

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



**Atena**  
Editora

Ano 2022

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



**Atena**  
Editora

Ano 2022

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



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

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

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

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

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Kápio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



## Administração: gestão, liderança e inovação 3

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Yaiddy Paola Martinez  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
A238	Administração: gestão, liderança e inovação 3 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.
	Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-258-0746-1 DOI: <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.461221611">https://doi.org/10.22533/at.ed.461221611</a>
	1. Administração. 2. Planejamento. 3. Gestão. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.
	CDD 658
Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166	

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

Este livro foi intitulado como “Administração: Gestão, Liderança e Inovação 3”, por ser um trabalho que dá continuidade a duas obras anteriores, ao manifestar uma agenda de estudos comprometida para apresentar uma relevante agenda contemporânea de estudos com base em um tripé conceitual com crescente relevância empírica nas atividades de planejamento, gestão e no desenvolvimento institucional e organizacional.

Estruturado em dezenove capítulos, o presente livro apresenta uma abordagem caleidoscópica sobre o campo empírico da Administração, demonstrando assim como uma multifacetada análise de temas, estudos de caso e marcos teórico-conceituais sobre a realidade organizacional, fornecendo assim relevantes subsídios para a construção epistemológica do próprio pensamento científico.

A construção desta obra somente foi possível em função de um trabalho coletivo executado por meio de uma rede de colaboradores que se caracteriza como uma comunidade epistêmica internacional ativa na construção do pensamento científico em Administração, com contribuições advindas de instituições públicas e privadas de Ensino Superior do Brasil, México, Peru e Portugal.

Por um lado, o recorte metodológico desta obra é caracterizado pela natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e pela adoção da abordagem quali-quantitativa quanto aos meios, fundamentando-se pelo uso convergente do método dedutivo e partindo de marcos de abstração histórica-teórica-legal até se chegar à análise empírica de fatos e estudos de casos.

Por outro lado, o recorte teórico de estruturação das pesquisas deste livro é fundamentado por um conjunto diferenciado de debates em cada um dos dezessete capítulos, demonstrando assim, como resultado global, a existência de um paradigma eclético de fundamentos teóricos e conceituais que reflete o esforço do pluralismo teórico-analítico de um grupo plural de pesquisadores de diferentes países.


Em razão das discussões levantadas e dos resultados apresentados após um marcante rigor metodológico e analítico, o presente livro caracteriza-se como uma obra amplamente recomendada para estudantes em cursos de graduação e pós-graduação ou mesmo para o público não especializado na área de Administração, por justamente trazer de modo didático e linguagem acessível novos conhecimentos sobre a atual e prospectiva realidade administrativa.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

**CAPÍTULO 1 ..... 1****A REDE ECOVIDA DE AGROECOLOGIA: AGRICULTURA FAMILIAR E PRÁTICAS ECOLÓGICAS**

Josimari de Brito Morigi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216111>**CAPÍTULO 2 ..... 10****COMPARILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Priscilla Lopes Bertolino


André Mateus Bertolino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216112>**CAPÍTULO 3 ..... 27****COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DE COMPRA DO PÚBLICO FEMININO ADULTO**

Sarah Isabel Resende Silveira

Vanessa Magalhães Santos

Adriano Camarano Corrêa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216113>**CAPÍTULO 4 ..... 64****CRIAÇÃO E APLICAÇÃO DE JOGOS DE EMPRESAS: A EXPERIÊNCIA PERSONAL LEAD GAME**

Francisco Henrique dos Santos Silva

Átila de Freitas


Samara Mirian Nobre de Castro

Priscila Gomes de Araújo Vidal Freitas


Marcos Wender Santiago Marinho

Ana Beatriz Bernardes Oliveira

Sildácio Lima da Costa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216114>**CAPÍTULO 5 ..... 70****MANTENDO ACESA A CHAMA DO CANDEEIRO: ENSAIO SOBRE OS PRÓXIMOS PASSOS DO SANEAMENTO RURAL SOB AS LENTES DE QUEM FOMENTA O AGRONEGÓCIO NA BAHIA**


Alisson Santos Gonçalves

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216115>**CAPÍTULO 6 ..... 91****CONSULTORIA E ASSESSORIA EM GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DA INSERÇÃO DO MEL NA MERENDA ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DA PONTE/MG**

Paulo Giovanni Giarola

Leonardo Luiz Santos Rodrigues

Eduardo Giarola


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216116>

## **CAPÍTULO 7 ..... 109**

GESTÃO PÚBLICA ALIADA À TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA NA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Rafael Souza e Silva

Flávia Helena Batista de Oliveira Pinheiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216117>

## **CAPÍTULO 8 ..... 119**

EMPREENDEADORISMO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: DESENVOLVENDO TECNOLOGIA SOCIAL APLICADA À EDUCAÇÃO PARA O TRÂNSITO E MOBILIDADE SUSTENTÁVEL

Bárbara Cassandra Vita Barbosa

Emanuel Ferreira Leite

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216118>


## **CAPÍTULO 9 ..... 129**

ELEMENTOS PARA A FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE TEÓFILO OTONI-MG ATRAVÉS DE ESCOLA DE GOVERNO

Ana Maria de Oliveira Rodrigues

Simão Pereira da Silva

Ronan Pereira Capobianco

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216119>

## **CAPÍTULO 10..... 149**


O PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR E O EXCESSO DO PODER PUNITIVO DA AUTORIDADE COMPETENTE

Robert Resende de Castro

Ana Paula Rodrigues

Douglas Carvalho de Assis

Rauli Gross Júnior

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161110>

## **CAPÍTULO 11 ..... 164**

DESARROLLO DE UN SIMULADOR FINANCIERO DE PORCIENTOS INTEGRALES MEDIANTE LA METODOLOGÍA XP


Ana Luisa Ramírez Roja

Juan Pedro Benítez Guadarrama

Oscar Ordaz Coronado

Sonia Guadalupe Morales Martínez

Luis Eduardo Morales Martínez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161111>



**CAPÍTULO 12..... 177****IMPACTO DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA EN EL DESARROLLO SOCIAL DE LA REGIÓN PUNO PERÚ**

Gerardo Hugo Flores Mestas

Ronald Raul Arce Coaquira

Alexander Huayta Vilca

Eliana Lisbeth Arce Coaquira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161112>**CAPÍTULO 13..... 192****INBOUND METHODOLOGY AS A PROPOSAL IN A DIGITAL MARKETING PLAN FOR THE RESTAURANT SECTOR OF PUEBLA CITY, MÉXICO**

Maritzelena Zamora García

Kathy Laura Vargas Matamoros

Crisanto Tenopala Hernández

José Luis Moreno Rivera

Antonio Solís Lima

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161113>**CAPÍTULO 14..... 201****PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION DEL PERSONAL EN EMPRESAS MEXICANAS**

Víctor Manuel Piedra Mayorga

Rafael Granillo Macias

Miguel Angel Vázquez Alamilla

Raúl Rodríguez Moreno

Miriam Leilani Piedra Guzmán

Maria Eugenia Alcantara Hernández

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161114>**CAPÍTULO 15..... 218****STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF YOUNG RESEARCHERS AT THE INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE FRESNILLO**

José de Jesús Reyes Sánchez

Juan Antonio González Sáenz

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161115>**CAPÍTULO 16.....227****REESTRUTURAÇÃO: QUAIS OS IMPACTOS DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO NA PERFORMANCE DAS EMPRESAS EUROPEIAS?**

Susana Carreira Rodrigues

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161116>**CAPÍTULO 17.....242****O ESSENCIAL SOBRE OS ATIVOS INTANGÍVEIS DAS EMPRESAS COTADAS**

**EM MERCADO REGULAMENTADO EM PORTUGAL**

Ângelo Martins


Pedro Matias

Miguel Gonçalves

Sónia Rito

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161117>**CAPÍTULO 18.....254****INTEGRAÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA NO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Larissa Vale Diniz


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161118>**CAPÍTULO 19.....265****PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NAS PMES PORTUGUESAS**

Rui Silva

Galvão Meirinhos

Amélia Carvalho

Ana Ferreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161119>**SOBRE O ORGANIZADOR.....297****ÍNDICE REMISSIVO.....298**

## A REDE ECOVIDA DE AGROECOLOGIA: AGRICULTURA FAMILIAR E PRÁTICAS ECOLÓGICAS

*Data de submissão: 08/09/2022*

*Data de aceite: 01/11/2022*

**Josimari de Brito Morigi**

Universidade Estadual do Paraná  
Campo Mourão- Paraná  
<http://lattes.cnpq.br/4206555646389878>

**RESUMO:** A ideia central deste capítulo é elencar alguns aspectos sobre a Agroecologia, considerado um dos sistemas agrícolas mais sustentáveis do mundo e que está direcionado para a manutenção de sistemas de produção que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável ao integrar práticas ambientais, econômicas e socialmente sustentáveis, e ainda, contribuir para a segurança e soberania alimentar. Busca-se neste estudo analisar a questão da soberania alimentar brasileira, apresentando possíveis alternativas para uma sociedade mais soberana, com destaque para a Rede Ecovida de Agroecologia que é integrada por agricultores familiares dos três Estados da Região Sul do Brasil e do Estado de São Paulo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Agroecologia. Rede Ecovida. Segurança e Soberania Alimentar. Práticas Ecológicas.

### THE ECOVIDA AGROECOLOGY NETWORK: FAMILY AGRICULTURE AND ECOLOGICAL PRACTICES

**ABSTRACT:** The central Idea of this chapter is to list some aspects of Agroecology, considered one of the most sustainable agricultural systems in the world and which is aimed at maintaining production systems that can contribute to sustainable development by integrating environmentally, economically and socially sustainable practices, and also contribute to food security and sovereignty. The aim of this study is to analyze the issue of Brazilian food sovereignty, presenting possible alternatives for a more sovereign society, with emphasis on the Ecovida Agroecology Network, which is made up of family farmers from the three states of the southern region of Brazil and the state of São Paulo.

**KEYWORDS:** Agroecology. Ecovida Network. Food Security and Sovereignty. Ecological Practices.

### 1 | INTRODUÇÃO

A exclusão social, a fome, a degradação ambiental, são problemas graves em nossa sociedade, representam

um desafio a ser transposto, e estão profundamente atrelados à dominação capitalista dos fatores de produção. Tais problemas evidenciam que o atual padrão de produção agrícola, voltado principalmente para as *commodities* e para a reprodução do capital, não tem priorizado a questão da segurança alimentar da população e não tem dado a devida atenção à preservação do meio ambiente. A Agroecologia, um dos sistemas agrícolas mais sustentáveis do mundo, pode contribuir para a superação dessa questão, visto que está direcionada para a manutenção de sistemas de produção que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável ao integrar práticas ambientais, econômicas e socialmente sustentáveis, e ainda, contribuir para a segurança alimentar e a soberania alimentar.

Neste contexto, vale destacar que a soberania alimentar pode constituir um novo paradigma agroalimentar e remete a um extenso conjunto de relações, tais como a o direito dos povos de deliberar sua política agrária e alimentar, que possa assegurar o abastecimento de suas populações e a preservação do meio ambiente, e ainda, estabelecer um desenvolvimento mais sustentável e também garantir a proteção de sua produção diante da grande concorrência dos países mais capitalizados, através da priorização de mercados e circuitos de comercialização locais.

Salienta-se que Brasil vem acompanhando o crescimento mundial da produção e demanda por alimentos orgânicos, e a agricultura familiar em conjunto com os princípios da Agroecologia, representa um caminho possível para se atingir a soberania alimentar brasileira. Busca-se neste estudo analisar a questão da soberania alimentar brasileira, apresentando possíveis alternativas para uma sociedade mais soberana, com destaque para a Rede Ecovida de Agroecologia que é integrada por agricultores familiares dos três Estados da Região Sul do Brasil e do Estado de São Paulo, os quais estão organizados em associações ou cooperativas, e se articulam com associações e cooperativas de consumidores, ONGs (Organizações Não Governamentais) e outras instituições que integram um núcleo regional.

Como procedimentos metodológicos, adotou-se o levantamento bibliográfico e o levantamento de dados e informações junto a Rede Ecovida.

## 2 | AGRICULTURA FAMILIAR E PRÁTICAS AGROECOLÓGICAS

Ressalta-se que em termos conceituais, para ser assegurado o caráter familiar da produção exige-se a presença, de ao menos um membro da família, que combine as atividades de administrador da produção com a de trabalhador. Para Abramovay (1997, p. 3) a agricultura familiar:

[...] é aquela em que a gestão, a propriedade e a maior parte do trabalho, vêm de indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento. Que esta definição não seja unânime e muitas vezes tampouco operacional. É perfeitamente compreensível, já que os diferentes setores sociais e suas representações constroem categorias científicas que servirão a certas finalidades práticas: a definição de agricultura familiar, para fins de atribuição

de crédito, pode não ser exatamente a mesma daquela estabelecida com finalidades de quantificação estatística num estudo acadêmico. O importante é que estes três atributos básicos (gestão, propriedade e trabalho familiar) estão presentes em todas elas.

A agricultura familiar apresenta relevância significativa para o desenvolvimento econômico do Brasil, bem como de seus estados e municípios, tanto no que se refere à geração de renda das famílias envolvidas, como também no que diz respeito a produção de alimentos e na redução do êxodo rural, além de favorecer a realização de práticas produtivas ecologicamente mais equilibradas, tais como a diversificação de cultivos e a diminuição da utilização de insumos industriais. Dentro dessa conjuntura, Gomes (2004) enfatiza que a relevância da agricultura familiar tem se destacado devido às diversas discussões que vem ganhando força, especialmente considerando os debates alicerçados no desenvolvimento sustentável e na segurança alimentar.

Conforme ressalta Meirelles (2004), os conceitos de soberania alimentar remetem a um extenso conjunto de relações, com ênfase para o direito dos povos de definir sua política agrária e alimentar, assegurando dessa maneira o abastecimento de suas populações, a preservação do meio ambiente visando um desenvolvimento mais sustentável e a proteção de sua produção perante a concorrência dos países mais capitalizados.

A soberania alimentar é considerada um direito do povo e precisa ser alcançada por meio do desenvolvimento de práticas sustentáveis, para não colocar em risco a sobrevivência das futuras gerações. A agricultura familiar de base agroecológica privilegia o resgate da produção de alimentos saudáveis sem danificar a dinâmica dos ciclos da natureza. De acordo com Araújo *et al.* (2010), nos cultivos agroecológicos são adotadas algumas práticas culturais de grande relevância, tais como o manejo adequado do solo, a adubação orgânica, a rotação de cultura, o plantio em curvas de nível, melhor controle da irrigação, preservação dos microrganismos do solo, uso de coberturas vegetais e adubação verde, controle biológico, etc. Sendo que essas práticas visam a realização de plantios que sejam sustentáveis e que proporcionem o desenvolvimento saudável das plantas, assegurando uma produção de qualidade diferenciada e que não agride o meio ambiente. Isto proporciona um valor agregado aos produtos e contribui para o aumento da renda dos agricultores.

Contribuindo com o exposto, Meirelles (2004) pontua que as formas de produção sustentáveis as quais abrangem a soberania alimentar, a agroecologia, tal como a consequente valorização de produtos locais vem sendo cada vez mais reivindicadas por agricultores familiares e consumidores e também estão sendo apoiadas por políticas públicas, uma vez que acabam proporcionando alimento mais saudável à população, bem como respeitam e preservam o meio ambiente.

Nesse contexto, Araújo *et al.* (2010) afirmam que a agroecologia é um movimento social que envolve a gestão da agricultura a partir de um modelo sustentável, o qual se

caracteriza pela não utilização de substâncias químicas de síntese e pelo respeito ao meio ambiente e pelos ciclos naturais de vida, permitindo a obtenção de alimentos de qualidade, considerando os aspectos de dignidade de vida para o agricultor. Assim sendo, a agricultura orgânica é o sistema agrônômico dentro da agroecologia.

O mercado de produtos orgânicos encontra-se em considerável ascensão, sobretudo, em decorrência das vantagens que o consumo deste tipo de alimento pode proporcionar, tanto no que se refere a saúde humana quanto para o ambiente. Ademais, a viabilidade econômica desse mercado acaba favorecendo o aumento da produção e melhorando a renda dos agricultores. Nessa mesma linha de raciocínio, Buainain *et al.* (2003) destaca que a crescente demanda por produtos orgânicos pode proporcionar a expansão da produção e da geração de renda para os produtores familiares.

Salienta-se ainda que, no que tange a necessidade da diversificação da produção pelos pequenos produtores, Beltrão (2002) ressalta que há uma maior facilidade e uma melhor adaptação por esses agricultores aos princípios da agricultura orgânica, principalmente pela indução do equilíbrio ecológico, reciclagem de nutrientes, insumos caseiros, conservação do solo e controle de pragas e doenças de maneira ecológica. Lembrando que a utilização de insumos próprios e naturais na cultura contribui também para uma diminuição nos custos de produção, tornando-a ainda mais lucrativa ao produtor.

### 3 | A REDE ECOVIDA DE AGROECOLOGIA

Vale ressaltar que a Rede Ecovida de Agroecologia apresenta em si uma trajetória de lutas e conquistas fundamentadas em esforços coletivos em prol ao fortalecimento da agricultura de base agroecológica. Nesse sentido, Perez-Cassarino (2012, p. 41) pontua que:

A Rede foi constituída em 1998, mas o processo que lhe deu origem é anterior. Inicialmente foram os movimentos contestatórios ao modelo tecnológico da agricultura de final dos anos 1970 e início dos anos 1980; em seguida começaram a se desenvolver "experiências" e a multiplicação das iniciativas práticas, quando se constituiu a Rede TA-Sul (Rede de Tecnologia Alternativa do Sul do Brasil), que levou à constituição da Rede Ecovida.

Conforme supracitado, a Rede Ecovida de Agroecologia foi criada em 1998, reúne agricultores familiares, organizações e movimentos, além de ONGs, organizações de apoio e de consumidores, e representa um interessante espaço de articulação entre agricultores familiares, organizações de assessoria e pessoas envolvidas com a produção, processamento, comercialização e consumo de alimentos ecológicos. A rede está organizada em 27 núcleos regionais, sendo 26 espalhados pela região Sul do Brasil e 1 em São Paulo, em Barra do Turvo, que em conjunto abrangem cerca de 352 municípios. Atualmente são mais de 4,5 mil famílias de agricultores familiares articuladas nesta rede e organizadas em 300 grupos, 30 organizações da sociedade civil, 20 cooperativas e



associações de consumidores e 100 unidades de processamento. Em toda a área de atuação da Ecovida acontecem mais de 120 feiras livres ecológicas e outras modalidades de comercialização. Ademais, a Ecovida possui princípios e objetivos bem definidos e busca fortalecer a Agroecologia em seus mais amplos aspectos, conforme o Quadro 1; disponibilizar informações entre os envolvidos e criar mecanismos legítimos de geração de credibilidade e de garantia dos processos desenvolvidos por seus membros, por meio de certificação (REDE DE AGROECOLOGIA ECOVIDA, 2018).

- Articulação na recuperação e conservação da vida no planeta Terra.
- Contribuição na construção da sustentabilidade junto ao desenvolvimento. Priorizando a qualidade de vida com alimentos de qualidade, educação, saúde, lazer e cultura.
- Ter agroecologia como base para a sustentabilidade do desenvolvimento.
- Articulação organizada em rede, sem hierarquias nas condições, papéis e funções.
- Preservação das particularidades locais e/ou regionais no seu processo organizacional.
- Ser parte ou atuar junto à agricultura familiar, camponesa e famílias de trabalhadores urbanos.
- Fortalecimento das relações de economia popular solidária na Rede e a articulação junto à outros espaços e formas de mercado justo e solidário.
- Priorização da relação direta com os(as) consumidores(as), o abastecimento local e regional, com perspectivas à segurança e soberania alimentar.
- Oposição a qualquer forma de exploração ou opressão seja econômica, política, social, de gênero ou geração.

Quadro 1: princípios da Rede de Agroecologia Ecovida.

Fonte: <http://ecovida.org.br/sobre/> Acesso em 28 de agosto de 2022.

Dentro desse contexto, cabe enfatizar que a Rede Ecovida se destaca como uma organização que segue princípios de produção agroecológica e que valoriza o consumo de alimentos produzidos localmente. Meirelles (2004, p.13) destaca que os membros da Ecovida “têm buscado privilegiar os mercados locais para o escoamento de sua produção”. Darolt (2013, p. 148) complementa que “no Brasil, a maioria dos produtores de base ecológica com bons resultados de comercialização em circuitos curtos tem utilizado pelo menos dois canais de venda, feiras e programas de governo”. Segundo Sepulcri e Trento (2010) os mercados locais configuram-se como elementos estratégicos para os agricultores familiares, uma vez que essa parcela importante da categoria social acaba sendo muitas vezes, menosprezada no processo de comercialização, de modo particular no mercado de commodities.

Visando uma melhor articulação interna, os grupos organizam-se em uma rede horizontal, pois assim pode estimular a responsabilidade coletiva por meio da atuação conjunta dos núcleos regionais, fortalecendo desse modo, os sistemas de produção e os comércios locais. Sendo que, a Rede Ecovida tem buscado o mercado local como alvo principal para o escoamento de sua produção. Ressalta-se ainda que, as células de

comercialização desta Rede são basicamente as feiras livres, os mercados institucionais, as cooperativas de consumidores, os pontos de abastecimento popular, e as pequenas lojas e comerciantes (REDE DE AGROECOLOGIA ECOVIDA, 2018).

Nesse contexto, Meirelles (2004), pontua que a Ecovida destaca o mercado local não somente como uma localização geográfica, mas também como um processo de comercialização que almeja: i) facilitar o acesso ao alimento ecológico (democratizar, popularizar e massificar o consumo de produtos ecológicos); ii) reduzir a distância entre produtores e consumidores, estabelecendo relações solidárias; iii) valorizar os serviços sócio-ambientais gerados; iv) compartilhar os benefícios da comercialização entre os envolvidos; v) proporcionar a cooperação, transparência e complementaridade entre os envolvidos e vi) promover a crescente inclusão dos agricultores e consumidores ao mercado.

Magnanti (2008) destaca três princípios básicos norteadores das atividades da Ecovida: i) todos os produtos ofertados para a comercialização precisam ser de origem ecológica e certificados pelo Selo da Rede Ecovida (Figura 1), e obrigatoriamente devem ser oriundos da agricultura familiar, o que privilegia a segurança alimentar dos produtores e consumidores; ii) todas as organizações, além de vender, devem comprometer-se em comprar das demais organizações do circuito, garantindo a troca e aumentando a diversidade de produtos ofertados e iii) a valoração dos produtos é feita de forma justa e transparente, reavaliada periodicamente, busca-se remunerar justamente o agricultor, e ao mesmo tempo, ofertá-los a um valor acessível aos consumidores.



Figura 1: Selo certificador de produto orgânico da Rede Ecovida.

Fonte: <https://saraqua.com.br/ecovida/> Acesso em 29 de agosto de 2022.

Vale mencionar que a Rede Ecovida tem se empenhado na construção de um processo diferente de certificação denominado “participativo em rede” (CPR), o qual se contrapõe ao modelo mais convencional que é realizado por meio de auditoria por inspeção

externa. Além disso, o CPR envolve um processo que fomenta a credibilidade, o qual implica a participação solidária de todos os segmentos interessados em garantir a qualidade do produto final e do processo de produção. Sendo que tal processo resulta de uma dinâmica social que emerge a partir da integração entre os envolvidos com a produção, o consumo e a divulgação dos produtos a serem certificados.

Magnanti (2008) também enfatiza que o circuito de circulação de alimentos da Rede Ecovida (Figura 2) funciona em oito rotas estratégicas que estão articuladas com base em sete estações-núcleos, localizadas nos municípios de Erechim (RS), Lages (SC), Curitiba (PR), Lapa (PR), Palmeira (PR), Jesuítas (PR) e Porto União (SC), e dez subestações, localizadas nos municípios de Passo Fundo (RS), São Mateus do Sul (PR), Lapa (PR), Palmeira (PR), Castro (PR), Cerro Azul (PR), Morretes (PR), Torres (RS), Praia Grande (SC) e Florianópolis (SC). Seu sistema de gestão é considerado enxuto e se fundamenta especialmente na realização de reuniões mensais que ocorrem em rodízio nas estações ou subestações. Sendo que tais reuniões vêm sendo promovidas regularmente desde 2006, por ocasião da instituição do circuito. O escopo principal de tais encontros é o aprimoramento das políticas que regulamentam o circuito, e ainda a realização de planejamento e monitoramento das atividades, definição de estratégias comerciais para o escoamento de alimentos agroecológicos e a negociação dos preços praticados.

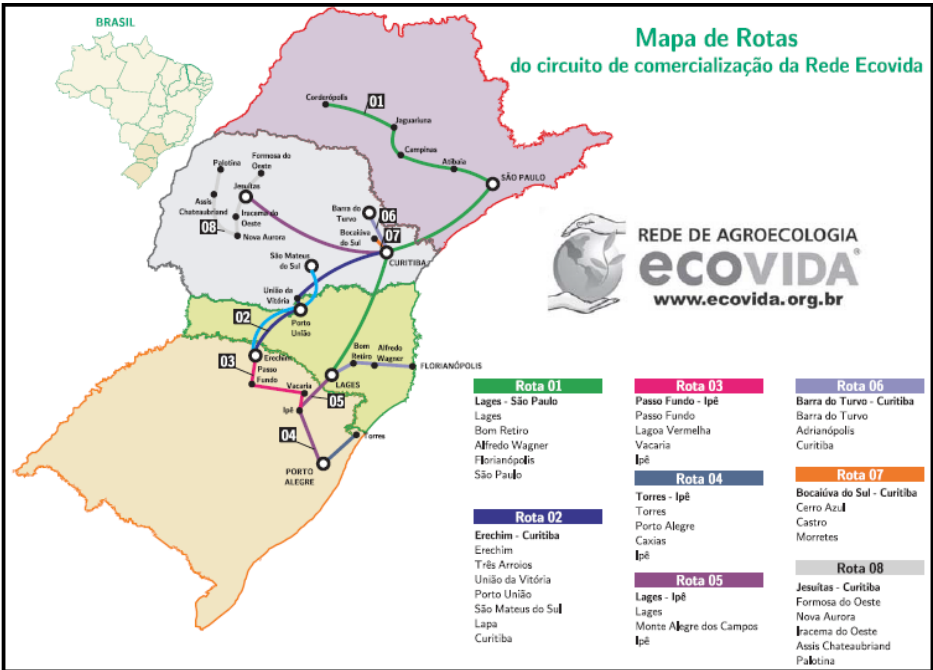


Figura 2: Rotas do circuito de comercialização da Rede Ecovida.

Fonte: Magnanti (2008).

Em suma, ressalta-se que dentre os principais desafios colocados para a viabilização do circuito a longo prazo, está a consolidação de sua capacidade de obtenção e manutenção de resultados econômicos efetivos sem a necessidade de abdicar dos princípios da economia solidária e da Agroecologia que norteiam a Rede Ecovida. A superação desse desafio engloba questões de políticas públicas e outras de natureza prática e organizativa.

Por fim, salienta-se que a organização social da Rede Ecovida busca privilegiar relações de reciprocidade, como por exemplo, por meio da troca de produtos, de sementes e de experiências, e ainda estimula outras formas de cooperação no interior da rede. Ademais, a realização de feiras, de reuniões de grupos e a participação em encontros regionais de articulação são elementos essenciais para a construção de uma identidade comum e fomentam o seu projeto de autonomia. Destarte, a rede vem desenvolvendo dispositivos comerciais que estão alicerçados em princípios da economia solidária, almejando uma justa distribuição de resultados, a melhoria das condições de trabalho e o compromisso com o meio ambiente e o bem-estar dos envolvidos no processo, até mesmo os consumidores. Contudo, cabe destacar que isso não evita, que na sua relação com agentes econômicos externos, tal como diante da falta de coordenação interna, alguns de seus agentes acabem se posicionando de maneira competitiva (ROVER; LAMPA, 2013).

## **4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O setor agropecuário familiar desempenha considerável importância na geração de emprego e na produção de alimentos de modo sustentável, especialmente para o autoconsumo e para a comercialização local. Desse modo, está mais atrelada às funções de caráter social do que as econômicas, haja vista sua menor produtividade e também sua menor incorporação tecnológica.

Todavia, vale destacar que a produção familiar, além de contribuir para a redução do êxodo rural, representa a principal fonte de recursos para as famílias com menor renda, e ainda, contribui significativamente para a geração de riquezas no Brasil.

Em síntese, destaca-se que o processo participativo dos agricultores familiares da Rede Ecovida mostra-se como elemento fundamental para a construção de aspectos de confiabilidade e troca de experiências entre os mesmos e com os consumidores. Originada a partir de reivindicações por uma agricultura mais sustentável, a Rede, encontra-se alicerçada em princípios de produção agroecológica. Nesse sentido, é importante frisar que a Rede Ecovida possui o potencial de contribuir para a soberania alimentar brasileira e para a subsistência das famílias de agricultores que a integra, e também para a prática de um desenvolvimento mais sustentável.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. Agricultura familiar e uso do solo. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 73-78, 1997.
- ARAÚJO, J. M. M. de.; CHAGAS, M. C. M. das.; TORRES FILHO, J.; SILVA, N. V. da. **Técnicas agroecológicas aplicadas à agricultura familiar**. Natal: EMPARN, 2010.
- BELTRÃO, N. E. M. Agricultura orgânica e seu potencial como estratégia de produção. In **Artigos do Simpósio Nacional sobre as Culturas do Inhame e do Taro** (p. 71-94), João Pessoa, PB, 2002.
- BUAINAIN, A. M.; ROMEIRO, A. R.; GUANZIROLI, C. Agricultura familiar e o novo mundo rural. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 5, n. 10, p. 312-347, 2003.
- DAROLT, M. R. Circuitos curtos de comercialização de alimentos ecológicos. In: Niederle, P. A.; Almeida, L.; Vezzani, F. M. (Org.). **Agroecologia: práticas, mercados e políticas para uma nova agricultura**. Curitiba: Kayrós, p. 139-170, 2013.
- GOMES, I. Sustentabilidade social e ambiental na agricultura familiar. **Revista de biologia e ciência da terra**, v. 5, n. 1, 2004.
- MAGNANTI, N. J. Circuito Sul de circulação de alimentos da Rede Ecovida de Agroecologia. **Revista Agriculturas: experiências em agroecologia**. Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa, v. 5, n. 2, p. 26-29, 2008.
- MEIRELLES, L. (2004). Soberania alimentar, agroecologia e mercados locais. **Revista Agriculturas: experiências em agroecologia**: AS-PTA – Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa, v. 1, n. 0, p. 11-14, 2004.
- PEREZ-CASSARINO, J. **A construção social de mecanismos alternativos de mercado no âmbito da Rede Ecovida de Agroecologia**. Tese (Doutorado em Meio Ambiente e Desenvolvimento). Curitiba: UFPR, 2012.
- REDE ECOVIDA**. (2018). Recuperado de: <http://www.ecovida.org.br/>
- ROVER, O; LAMPA, F. Rede Ecovida de Agroecologia: articulando trocas mercantis com mecanismos de reciprocidade. **Revista Agriculturas – experiências em agroecologia**, Rio de Janeiro, vol.10, n.2, 2013.
- SEPULCRI, O.; TRENTO, E. J. **O mercado e a comercialização de produtos agrícolas** - Curitiba: Instituto Emater, 2010.

# COMPARILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

*Data de aceite: 01/11/2022*

### **Priscilla Lopes Bertolino**

Doutoranda em Administração (UP),  
Mestre em Administração Pública  
(UTFPR) e Licenciada em Letras (UEL)

### **André Mateus Bertolino**

Doutorando em Administração (UP),  
Mestre em Ciências Contábeis e  
Administração (UNOCHAPECÓ), Bacharel  
em Administração

**RESUMO:** A condução de processos de mudanças nas organizações da atualidade demanda estratégias e ações que oportunizem um efetivo compartilhamento de informações para que se desenvolvam. Este artigo tem como objetivo analisar a maneira pela qual uma organização pública conduziu o compartilhamento de informações de modo que se traduzisse em estratégias de comunicação e de aprendizagem organizacional durante a implantação de um sistema eletrônico de gestão de documentos. Trata-se de um estudo de natureza aplicada, de abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. Foram realizadas entrevistas com quatro integrantes da equipe gestora do projeto na instituição, cujo conteúdo foi

analisado com o apoio do software Iramuteq através da aplicação das técnicas análise de similitude e nuvem de palavras. Por meio dos dados obtidos com a entrevista e das técnicas empregadas, foi possível perceber que os sujeitos responsáveis pela condução do processo de mudança no âmbito da organização reconheciam que o papel do compartilhamento de informação para a implantação do processo de mudança caracterizado pela implantação do novo sistema. Apesar disso, apontaram que algumas falhas no compartilhamento de informações possam ter sido a razão para sustentar algumas posturas de resistência e dificuldades dos usuários do novo sistema.

**PALAVRAS-CHAVE:** Informação.

Comunicação. Aprendizagem. Mudança.

### **SHARING INFORMATION IN THE CONTEXT OF COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL LEARNING: A CASE STUDY**

**ABSTRACT:** The conduction of change processes in today's organizations demands strategies and actions that provide an effective sharing of information to them to develop. This article aims to analyze the way in which a public organization conducted the



sharing of information that was translated into communication strategies and organizational learning during the implementation of an electronic document management system. This is an applied study, with a qualitative approach, descriptive and exploratory. Interviews were carried out with four people of the project management team at the institution, whose content was analyzed with the support of the Iramuteq software through the application of two techniques: similarity analysis and word cloud. Through the data obtained from the interview and the techniques used, it was possible to perceive that the subjects responsible for conducting the change process within the organization recognized that the role of information sharing for the implementation of the change process characterized by the implementation of the new system. Despite this, they pointed out that some failures in the sharing of information may have been the reason for sustaining some postures of resistance and difficulties of the users of the new system.

**KEYWORDS:** Information. Communication. Learning. Change.

## 1 | INTRODUÇÃO

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, têm enfrentado muitos desafios para se adaptarem às constantes transformações culturais, políticas, econômicas e sociais da atualidade. Isso significa dizer que a dinâmica da mudança envolve a adoção de estratégias adequadas por parte da organização. A qualidade da mudança organizacional está sujeita ao modo pelo qual a organização fornece informações úteis, oportunas e suficientes ao processo e ao alcance dos novos conhecimentos e metodologias necessárias à implantação de mudanças e inovações (PETROU; DEMEROUTI; SCHAUFELI, 2016).

A gestão da mudança depende do estabelecimento de uma comunicação eficaz, já que se trata de uma área estratégica, capaz de conduzir a organização rumo ao cumprimento de sua missão, ao alcance dos objetivos globais e às ações para atingir seu ideário de visão (KUNSCH, 2006). Nessa esteira, a aprendizagem organizacional também ocupa lugar de destaque, já que é por meio dessa dimensão que a organização desenvolve suas capacidades humanas (CAMPOS; MEDEIROS; MELO, 2018).

Barreiras peculiares à própria natureza das organizações públicas dificultam processos de mudança, quase sempre evidenciando posturas conservadoras e de resistência por parte dos envolvidos. As estruturas e processos organizacionais da administração pública podem atuar no sentido de inibir a transformação e a introdução de novos padrões de gestão (CAPELLA, 2009).

As instituições públicas são afetadas por mudanças, resultantes de forças internas ou externas à organização. Tratam-se, portanto, de instâncias sujeitas ao impacto das novas tecnologias, de influências da conjuntura política e econômica, de legislações, de estratégias organizacionais e de gestão, entre outros fatores.

A implantação do sistema eletrônico de gestão de documentos no Instituto Federal do Paraná (IFPR) se caracterizou como uma mudança organizacional de grande impacto

à instituição, impulsionada pela necessidade de promover maior eficiência à gestão e sustentabilidade à organização.

A implantação desse novo sistema alterou de maneira intensa os processos no âmbito da organização, que exercem papéis importantes na gestão e elaboração de alternativas para otimizar a utilização dos recursos públicos, visando à adequação dos objetivos institucionais e, sobretudo, viabilizando o cumprimento das atividades da Instituição.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo a busca por respostas para seguinte pergunta de pesquisa: Qual foi a importância dada ao compartilhamento de informações no processo de construção de estratégias de comunicação e de aprendizagem organizacional durante a implantação de um novo sistema de gestão de documentos no IFPR?

Discussões sobre essa dinâmica são necessárias à identificação de gargalos e possíveis ajustes na condução dos processos de mudança no âmbito dessas áreas, no que tange à elaboração de estratégias de comunicação e de aprendizagem organizacional, além de agregar conhecimentos aos estudos relacionados ao tema.

## **2 | DESENVOLVIMENTO**

Na contemporaneidade, o compartilhamento de informações e de conhecimentos nas organizações tem ocupado um espaço relevante e se trata de um campo acadêmico de múltiplas perspectivas, com raízes em várias áreas. A informação se caracteriza como um fluxo de mensagens, processo a partir do qual o conhecimento se estabelece. As organizações se beneficiam dessa dinâmica ao possibilitarem ambientes favoráveis aos processos de transformação da informação em conhecimento, através de processos de aprendizagem (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). Há, portanto, uma estreita relação que se estabelece entre informação, conhecimento e aprendizagem.

Por se caracterizar como processo que envolve o gerenciamento do ambiente informacional das organizações e que consiste em atividades que devem ser planejadas, desenvolvidas e acompanhadas (DAVENPORT; PRUSAK, 2003), a gestão da informação tem como fim não apenas na criação e disseminação de dados, mas na própria geração de conhecimento. Atualmente, as tecnologias da informação têm possibilitado o estabelecimento de sistemas mais estruturados que têm atuado como importantes mecanismos de gestão para as organizações (MOURA; MAIA; PIRES, 2018).

Carvalho e Araújo Junior (2014), em um estudo que buscou comparar modelos de gestão da informação, argumentam que tais processos perpassam, além da identificação de necessidades informacionais nas organizações e a definição de estratégias para superar esse gargalo, um ambiente que favoreça o compartilhamento das informações e o acesso a tecnologias que viabilizem a dinâmica por meio de usos e competências informacionais coerentes para esse fim. A complexidade que envolve o contexto das organizações,

portanto, requer processos de compartilhamento de informação que contribuam para que o conhecimento seja alcançado pelos membros da organização (DAVENPORT e PRUSAK, 2003; CARVALHO e ARAÚJO JÚNIOR, 2014).

No contexto da gestão da informação e do conhecimento, os processos de compartilhamento são fundamentais (DAVENPORT e PRUSAK, 2003; CARVALHO e ARAÚJO JÚNIOR, 2014; VALENTIM e SANTOS, 2014). Ganhos de produtividade podem ser alcançados por meio de mecanismos de compartilhamento de informação que possibilitem que se transformem em recursos para o desenvolvimento de tarefas (TOMAÉL, 2012).

Assim, as organizações precisam estar atentas para o desafio de possibilitar caminhos para que as informações alcancem o público alvo e esteja acessível na medida em que precisarem ser requisitadas. Nesse caso, os canais de compartilhamento de informações precisam também ser adequados para que os envolvidos possam utilizar e recuperar informações necessárias às suas atividades (AGUIAR FILHO e NASSIF, 2016).

Em um contexto de mudanças e desafios que se colocam para as organizações em termos de velocidade e de qualidade da informação, os canais digitais têm sido ferramentas utilizadas para possibilitar não apenas o acesso, armazenamento e recuperação da informação pelos membros das organizações, mas também para subsidiar o trabalho colaborativo (BARBOSA; SEPÚLVEDA; COSTA, 2019). Por sua capacidade de centralizar informações, otimizar a comunicação como canal de entrega de mensagens e atuar como instrumento de inovação, os ambientes digitais de informação sinalizam muitas vantagens para organizações da atualidade (DUARTE; LLARENA; LIRA, 2014).

Deste modo, para atender ao vigente dinamismo da atualidade, as organizações passaram a necessitar de informações precisas, tempestivas e integradas, popularizando os sistemas integrados de gestão. Ao adotar tais sistemas, os objetivos estão direcionados no sentido de reduzir custos, efetivar e otimizar processos organizacionais, além de obter controle e disponibilidade de informações (DAVENPORT, 2013).

O modo como as organizações conduzem esses processos dizem muito sobre a maneira como ocorrem os processos de interação e adequação dos instrumentos comunicativos e de aprendizagem para o atendimento de seus interesses. Torquato (2010) concebe a comunicação organizacional como um processo multidisciplinar, sistemático e integrado,

A visão estratégica amplia o espectro das práticas comunicacionais nas organizações, à medida que consideram seus públicos como agentes ativos da organização e não somente meros contêineres onde as informações são transmitidas, muitas vezes, de forma aleatória (LIMA; ABBUD, 2015). A comunicação apresenta um papel relacionado às informações, as quais as pessoas e os grupos precisam transformar em conhecimento para dar subsídio à tomada de decisão e transmissão de dados e que se identifiquem e avaliem alternativas que possam ser úteis à gestão das organizações (ROBBINS, 2010).

A comunicação interna é uma ferramenta que permite que uma administração torne

comum as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação atue com eficácia (NASSAR, 2007).

Além da comunicação interna, a comunicação administrativa também é uma outra dimensão importante para compreender a circulação de informações nas organizações. Para Torquato (2010), a comunicação administrativa abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, tendo como objetivo a orientação, atualização, ordenação e reordenação do fluxo de atividades funcionais.

O autor argumenta, ainda, que a comunicação administrativa é o suporte informacional-normativo da organização e, por se constituir no eixo principal de locomoção do trabalho rotineiro, é uma dimensão que demanda maior complexidade, transformando-se em uma das maiores fontes de problemas e ruídos nas organizações. A comunicação administrativa, portanto, é aquela que se relaciona com os níveis da organização e com os fluxos e redes de comunicação, de fundamental importância para que a Instituição possa consolidar rotinas e atingir metas e objetivos.

Tanto na comunicação interna como na administrativa, os chamados fluxos de informação são capazes de promover melhorias no desempenho da comunicação (TORQUATO, 2010) e são importantes para que as informações de todas as partes de uma organização estejam disponíveis (SCHEMERHORN, HUNT E OSBORN, 2006). Os fluxos de comunicação fluem formal e informalmente e se tratam de processos por meio dos quais a informação se movimenta e é trocada entre as diversas instâncias da organização.

Assim como a comunicação organizacional, a literatura sobre aprendizagem organizacional tem se expandido muito nos últimos anos e produzido mais estudos teóricos do que empíricos (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015; ANTONELLO; GODOY, 2010). Nogueira e Odellius (2015) destacam que diversos campos de conhecimento contribuem e desenvolvem pesquisas de aprendizagem organizacional. Essa interdisciplinaridade apresenta-se como uma riqueza na diversidade de perspectivas de análise, e, ao mesmo tempo, configura-se como um desafio no sentido de construir pontes entre as diferentes áreas.

Fleury e Fleury (2001) destacam que aprendizagem se estrutura em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. No primeiro, o processo de aprendizagem ocorre antes no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos, ao passo que, no nível do grupo, a aprendizagem pode ocorrer em um processo social e coletivo. Para compreendê-la, é preciso observar como o grupo aprende, como combina informações e conhecimentos, integrando-os em esquemas coletivos partilhados.

No nível grupal, Barouh e Puente-Palacios (2015) apontam que a aprendizagem tem sido definida como um processo que ocorre no nível micro, ou seja, é o indivíduo que

aprende. Entretanto, esse mesmo fenômeno pode ser transposto para níveis coletivos como o macro, que é o das organizações, e o meso, que se refere a segmentos intermediários, como grupos e equipes.

No contexto da aprendizagem formal é importante destacar as ações de indução de aprendizagem adotadas pela organização, dentre as quais está a informação. De acordo com Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), a informação se refere aos módulos ou unidades organizacionais de conteúdo, disponibilizada em diferentes meios. Engloba um conjunto de ações de aprendizagem de curta duração, como por exemplo, aulas, manuais, roteiros.

As autoras postulam que, embora ainda não exista uma definição amplamente aceita sobre aprendizagem de equipes, em termos gerais, pode ser descrita como a criação de conhecimento, o gerenciamento de dados e o processo de reflexão e ação no grupo. Fleury e Fleury (2001) destacam que, no nível da organização, o processo de aprendizagem individual, de compreensão das informações e interpretações compartilhadas pelo grupo se torna institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais, seja na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos ou elementos simbólicos, de modo que as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

As organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias; desenvolvem rotinas, procedimentos relativamente padronizados para lidar com os problemas internos e externos. Estas rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita ou inconsciente, na memória organizacional. A mudança em processos, estruturas ou comportamentos não seria o único indicador de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade deste conhecimento ser recuperado pelos membros da organização (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 193).

É necessário esclarecer, portanto, que a aprendizagem nas organizações não se dá apenas em contextos formais, mas, sobretudo, em situações sociais do cotidiano. Segundo Flores (2018), a própria distinção entre a aprendizagem formal e informal apresenta desafios, pois a aprendizagem informal pode ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades específicas para esse fim, sendo possível aprender informalmente dentro de instâncias formais de aprendizagem, a exemplo de cursos e treinamentos.

Para Grouard e Meston (2001), alguns passos perpassam a condução de qualquer processo de mudança organizacional: definir a visão, mobilizar, catalisar, dirigir, realizar, obter a participação, lidar com relações de poder e com emoções, treinar e comunicar. Ações relacionadas ao compartilhamento de informações nas instâncias da aprendizagem e da comunicação, portanto, são fundamentais para a gestão da mudança nas organizações.

As referências exploradas neste trabalho apontaram que o compartilhamento de informações é fundamental para promover a aprendizagem organizacional, assim como para apoiar as estratégias e práticas de comunicação interna e administrativa nas organizações.

### 3 | METODOLOGIA

Com o objetivo de identificar o papel do compartilhamento de informações na condução das estratégias de comunicação e de aprendizagem organizacional traçadas pelo IFPR durante o processo de comunicação caracterizado pela implantação do sistema de gestão de documentos, este estudo apresenta natureza aplicada.

Quanto à abordagem, o estudo é qualitativo. De acordo com Frasson e Júnior (2009, p. 83), “os estudos que utilizam a pesquisa qualitativa trazem em seu contexto uma organicidade estrutural dos fatos, a qual possibilita um aprofundamento no entendimento do processo em análise”. Do ponto de vista dos objetivos, esse estudo é considerado exploratório, já que tem como objetivo explorar ou buscar mais critérios para a compreensão do problema (MALHOTRA, 2006). Em relação aos procedimentos adotados, a pesquisa se trata de um estudo de caso, e se apoiou em evidências que foram obtidas por meio de entrevistas e de pesquisa documental.

Como método de coleta de dados, adotou-se a entrevista, realizada junto a quatro coordenadores das áreas de comunicação e de gestão de pessoas que fizeram parte da equipe de implantação do novo sistema no IFPR, utilizando-se de roteiros semiestruturados no ano de 2019. Dados também foram coletados por meio de documentos, em que se priorizou a análise de mensagens de e-mail, bem como as notícias e os materiais de apoio à aprendizagem do novo sistema que estavam disponíveis no website da instituição.

A partir dos dados obtidos com as entrevistas foi realizada uma leitura detalhada do material obtido, a fim de identificar os conteúdos evocados a partir do instrumento. Em seguida, a partir dos conteúdos transcritos, buscou-se estabelecer relações entre os elementos e otimizar a exploração dos dados por meio de duas técnicas viabilizadas pelo software Iramuteq, chamadas de Nuvem de Palavras e Análise de Similitude. A primeira delas, proporciona o agrupamento e a organização gráfica das palavras em função da frequência em que apareceram nas entrevistas e evidenciou a identificação das principais palavras presentes no corpus.

A outra técnica possibilitou a identificar relações entre as palavras e seu resultado indica a conexão existente entre elas, o que auxilia na identificação do corpus textual e a indicação das classes obtidas a partir disso. A análise e interpretação dos dados obtidos a partir das entrevistas foram úteis à compreensão, com maior profundidade a dinâmica que se pretende compreender.

### 4 | RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO

O IFPR integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e está vinculado ao Ministério da Educação (MEC). Dedicar-se à oferta cursos em diferentes modalidades de ensino no âmbito da educação básica, profissional e superior. Conta com unidades distribuídas entre 26 cidades do Estado do Paraná. Diante da acentuada



dispersão geográfica de seus Campi, o compartilhamento de informações mostra-se um grande desafio para a Instituição, no que tange ao desempenho das tarefas e atividades relacionadas às atividades que lhe são inerentes. Nesse contexto, um sistema de gestão de documentos passou a ser uma grande necessidade para a organização.

A comunicação empreendida durante o processo de mudança organizacional caracterizado pela implantação do novo sistema de gestão de documentos foi realizada pelos profissionais vinculados à comissão instituída para conduzir os trabalhos no âmbito da Instituição. Em conjunto, essa equipe pensou as estratégias para o compartilhamento de informações necessárias ao uso do sistema, com o objetivo de possibilitar a aprendizagem técnica do sistema pelos usuários e promover o engajamento da equipe, priorizando-se a apresentação dos benefícios em relação à sua adoção.

A Figura 1 indica a nuvem de palavras obtida por meio das entrevistas. É possível verificar que as palavras mais evidentes foram “gente”, “pessoal”, “processo”, “comunicação”, “grupo”, falar, “entender”, o que caminha ao encontro do argumento de Aguiar Filho e Nassif (2016) que abordam a necessidade de que a informação alcance o público-alvo e que esteja acessível quando requisitadas, além do que é apontado por Tomaél (2012), no que se refere ao esforço da gestão da informação em transformar recursos para o desenvolvimento de tarefas para a organização.

Além disso, as evidências também se aproximam da dimensão da comunicação estratégica, tendência esta apresentada por autores como Cardoso (2006), Oliveira e Abbud (2015), Marchiori (2017) e Kunsch (2012). A comunicação estratégica deve ser compreendida não apenas como criação e prática dos meios adequados para atingir os resultados desejados, mas algo que revela, por meio da interação, a sua maneira de compartilhar informações e crenças nas organizações.



Figura 1 – Nuvem de Palavras obtida por meio do Sotware Iramuteq

Fonte: Os autores (2022)

A nuvem de palavras obtida converge para essa abordagem de comunicação, uma vez que coloca em destaque palavras que indicam essas inter-relações, por meio de dinâmicas que promovem a valorização das pessoas no fazer comunicativo diário. A literatura sobre compartilhamento de informações também destaca a necessidade de desenvolver um ambiente favorável para essas interações e a tecnologias que possam viabilizar essa dinâmica, como aponta Davenport e Prusak (2003) e Carvalho e Araújo Júnior (2014). O conteúdo das entrevistas apontou que houve o desenvolvimento de algumas ações voltadas à circulação de informações entre os servidores que buscaram gerar consentimentos ao expor os objetivos e a necessidade da mudança. Esse esforço da organização converge para o que Tomaél (2012) postula quanto ao papel da informação para o alcance de ganhos de produtividade.

Além disso, em sua campanha, a organização buscou demonstrar o apoio dos gestores para a adoção do sistema como estratégia para motivar os colaboradores, trabalhando em duas frentes: uma mais dedicada à condução das etapas do processo e a outra mais voltada para os esforços de envolvimento dos gestores com a mudança.

Trabalhamos a partir de uma perspectiva integrada, pois tínhamos consciência de que só os canais oficiais da Instituição não eram suficientes para obter os resultados que desejávamos e precisávamos de momentos de sensibilização das pessoas que estavam dispersas nas diferentes unidades. Por essa razão, trabalhamos com um público prioritário no primeiro momento, os gestores, a quem procuramos viabilizar o respaldo das informações necessárias para que pudessem apoiar a implantação do sistema em suas unidades e, em segundo momento, estendemos as estratégias de sensibilização àqueles que iriam utilizar o sistema como usuários (ENTREVISTADO 2).

Essa estratégia institucional encontra amparo na literatura sobre o tema e pode ser encontrado nos argumentos Nonaka e Takeuchi (2008) em torno da aproximação existente entre informação e conhecimento, que se viabiliza por meio de processos de aprendizagem organizacional. A pesquisa revelou que os gestores apresentam um papel de fundamental importância no estabelecimento da confiança e no fortalecimento das relações interpessoais antes e durante a mudança, bem como no desenvolvimento de acordos individuais que ajudaram a explicar a relevância da mudança para os indivíduos, conforme aponta Buick; Blackman; Johnson (2018).

Os dados obtidos com as entrevistas também apontam para o esforço de motivar o público de interesse, ao revelar a necessidade de elaborar estratégias capazes de demonstrar as possibilidades de contribuição do novo sistema com a eficiência, desburocratização, agilidade, inovação e menor complicação dos processos, além de conscientizar o público sobre o impacto da implantação na redução do uso de papel. Também ficou evidente um esforço da organização em encontrar canais adequados e diversificados para que as informações sobre a implantação do novo sistema pudessem circular e se transformar em conhecimento, de modo que os meios digitais foram os priorizados pela organização.

A priorização por esses canais digitais por parte da organização caminha ao encontro do que postula Barbosa; Sepúlveda e Costa (2019) e Duarte, Lira e Lira (2019) ao apontarem que além de facilitarem o acesso, o armazenamento e a recuperação das informações, esses canais também subsidiam o trabalho colaborativo entre as pessoas e sinalizam oportunidades para as organizações da atualidade.

O menu da página eletrônica do novo sistema contemplava informações organizadas para apoiar os usuários e alternativas de capacitação sobre o software. Como recursos de maior destaque da página encontravam-se os banners rotativos que circulam vantagens do novo sistema, dentre eles a possibilidade de acesso remoto, a segurança nos trâmites, a agilidade, o controle dos níveis de acesso e a facilidade de uso.

Na Figura 2, observa-se o diagrama obtido com a aplicação da técnica de Análise de Similitude, de modo que se podem destacar algumas classes que indicaram inter-relações importantes e que estabelecem alinhamento com o referencial teórico. A maior classe, que no diagrama é representada pela cor verde, indica palavras que remetem também à ideia de compartilhamento de informações, transparência, conhecimento. Agrupou também palavras como problemas, dificuldades e resistências.

Em relação a isso, a literatura revela que as organizações, em razão das peculiaridades de sua natureza, precisam lidar com uma série de barreiras que dificultam os processos de mudança, principalmente enfrentando posturas conservadoras e de resistência por parte dos envolvidos (CAPELLA, 2009). Nesse sentido, quando se trata de abordar as barreiras à comunicação, Kunsch (2003) afirma a existência, dentre os muitos obstáculos que permeiam esse contexto, de fatores de ordem semântica, que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados.

O conteúdo das mensagens é também um fator que pode contribuir para o sucesso das práticas comunicativas. Durante a realização das entrevistas foi informado que alguns endereços de e-mail específicos de contato para a comunicação com os gestores da mudança foram colocados à disposição dos envolvidos. Esse movimento da instituição traduz, portanto, uma tentativa de comunicação ascendente, apontada pela literatura como aquela que proporciona a obtenção de ideias sobre como os processos podem ser melhorados, pois os altos escalões podem receber o feedback das bases para promover possíveis modificações (ROBBINS, 2010).

As mensagens de e-mail circuladas foram recursos utilizados pela organização tanto para replicar as matérias produzidas, comunicar as etapas de implantação e informações relevantes, como também para possibilitar que a equipe gestora do projeto pudesse tomar conhecimento das dificuldades e sugestões que eram emanadas dos usuários em seus primeiros dias de contato com o novo sistema. As mensagens que eram enviadas por iniciativa dos gestores do projeto buscavam principalmente demonstrar as vantagens do sistema, especialmente no que se refere à eliminação do papel e à redução do impacto ambiental e para anunciar estratégias de capacitação, além de ressaltar a importância do

engajamento dos servidores para viabilizar a implantação do sistema.

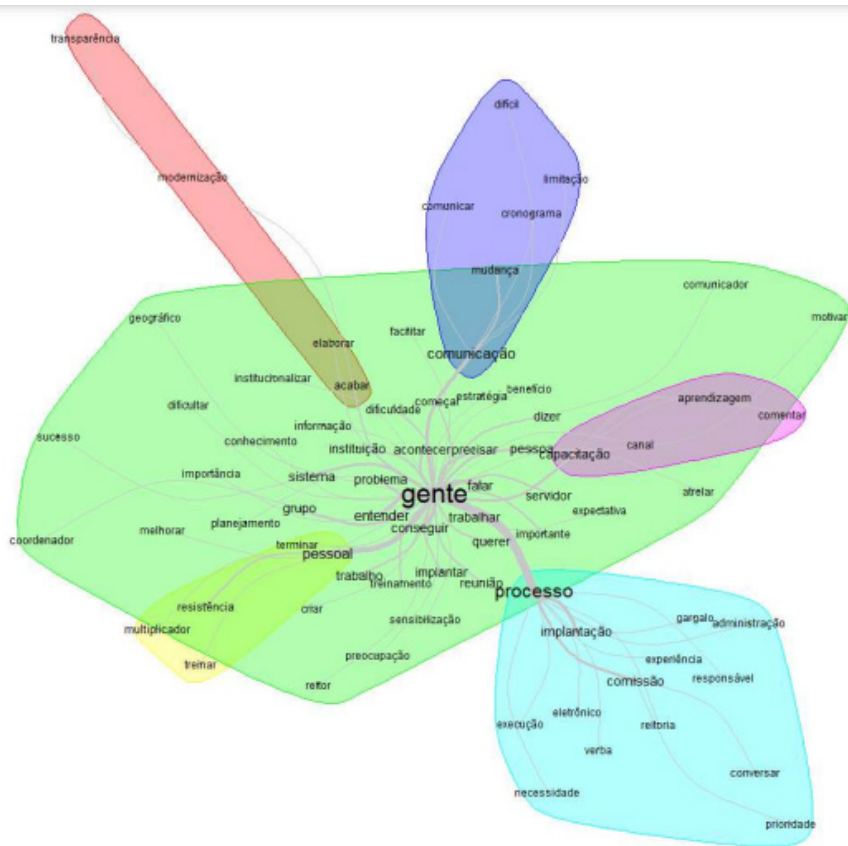


Figura 2 – Análise de Similitude obtida por meio do Sotware Iramuteq

Fonte: Os autores (2022)

Outra classe obtida por meio da técnica foi a que está representada na cor roxa, que agrupa as palavras “aprendizagem”, “comentar”, “canal” e “participação”. Deste modo, traduz uma ideia de relação entre comunicação, aprendizagem e compartilhamento de informações, que foram dimensões fundamentais para a condução deste processo de mudança pela organização.

Nonaka e Takeuchi (2008) apontaram para a aproximação das dinâmicas informação, conhecimento e aprendizagem organizacional que a classe explora. Crossan, Lane e White (1999) e Fleury e Fleury (2011) reforçam essa relação, ao afirmarem que, no nível grupal, a aprendizagem envolve aspectos como linguagem, conversação, diálogo, compreensão, compartilhamento e ajustamentos mútuos. Deste modo, as relações apontadas pela aplicação da técnica nesta classe foram importantes para compreender os

entrecruzamentos das dinâmicas de comunicação, aprendizagem e compartilhamento de informações.

O referencial teórico corrobora com a importância das palavras reunidas nesta classe para uma comunicação bem-sucedida, também reconhecida por parte dos participantes da pesquisa. Ao abordar conceitos relacionados à comunicação interna, Curvello (2012) postula que essa dimensão demanda o desenvolvimento de ações coordenadas por parte da organização quanto ao compartilhamento das informações, com clareza quanto ao público de interesse, estabelecendo-se, portanto, de maneira dirigida e adaptável.

Os entrevistados informaram que a instituição também realizou um trabalho de curadoria de materiais já existentes, cuja disponibilização foi útil para fomentar a capacitação dos servidores. Tais materiais foram inseridos em uma aba do website da Instituição, em que eram indicados alguns cursos gratuitos e específicos sobre o sistema, além de tutoriais disponibilizados na Wiki da organização.

Foram disponibilizados aos usuários manuais elaboradas por outras instituições, além de vários vídeos de acesso público. Além disso, a Instituição disponibilizou algumas informações livres e oportunidades de capacitação, promovidos por outras organizações públicas. As tecnologias digitais foram recursos dos quais a organização se serviu para traçar a estratégia do mundo, o que caminha ao encontro do que Moura, Maia e Pires (2018) exploram, ao argumentarem sobre a relevância dessas tecnologias para possibilitar o estabelecimento de sistemas mais estruturados nas organizações.

Embora a instituição tenha colocado à disposição dos servidores manuais, cartilhas e tutoriais, tais dados podem indicar falhas na divulgação da existência dos mesmos aos servidores, uma vez que, durante as entrevistas, foi comum o relato de situações de resistência e de dificuldades para o uso do sistema que os gestores atribuem à velocidade com quem as estratégias e o plano de implantação do novo sistema precisou ser colocado em prática.

Tivemos que correr contra o tempo. A gente tentou difundir as informações técnicas e também as que davam um maior respaldo em termos de revelar a necessidade dessa mudança para evitar que algumas pessoas resissem a essa implantação e também soubessem como operacionalizar o sistema (ENTREVISTADO 1). Nos primeiros dias da implantação, percebemos que foi bem difícil para os departamentos. Nós, como comissão, fizemos o possível para que todas as informações chegassem até as unidades, mas talvez isso não tenha sido suficiente ou devêssemos ter adotado outras estratégias (ENTREVISTADO 3).

É importante destacar que, durante a realização das entrevistas, foi relatada a preocupação por parte da equipe de comunicação em priorizar os recursos eletrônicos e mídias digitais para dar suporte à campanha, a fim de que não fosse provocado um contrassenso com o próprio propósito da implantação do sistema na instituição, que tem como um de seus objetivos a redução do uso de papel na produção de processos nas

organizações.

As palavras que pertencem ao grupo destacado nas cores azul claro e escuro, em que se destacam “difícil”, “limitação”, “mudança”, “cronograma”, “comunicação” e “gargalo” indicam uma relação citada durante as entrevistas que se referem às dificuldades que a equipe de implantação precisou enfrentar no que se refere à urgência da implantação do sistema, o que afetou significativamente o processo de compartilhamento de informações.

Conscientes dessa dificuldade, um dos entrevistados apontou que dificuldades relacionadas à dispersão geográfica dos servidores foram mitigadas por meio da adoção de estratégias que priorizavam fluxos informais, como pode ser observado no trecho a seguir.

O sistema prometia inovar os processos em muitos aspectos e, por isso, as pessoas estavam muito ansiosas e na expectativa de saber como era essa nova ferramenta. Isso ajudou na motivação e engajamento delas. Por isso, nós, responsáveis por essa área dentro da comissão, fizemos muitas reuniões e nos preocupamos em criar estratégias para que as informações pudessem também manter essa motivação (ENTREVISTADO 2).

A classe representada pela cor amarela, em que podem ser citadas as palavras “resistência”, “multiplicador”, “treinar” e “pessoal” indica uma importante relação que é corroborada pela literatura, que se refere ao papel da comunicação na gestão das resistências durante processos de mudança. A verificação desses quesitos nos processos de mudança é importante, já que as evidências teóricas apontam que a resistência também pode surgir devido à falta informações e de participação de funcionários e de gerentes no processo decisório (BUICK; BLACKMAN; JOHNSON, 2018; SOARES, 2017).

Especificamente sobre a gestão das dificuldades de dispersão geográfica, durante a realização das entrevistas, ficou evidente que tanto a equipe que se empenhou com o estabelecimento da comunicação no processo de implantação, como os integrantes da subcomissão de capacitação, elaboraram estratégias para diminuir o impacto desse fator durante a execução dos trabalhos.

Outra importante ação que contribuiu para reduzir o impacto da distância física, segundo os entrevistados, foi a formação de multiplicadores, que exerceram um papel fundamental durante todo o processo, atuando como intermediadores das informações e das demandas emanadas de suas unidades e, do mesmo modo, repassando as instruções dos gestores da mudança para as bases.

A literatura aponta que o sentimento de preparo em relação à mudança, proporcionado também pelo acesso a informações, é fundamental para provocar transformações e mediar interações de forma estratégica (SOARES, 2017). Além disso, a informação apresenta um papel de fundamental importância no estabelecimento da confiança e no fortalecimento das relações interpessoais antes e durante a mudança, bem como no desenvolvimento de acordos individuais que ajudem a explicar a relevância da mudança para os indivíduos (BUICK; BLACKMAN; JOHNSON, 2018). Tais contribuições apresentam alinhamento

bastante evidente com as palavras obtidas na classe a que estão vinculadas no gráfico de similitude.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dos dados obtidos com a entrevista e das técnicas empregadas, foi possível perceber que os sujeitos responsáveis pela condução do processo de mudança no âmbito da organização conferiram fundamental importância à informação no processo de comunicação e de aprendizagem no processo de implantação do novo sistema na organização. A habilidade dos envolvidos na condução desse processo exerceu influências diretas sobre os resultados que se pretendiam alcançar com a mudança.

As mudanças organizacionais requerem uma comunicação capaz de mobilizar pessoas e, ao mesmo tempo, uma cultura de aprendizagem que oportunize o compartilhamento de experiências, ideias, informações e conhecimentos, com vistas à promoção de melhorias contínuas e inovações no trabalho desenvolvido pelas instituições.

O grande desafio das organizações na condução de processos de mudança reside no desenvolvimento de um meio em que a informação circule de maneira a amparar a comunicação e a aprendizagem entre os indivíduos e que seja capaz de fomentar dinâmicas que envolvam a aprendizagem contínua das pessoas, tendo em vista que é nesse domínio que, de fato, a mudança se estabelece e a adaptação do trabalho se consolida.

Este estudo, embora tenha buscado contemplar áreas estratégicas da instituição, revela uma visão limitada ao grupo de servidores responsáveis por traçar as estratégias de comunicação e de aprendizagem organizacional no âmbito da implementação do sistema. Deste modo, ao mesmo tempo em que revela uma limitação, tal constatação também possibilita a proposição de pesquisas futuras que possam se empenhar em realizar um estudo mais abrangente em relação às demais instâncias afetadas pela implementação do sistema ou, ainda, que possam analisar as estratégias de condução dessa mudança para além do período de implantação, contemplando, também, o período de consolidação da mudança.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR FILHO, Armando Sergio; NASSIF, Monica Erichsen. O papel dos grupos de apoio e o compartilhamento da informação e do conhecimento nas avaliações das instituições de ensino superior privadas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, p. 182-203, 2016.

ANTONELLO, Cláudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto Lima (Org.); ANTONELLO, Cláudia Simone (Org.). **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Edição Especial. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; SEPÚLVEDA, Maria Inês Moreira; COSTA, Mateus Uerlei Pereira. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 19, n. 2, 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/92211>>. Acesso em: 04 de abr. de 2022.

BAROUH, Raquel Trinchão de Jesus; PUNTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. Aprendizagem de equipe: manifestação no nível meso e escala de medida. **Avaliação Psicológica**. Itatiba, v. 14, n. 3, p. 365-373, dez. 2015. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712015000300009](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712015000300009)>. Acesso em: 3 de maio de 2022.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardenia; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: Fundamentos para a gestão de pessoas. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BUICK, Fiona; BLACKMAN, Deborah; JOHNSON, Samantha. Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organisational Support Needs to Change. **Australian Journal of Public Administration**. Kingston, v. 77, n. 2, p. 222-235, jun. 2018. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8500.12293>>. Acesso em: 20 de maio de 2022.

CAMPOS, Ilka Maria Soares. MEDEIROS, Jose Washington de Moraes; MELO, Marcia Sandra Meireles de. Comunidade de Prática (CoP) e Aprendizagem Organizacional no Contexto da Gestão de Pessoas na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 17-26, abr./jun. 2018. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/634>>. Acesso em: 9 de maio de 2022.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. Mudança Organizacional e Transformações na Gestão Pública. In: BIZELLI, José Luiz (Org.); FERREIRA, Darlene Aparecida de Oliveira (Org.). **Governança Pública e Novos Arranjos de Gestão**. 1. ed. Piracicaba: Jacintho, 2009.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 12 de abril de 2022.

CARVALHO, L. F. D.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. D. Gestão Da Informação - Um Estudo Comparativo Entre Quatro Modelos. **Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v. 28, p. 71-84, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/4159>>. Acesso em: 25 de abril de 2022.

CROSSAN, Mary; LANE, Henry; WHITE, Roderick. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**. New York, v. 24, n. 3, jul. 1999. Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/259140?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/259140?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 9 mar. 2022.

CURVELLO, João José Azevedo. Os estudos de Comunicação Organizacional e as novas abordagens sistêmicas. In: **XXXII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**, 32. 2009. Anais... Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>>. Acesso em: 9 de abril de 2022.

DAVENPORT, Thomas., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 5. ed. São Paulo: Futura, 2013.



DUARTE, Emeide Nobrêga; LLARENA, Rosilene Agapito da Silva; LIRA, Suzana de Lucena (Orgs.) **Da Informação à Auditoria de Conhecimento**: a base para a Inteligência Organizacional. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLORES, Clarissa Leite. **Efetividade das Práticas de Aprendizagem Informal, Suporte à Aprendizagem e Desempenho Humano no Trabalho**. Brasília, 2018. 129 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Brasília, 2018. Disponível em: < <https://repositorio.unb.br/handle/10482/32219>>. Acesso em: 18 de abril de 2022.

GROUARD, Benoit; MESTON, Francis. **Empresa em Movimento: conheça os fundamentos e técnicas da gestão da mudança**. 1. ed. São Paulo: Negócios, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Tendências da produção científica em relações públicas e comunicação organizacional no Brasil. **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo, 2003.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusora, 2006.

\_\_\_\_\_. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 267-289, Dez. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-58442012000200014&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-58442012000200014&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 21 de abril de 2022.

LIMA, Manuella Dantas Corrêa; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira. As dimensões da Comunicação Organizacional: um olhar sobre o Terceiro Setor. In: XXIII ENCONTRO ANUAL DA COMPOS, 23. 2014. **Anais**. Belém, 2014. Disponível em: < [http://www.rosepepe.com.br/compos/Docs/GT07\\_COMUNICACAO\\_EM\\_CONTEXTOS\\_ORGANIZACIONAIS/asdimensoesdacomunicacaoorganizacional\\_umolharsobreterceirosetor2\\_2192.pdf](http://www.rosepepe.com.br/compos/Docs/GT07_COMUNICACAO_EM_CONTEXTOS_ORGANIZACIONAIS/asdimensoesdacomunicacaoorganizacional_umolharsobreterceirosetor2_2192.pdf)> . Acesso em: 18 de abril de 2022.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre as organizações. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2017.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicações**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

MOURA, Luiz Rodrigo Cunha; MAIA, Luiz Cláudio Gomes; PIRES, Ruthe Rebello. Metodologia para implantação de um projeto de registro colaborativo. **Revista Inteligência Competitiva**, 2018.

NASSAR, Paulo. História e memória organizacional como interfaces das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações Públicas**: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. A gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido. **Comunicação & Informação**. Goiânia, v. 4, n. 1/2, p. 121- 114 131, Jan./Dez 2013. Disponível em: < <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/65296>> . Acesso em: 13 de abril de 2022.

NONAKA, Ikujiri.; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos?. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org.); SOARES, Ana Thereza N. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

PETROU, Paraskevas; DEMEROUTI, Evangelia; SCHAUFELI, Wilmar. Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 20, n. 4, p. 470-480, Fev. 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 13. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SCHEMERHORN, John; HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

TOMÁEL, Maria Inês. **Compartilhamento da Informação**. Londrina: Edel, 2012.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação: organizacional e política**. 2. ed. São Paulo: Thompson Learning, 2010.

\_\_\_\_\_. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público: conceitos, estratégias, planejamento e técnicas**. 1. ed. São Paulo: Summus, 2015..

# COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DE COMPRA DO PÚBLICO FEMININO ADULTO

*Data de aceite: 01/11/2022*

### **Sarah Isabel Resende Silveira**

Discente do curso de Administração do  
Centro Universitário Presidente Tancredo  
Neves - UNIPTAN

### **Vanessa Magalhães Santos**

Discente do curso de Administração do  
Centro Universitário Presidente Tancredo  
Neves - UNIPTAN

### **Adriano Camarano Corrêa**

Prof. Mestre em Administração. Docente  
no Centro Universitário Presidente  
Tancredo Neves - UNIPTAN

**RESUMO:** O presente artigo buscou compreender como as empresas podem usar o marketing para influenciar o comportamento de compra do público feminino adulto, garantindo mais vendas. Dessa forma, utilizou-se como metodologia para a execução do trabalho a pesquisa descritiva e bibliográfica, baseada em autores que tratam de temas relacionados ao comportamento do consumidor e ferramentas de marketing. Além disso, como instrumento de coleta de dados foi utilizada a aplicação de um questionário estruturado para cento e setenta e seis pessoas, sendo noventa e uma mulheres

e oitenta e cinco homens. A partir das análises de dados constatou-se como resultados a relevância do investimento em pesquisas com consumidores para analisar as tendências de mercado e a percepção deles quanto às ferramentas dos 4 Ps (Produto, Preço, Promoção, Praça), além da importância de oferecer treinamento aos funcionários para prestarem um bom atendimento, que pode ser um diferencial oferecido pelas organizações. Observou-se também o poder de influência da família, amigos e dos canais de comunicação modernos, especialmente a internet, que se relaciona com a mudança no estilo de vida da mulher moderna.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comportamento do consumidor. Público feminino. Marketing.

## 1 | INTRODUÇÃO

Conforme dados coletados no site do IBGE (PNAD 2017), as mulheres são mais da metade da população brasileira (51,6%) e apresentam maior expectativa de vida, 79,4 anos contra 72,2 anos dos homens (IBGE, 2016). Elas também possuem mais tempo de escolarização. Na faixa etária de 25 a 44 anos, 21,5% tinham

concluído um curso superior, enquanto a porcentagem de homens era de 15,6% (IBGE, 2018).

Além disso, as mulheres desempenham papel tanto de decisoras como também de influenciadoras nas compras dos demais integrantes da família. Nesse sentido, os dados do IBGE apontam um reflexo notado no consumo das mulheres quando da pesquisa realizada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) em 2018, ou seja, os dados demonstram que apesar do aumento do desemprego entre as mulheres, a taxa de participação feminina aumentou em diversos setores no último ano. Isso implica em mudanças relativas aos hábitos de consumo da população feminina, que conforme pesquisa divulgada pelo Ibope (2010), apresentou os principais itens adquiridos pelas mulheres. Em primeiro lugar estão as roupas femininas, no qual 78% das consumidoras declararam ter comprado esse tipo de produto, seguido de calçados (60%), roupas para homens (43%) e roupas para crianças e bebês (39%). Além disso, foi constatado que as mulheres fazem pesquisas à procura de preços mais baixos e não têm fidelidade a uma marca específica, procurando variar nas suas compras.

Devido a essas transformações, (ROMERO, 2012, p. 65) diz que o atual público feminino vem se demonstrando cada vez mais exigente. As mulheres têm o hábito de analisar as características dos produtos e pesquisar em várias lojas antes de realizar sua compra. Ainda de acordo com a autora, “a mulher tem, por natureza, o processo de decisão de compra mais demorado que o homem”.

Diante de um forte cenário de consumo, é fundamental que as organizações que queiram se destacar no mercado conheçam profundamente o perfil de suas consumidoras e como decidem comprar. Por isso, procurar informar-se sobre as preferências das clientes, o que elas apreciam no momento da compra, a frequência com que visitam a loja, são alguns dos fatores que as empresas devem levar em consideração para alcançar sucesso em seu negócio.

Desta maneira, o público feminino é influenciado no processo de decisão pela compra de um determinado produto ou marca por diferentes aspectos que estão relacionados com características culturais, sociais, pessoais e psicológicas. Por isso, é necessário que os gestores e a equipe de marketing entendam esse público alvo. Em virtude disso, o problema da pesquisa será com base nos estudos de como as ferramentas de marketing contribuem para influenciar o público feminino adulto de 25 a 50 anos de idade no processo de decisão de compra?

Diante dessas informações, o presente estudo visa compreender especificamente o comportamento de consumo do público feminino de 25 a 50 anos com renda média de um a dez salários mínimos e os fatores envolvidos no processo decisório de compra das consumidoras inseridas neste grupo.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa justifica-se pela complexidade do estudo que envolve as influências que o marketing exerce no comportamento do consumidor

feminino. Sob esse aspecto, o presente artigo abordará as ferramentas de marketing e sua influência nas decisões de compras do consumidor feminino adulto. Além disso, poderá contribuir com futuras pesquisas relacionadas a esta área das ciências sociais aplicadas.

Do ponto de vista empresarial, o artigo poderá auxiliar empresas a buscar o entendimento sobre a importância do comportamento de compra do público alvo feminino adulto. Além disso, servirá como orientação para as empresas que, durante o estudo do plano de negócio, contemplem a importância da criação de suas atividades com foco no monitoramento de como suas clientes decidem comprar.

Sendo assim, como objetivo geral, o presente estudo visa compreender como as empresas podem usar o marketing para influenciar o comportamento de compra do público feminino adulto e garantir mais vendas. Como também, especificamente, entender como é o comportamento de compra das consumidoras quando vão às compras, identificar e analisar as ferramentas de marketing que influenciam a decisão de compra das clientes e verificar como as empresas podem melhorar o marketing de forma estratégica para ajudar na fidelização e captação de novas clientes.

Portanto, a maneira como a pesquisa e seus resultados foram realizados estão demonstrados através da divisão deste trabalho nos seguintes capítulos: a importância do mercado consumidor feminino, fatores que exercem influência no comportamento do consumidor, ferramentas de marketing e mercado feminino. Dessa forma, são apresentados os pressupostos teóricos que se constituem principalmente de reflexões advindas dos autores como: BLACKWELL, MINIARD, ENGEL (2005); LIMEIRA (2008); SOLOMON (2016); que abordam temas relacionados ao comportamento de compra, bem como KOTLER, KELLER (2006); LAS CASAS (2013); LAS CASAS et al. (2015); COBRA, URDAN (2017), ROMERO (2012) que tratam do marketing e VERGARA (2016).

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A importância do mercado consumidor feminino**

Segundo (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 38), analisar um mercado é analisar as atuais e potenciais tendências do consumidor, os recursos da empresa e os ambientes legais, tecnológicos e econômicos. Entretanto, para que essa análise seja mais profunda, é necessário segmentar o mercado. Segundo os mesmos autores, segmento de mercado é um grupo de pessoas que se comportam e têm necessidades semelhantes entre si e diferentes do restante dos grupos. Sob esse aspecto, um dos relevantes critérios usados para segmentar o mercado é o sexo.

Conforme (KOTLER; KELLER, 2006, p. 201), “a mulher do século XXI é resultado de uma história de lutas, conquistas e revoluções sociais”. Ou seja, através de muito sacrifício, a mulher foi superando desafios e adquirindo direitos, como o voto, se destacando nos estudos e mercado de trabalho.

Ainda de acordo com (KOTLER; KELLER, 2006, p. 202), a mulher moderna tem se mostrado mais preocupada com sua carreira profissional, independência financeira e saúde mental. A tendência é que casamento e filhos assumam menores graus de importância e aumente o número de mulheres morando sozinhas. Mesmo as mulheres que constituem família não têm mais os mesmos hábitos. O sistema patriarcal está se reduzindo e a chefia dos lares pela parte feminina é cada vez mais forte.

Além disso, arcando ou não com as despesas, as mulheres muitas vezes assumem as compras e decidem o que é melhor não só para elas como para toda a família. Isso, segundo as ideias de (KOTLER; KELLER, 2006, p. 202), leva a uma revolução no mercado, fazendo com que as empresas precisem desenvolver estratégias especialmente para o consumo feminino, mesmo que o produto não seja especificamente para as mulheres.

Assim sendo, na visão de (LIMEIRA, 2008, p. 234), é de extrema importância entender como essas mudanças relacionadas ao estilo de vida, valores e atitudes das mulheres se fortaleceram e como tais características influenciam na relação do público feminino com marcas e produtos.

## **2.2 Fatores que exercem influência no comportamento do consumidor**

Para (LIMEIRA, 2008, p. 13), os estudos sobre o comportamento do consumidor têm origem em um contexto histórico-social, no qual algumas teorias ainda permanecem válidas e outras não. Ainda segundo a autora, a teoria do consumidor, dentro da ciência econômica, acredita que as necessidades humanas são inatas e que o indivíduo faz suas compras de forma racional, analisando a utilidade do produto.

Com relação ao mesmo contexto histórico, (SOLOMON, 2016, p. 7) relata que por volta das décadas de 1960 e 1970, os pesquisadores chamavam de comportamento do comprador os estudos relacionados à interação entre consumidor e produtor. Com o passar do tempo, profissionais de marketing perceberam que o comportamento do consumidor vai muito além do processo de fazer o pagamento e receber um produto ou serviço.

Dessa maneira, (LIMEIRA, 2008, p. 8) define o comportamento do consumidor como a forma com que um indivíduo reage à determinados estímulos no momento da realização da compra. Tais estímulos estão relacionados aos fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

Solomon (2016, p. 6) complementa dizendo que o comportamento do consumidor é o estudo dos processos envolvidos quando pessoas em geral selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazerem suas necessidades e desejos.

Segundo (KOTLER; KELLER, 2006, p. 172), “os fatores culturais exercem maior e mais profunda influência” no comportamento do consumidor. Limeira (2008, p. 304) complementa citando que os fatores culturais podem ter como base as “características demográficas, regiões geográficas, aspectos étnicos, crenças políticas e crenças religiosas”

de um povo. Estes fatores culturais estão subdivididos em: cultura, subcultura e classe social.

Conforme as ideias de (SOLOMON, 2016, p. 79), “a cultura é a personalidade de uma sociedade”. Já (LIMEIRA, 2008, p. 304) define cultura como sendo “o comportamento aprendido, em oposição àquele fornecido pela natureza ou biologia”. Entretanto, em uma visão mercadológica, (KOTLER; KELLER, 2006, p. 173) dizem que “a cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos de uma pessoa”.

Além disso, segundo (LIMEIRA, 2008, p. 304), a ideia de cultura refere-se a crenças, valores, hábitos e símbolos produzidos pelo ser humano e que são repassados às próximas gerações. Dessa maneira, (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 328) completam dizendo que “a cultura faz que as pessoas tenham um senso de identidade e uma compreensão do que são comportamentos aceitáveis em uma sociedade”.

Outro elemento importante que faz parte dos fatores culturais são as subculturas, que na visão de (SOLOMON, 2016, p. 406) são a forma com que membros de um grupo vivenciam experiências que os diferenciam de outras pessoas. Logo, (LIMEIRA, 2008, p. 304) acrescenta que as subculturas são um conjunto de pessoas com gostos semelhantes que compartilham elementos da cultura geral, assim como elementos característicos de seu grupo.

A classe social também faz parte dos fatores culturais e, segundo (LIMEIRA, 2008, p. 303), o que determina a posição de uma pessoa na classe social é a sua condição financeira, formação educacional e o poder que desempenha na sociedade. Logo, (KOTLER; KELLER, 2006, p. 176) afirmam que os integrantes de uma mesma classe social apresentam comportamentos, valores e interesses similares entre si.

Outro elemento que também influencia o comportamento são os fatores sociais. De acordo com (KOTLER; KELLER, 2006, p. 176), “o comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e status”.

Seguindo o conceito de fatores sociais, (LIMEIRA, 2008, p. 208) complementa que os indivíduos se espelham em outras pessoas para construir sua identidade, sendo influenciados em suas atitudes, comportamentos e desejos. Essas pessoas que servem de inspiração são chamadas de grupos de referência, e de acordo com (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 414), podem ser compostos de partidos políticos, grupos musicais, atletas e celebridades.

A família também faz parte dos fatores sociais e, segundo (KOTLER; KELLER, 2006, p. 177-178), é considerada uma importante organização de compra de produtos de consumo na sociedade. Por isso, é fundamental que os profissionais de marketing compreendam o comportamento dos membros da família, pois são eles que exercem influência na compra de produtos e serviços.

Diante desse cenário, (SOLOMON, 2016, p. 428) conclui que é fundamental que as empresas conheçam como as famílias tomam suas decisões de compra, levando em

consideração as diversas prioridades dos cônjuges e seus graus de influência. Além disso, é importante saber como as crianças estão participando das decisões de compra da família.

Segundo (KOTLER; KELLER, 2006, p. 179), “a posição da pessoa em cada grupo pode ser definida em termos de papéis e status. Um papel consiste nas atividades esperadas que uma pessoa deve desempenhar. Cada papel carrega um status”. O status, segundo os autores, está relacionado com a posição na qual um indivíduo está inserido na sociedade, por exemplo, na hierarquia de uma empresa um diretor possui mais status que um gerente, e este terá um status maior que um auxiliar administrativo.

Portanto, (LIMEIRA, 2008, p. 302) afirma que o status do indivíduo está relacionado a ocupações no trabalho, aos padrões de consumo, expectativas e estilo de vida. Contudo, (SOLOMON, 2016 p. 480) destaca que muitas pessoas adquirem produtos caros, não com o intuito de desfrutá-los, mas para mostrar aos outros que tem possibilidades de adquiri-los, como um símbolo de status.

Outros fatores que podem influenciar o comportamento do consumidor são os pessoais. Nesse sentido, (LIMEIRA, 2008, p. 8) define fatores pessoais como o conjunto de estados fisiológicos e psicológicos, a personalidade e as características de cada indivíduo. Essas características, segundo o autor, podem ser emoções e percepções, crenças e experiências, idade e renda, estados de privação ou carência, entre outros.

Sob a perspectiva de (KOTLER; KELLER, 2006, p. 179), os fatores pessoais são divididos em idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, autoimagem, estilo de vida e valores. Segundo (SOLOMON, 2016, p. 9), as necessidades e desejos variam com a idade. Logo, pessoas com a mesma faixa etária, apesar de serem diferentes em muitos aspectos, tendem a ter valores e experiências culturais parecidos.

Já (KOTLER; KELLER, 2006, p. 179) vão além e citam que o padrão de consumo se relaciona a idade e o estágio no ciclo de vida da própria pessoa e dos membros de sua família. Segundo eles, o gosto no consumo em geral se relaciona à idade. Os padrões do mesmo são moldados de acordo com o número, a idade e o sexo de seus membros em qualquer ponto no tempo.

O fator ocupação influencia o comportamento do consumidor no sentido de seu poder de compra. Quanto mais alta sua ocupação e melhores as circunstâncias econômicas, maior o padrão de consumo. Por outro lado, pessoas com menor renda tendem a economizar e procurarem opções mais baratas. Dessa forma, (KOTLER; KELLER, 2006, p. 180) destacam a importância dos cuidados que os profissionais de marketing precisam ter na identificação de grupos que têm interesse comum ao seu produto e se especializarem de acordo com o referido grupo.

Outro fator que pode influenciar o consumo é a personalidade, que, segundo (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 220), é uma influência psicológica individual que cada pessoa tem para reagir ao seu ambiente. Assim, segundo (KOTLER; KELLER,



2006, p.181), os consumidores tendem a procurar por marcas que combinem com suas próprias personalidades ou com a maneira como se enxergam ou gostariam de enxergar, de acordo com a imagem que queiram passar para os outros.

Outro importante fator pessoal é o estilo de vida, que é como a pessoa interage com o ambiente. De acordo com (COBRA; URDAN, 2017, p. 27), este fator difere o que o consumidor prefere consumir e como consumir. É natural, segundo os autores, que quando uma pessoa muda de posição na hierarquia social, seu consumo também se modifique.

Segundo (KOTLER; KELLER, 2006, p. 182), os estilos de vida podem ser moldados por outros fatores além do monetário, como restrição de tempo dos consumidores. Os autores afirmam que, neste caso, os consumidores tendem a fazer várias tarefas ao mesmo tempo e buscam por produtos que proporcionem isso ou que façam as tarefas por eles. Associado a isso, os autores afirmam que a decisão de compra também pode ser influenciada por valores centrais, que são “crenças que embasam as atitudes e o comportamento do consumidor”.

Por fim, outros fatores a serem observados são os psicológicos, podendo ser divididos em motivação, percepção, aprendizagem e memória. Como afirmam (KOTLER; KELLER, 2006, p. 182), “um conjunto de fatores psicológicos combinado a determinadas características do consumidor leva a processos de decisão e decisões de compra”.

## 2.3 Ferramentas de Marketing

O conceito de marketing, segundo (LAS CASAS; et al., 2015, p. 1), é a “orientação filosófica da comercialização caracterizada pela busca da satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores”. Já na visão de (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4), “marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros”.

Dessa maneira, (COBRA; URDAN, 2017, p. 4) dizem que o marketing tem como função orientar as organizações a definirem seu público alvo, conhecendo suas necessidades, com o intuito de satisfazer seus desejos, atendendo de modo eficiente e eficaz, destacando-se da concorrência. Além disso, (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4) complementam dizendo que na medida em que a empresa identifica e compreende o perfil do seu cliente, é possível desenvolver um produto ou serviço adequado ao seu gosto, de modo que supere suas expectativas.

Porém, não basta desenvolver um produto ou serviço adequado, é preciso motivar o consumo usando estímulos de marketing, que são definidos por (LIMEIRA, 2008, p.8) como as decisões que são tomadas pela empresa sobre fatores relacionados ao produto, preço, promoção e praça com intuito de produzir certas reações em seus consumidores. Essas reações estão associadas a “preferência pelo produto, a compra, a repetição da compra, a satisfação e a fidelidade do consumidor”.

De acordo com (KOTLER; KELLER, 2006, p.17), os chamados 4 Ps (produto, preço, promoção e praça) estão relacionados ao composto mercadológico, que se refere ao “conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para perseguir seus objetivos de marketing” no mercado alvo.

Nesse sentido, (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 48-49) orientam que uma estratégia de marketing voltada para o consumidor envolve um plano em que esteja especificado os componentes dos 4 Ps. Esse plano visa criar mais valor que os concorrentes no que se refere aos desejos e necessidades do público.

Cobra e Urdan (2017, p. 6) definem o elemento “produto” como “bem material (tangível) ou imaterial (intangível) oferecido a um mercado, visando a satisfação de um determinado tipo de consumo”. Os tangíveis incluem bens duráveis e não duráveis e os intangíveis abrangem serviços, pessoas, locais, organizações ou ideias.

Blackwell, Miniard e Engel (2005, p. 48) complementam dizendo que cabe às empresas analisar, além de questões internas como a capacidade de produção e custos, como o comportamento do consumidor afeta o desenvolvimento do produto. Ou seja, a forma como o produto melhor se encaixa nos padrões de consumo, o tipo de embalagem que será mais atrativa e prática, as comparações feitas em relação ao produto concorrente. Por isso, os profissionais de marketing devem acompanhar estes padrões de consumo e inovar de acordo com as tendências.

O próximo elemento do mix de marketing, “preço”, é classificado por (COBRA; URDAN, 2017, p. 6) como o sacrifício necessário ao consumidor para ter em troca o benefício do produto. De acordo com (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 48-49), além de dinheiro, tal sacrifício pode incluir também fatores como o tempo perdido e inconveniência. Os autores explicam que uma pesquisa do consumidor pode ajudar a identificar a percepção que ele tem sobre o preço e a melhor maneira de comunicá-lo. Os autores destacam que nem sempre o consumidor enxerga um preço baixo de maneira positiva, pois isto pode estar associado a uma imagem de má qualidade.

Para (COBRA; URDAN, 2017, p. 6), o terceiro elemento, “praça”, é a distribuição e disponibilidade do produto ao consumidor. Isso envolve canais de distribuição, o relacionamento entre eles para minimizar conflitos de interesse e a logística de mercado, que pensa na gestão dos estoques. Nesse sentido, (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 50) enfatizam que as empresas devem decidir onde colocar seus produtos de forma eficaz, levando em consideração onde os consumidores esperam encontrar e desejam comprá-los.

Por fim, (COBRA; URDAN, 2017, p. 7), afirmam que o quarto elemento do mix de marketing, “promoção”, compreende “a propaganda, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o *merchandising*”. Ela tem como objetivo fazer com que o cliente conheça o produto e o desejo. Para isso, a comunicação é uma grande aliada, pois como citam (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 50), as empresas devem decidir a

mensagem que querem passar e para quais consumidores. Sendo assim, devem analisar quais formas de comunicação atingirão com mais eficácia o público escolhido.

## 2.4 O mercado consumidor feminino

As mulheres dos séculos passados, como lembra (LAS CASAS; et al., 2015, p. 169-170), eram invisibilizadas numa sociedade totalmente machista. Elas eram educadas como seres frágeis e submissas ao poder de um homem - sendo pai, irmãos ou marido - e seu papel era basicamente servi-los e procriar.

Com o passar dos anos e a lenta conquista por alguma autonomia, surgiu a mulher consumidora. No início desse período, elas só adquiriam produtos que realçassem sua beleza, como roupas e acessórios, com o intuito de agradar seus maridos, já que o casamento era a única conquista que elas almejavam. (LAS CASAS; et al., 2015, p. 171).

Segundo (LAS CASAS; et al., 2015, p. 172), a chegada dos anos 50 trouxe novos produtos, desde eletrodomésticos a produtos de beleza para as mulheres, inspiradas em atrizes de sucesso da época. As propagandas feitas nas rádios e em revistas femininas começavam a despertar o interesse do consumo nas mulheres, ainda consideradas as “rainhas do lar”.

Logo, de acordo com (LAS CASAS; et al., 2015, p. 173-176), as propagandas ainda eram voltadas para o viés da vida no lar, fazendo o agrado da família e impondo que essa era a realização da mulher. Ou seja, ainda que a propaganda fosse para a mulher, ela alcançava o marido e a casa.

Posteriormente, com a evolução da identidade feminina ao assumir novos papéis na sociedade, (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 397) afirmam que nesses outros papéis, além de parceira e mãe, estão incluídos os de provedora e consumidora. Ainda segundo (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 400), essa variedade de papéis despertou interesse nos profissionais de marketing de formular estratégias para atingir esse novo perfil de mulheres.

Segundo (LAS CASAS; et al., 2015, p.184), os profissionais de marketing começaram a planejar campanhas claramente apenas para as mulheres, através de abordagens visíveis e transparentes que tinham como objetivo alcançar o público alvo dentro do mercado. A visibilidade estaria relacionada a forma como os produtos eram expostos nas prateleiras, envolvendo cores e embalagens, algo que chamassem a atenção do segmento que desejava-se atingir. Já a transparência seria orientada pelas ferramentas mercadológicas, através de pesquisas e observação no momento da compra. Ainda de acordo com (LAS CASAS; et al., 2015, p.184), “as atitudes e comportamentos femininos no momento da compra podem ser observados e trarão resultados imediatos para a definição de estratégias mercadológicas”.

Conforme diz (LAS CASAS, 2013, p. 61-62), as mulheres vêm se demonstrando cada vez mais exigentes e procuram por produtos que tragam qualidade com preço justo.

Dessa forma, muitos fabricantes perceberam que não basta fabricar um produto cor de rosa e direcioná-lo ao público feminino, é necessário criar um que realmente atenda as expectativas de suas consumidoras. Foi exatamente o que a empresa Procter e Gamble do Brasil fez, ao perceber que 70% das mulheres adquiriam lâminas destinadas ao público masculino, lançando a linha Vênus especialmente desenvolvida para mulheres.

Outro ponto importante, segundo (LAS CASAS, 2013, p. 62), é o cuidado na forma de se comunicar com as mulheres. O autor cita o exemplo de uma campanha das Lojas Marisa, na qual colocou a magreza como modelo ideal de corpo. Isso, que antes era aceito, soou ofensivo e causou uma sequência de protestos feitos por mulheres que refletem a modernidade, cada vez mais exigentes e questionadoras.

Além disso, pode-se notar, segundo estudos de (LOHMANN et al., 2018, p. 115), que as mulheres são mais sensíveis ao decidirem suas compras e se deixam levar com mais intensidade pelo lado emocional. Elas se atentam aos detalhes e compram pensando mais na utilização do que em informações técnicas. Também podem ser influenciadas principalmente por amigas e tendem a comprar em maior volume quando têm a companhia delas.

Outra importante observação, segundo (DE MOURA, 2017, p. 21-22), é que os fatores psicológicos podem exercer um grande papel no processo decisório de compra feminino. Sendo assim, elementos como preço visível e embalagem arrojada, diferenciada e/ou colorida podem chamar a atenção, já que estão ligados à percepção.

Porém, as mulheres também se atentam, de acordo com (LOHMANN et al., 2018, p. 122), à qualidade e credibilidade que o produto passa. Além disso, elas podem, como cita (DE MOURA, 2017, p. 14-15), considerar diferentes fatores mais importantes que outros dependendo de sua faixa etária, como preço, hábito, embalagem, propaganda ou curiosidade. A idade, de acordo com (LOHMANN et al., 2018, p.118), também pode estabelecer de forma generalizada quais formas de marketing serão mais influentes, como propagandas em programas de TV ou na internet.

### 3 | METODOLOGIA

Quanto à metodologia, a classificação da pesquisa, tem como base a tipologia apresentada por (VERGARA, 2016), que a qualifica quanto a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, dada a identificação da necessidade de entender quais são os fatores que influenciam na decisão de compra do público feminino adulto, bem como estabelecer uma correlação entre as ferramentas de marketing. Sendo assim, conforme cita (VERGARA, 2016, p. 42), a pesquisa descritiva mostra ou evidencia características de determinado fenômeno, portanto, a pesquisa buscou levantar questões sobre como as ferramentas de marketing e os aspectos comportamentais influenciam na

decisão de compra das consumidoras.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica porque foram realizadas investigações nas teorias que envolvem o comportamento do consumidor feminino e como ocorre o processo de decisão de compra, bem como as ferramentas de marketing. Desta forma, pode-se afirmar que o presente trabalho foi elaborado a partir da revisão bibliográfica sobre a perspectiva do comportamento do consumidor feminino adulto e do marketing estratégico.

Como forma de ampliar as informações e coleta de dados quanto às influências do marketing sobre o comportamento de compra, foi utilizada a pesquisa de campo através de um questionário estruturado. A definição da amostra não probabilística e por acessibilidade está em conformidade com (VERGARA, 2016), pois não determina procedimentos estatísticos, ou seja, o consumidor foi selecionado através do conhecimento prévio de grupos em aplicativos sociais no qual foi enviado o link do questionário.

#### 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A pesquisa de campo foi realizada através de um questionário estruturado contendo 17 questões objetivas, adotando o critério da escolha da amostra não probabilística e por acessibilidade. Assim, o questionário foi enviado em grupos de aplicativos sociais, pelos quais obtiveram-se 176 participantes, sendo mulheres e homens.

Apesar do estudo ser sobre o comportamento do público feminino adulto, homens também foram questionados para que fosse possível fazer comparações em relação às características e ao comportamento de compra de ambos os sexos.

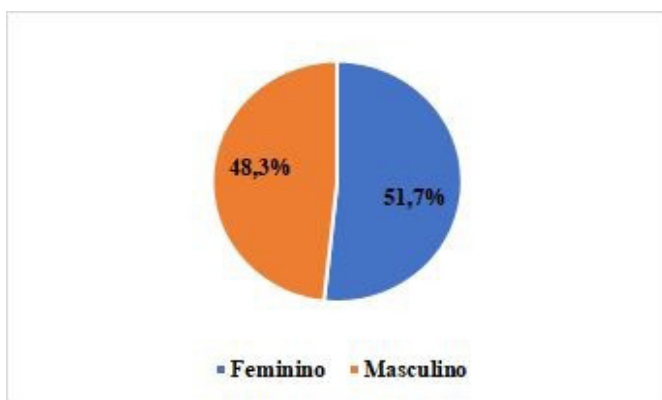


Gráfico 1: Sexo

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O questionário da pesquisa foi respondido por 176 pessoas, sendo 91 mulheres, que correspondem a 51,7% dos entrevistados e 85 homens, equivalente a 48,3%.

De acordo com (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 38), segmentar o

mercado é fundamental para compreender o comportamento de compra e uma maneira de fazer tal segmentação é pelo sexo.

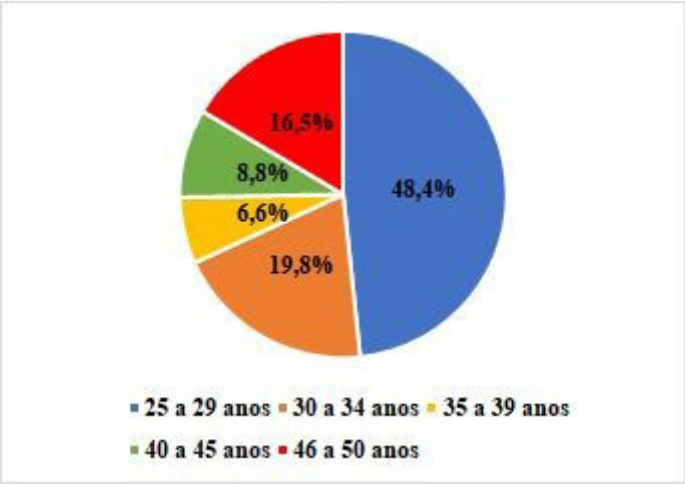


Gráfico 2.1: Faixa etária do público feminino

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

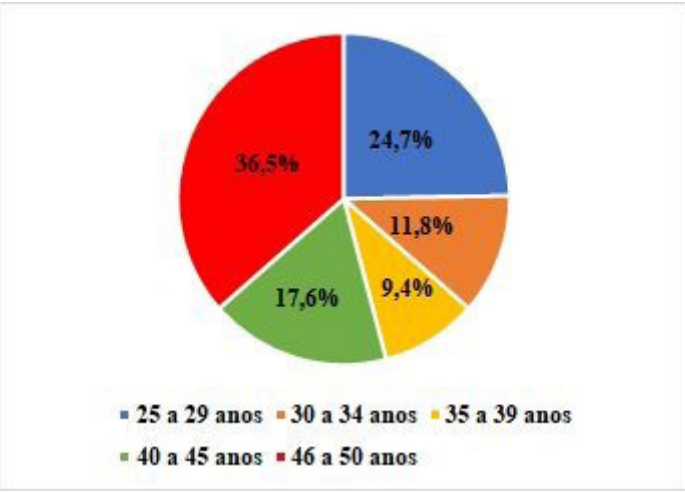


Gráfico 2.2: Faixa etária do público masculino

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A pesquisa foi respondida por homens e mulheres de 25 a 50 anos de idade, sendo que pelo público feminino, a maioria dos entrevistados estão entre 25 e 29 anos (48,4%). Já a maioria dos que responderam a pesquisa pelo público masculino, correspondem a faixa etária de 46 a 50 anos (36,5%).

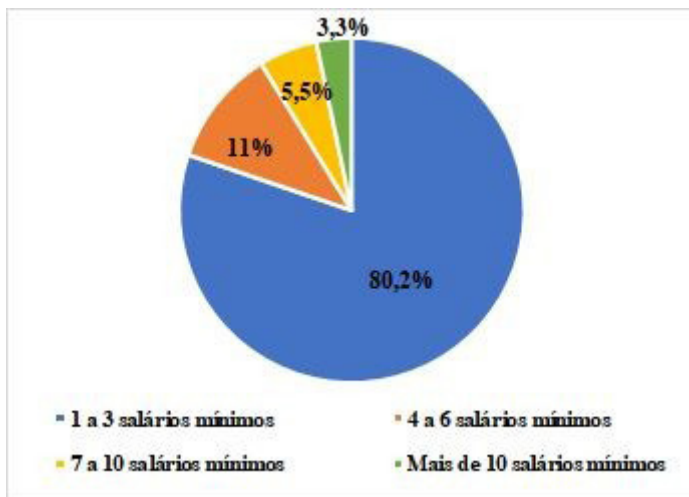


Gráfico 3.1: Renda média mensal do público feminino

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

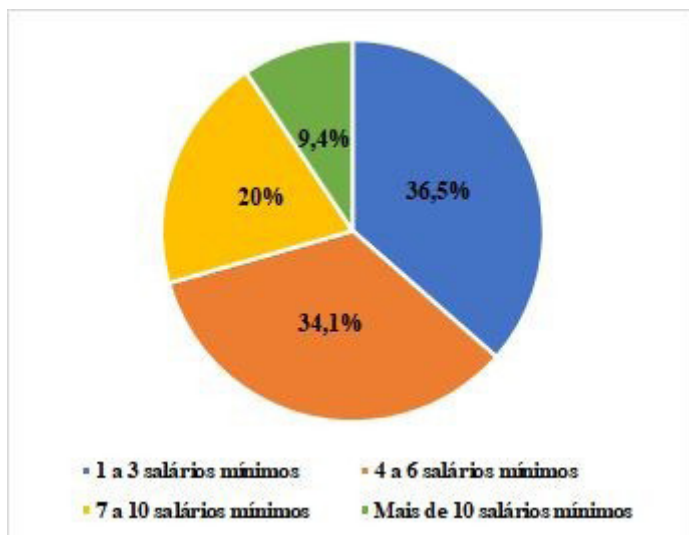


Gráfico 3.2: Renda média mensal do público masculino

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Considerando o fator renda, a grande maioria das mulheres entrevistadas constituem o grupo que tem renda média mensal de 1 a 3 salários mínimos, correspondendo a 80,2%. Entretanto, a renda média mensal do público masculino apresentou maior variação, sendo que 36,5% ganham entre 1 a 3 salários mínimos, 34,1% recebem de 4 a 6 salários, 20% e 9,4% têm renda média mensal de 7 a 10 e mais de 10 salários mínimos, respectivamente.

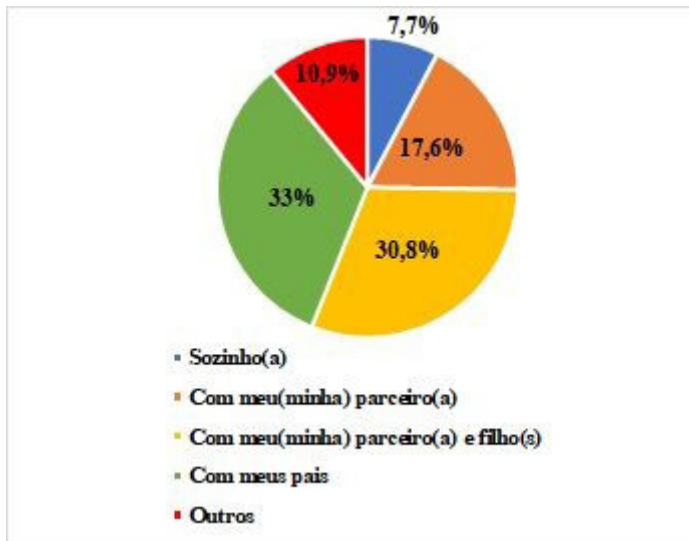


Gráfico 4.1: Com quem o público feminino mora

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

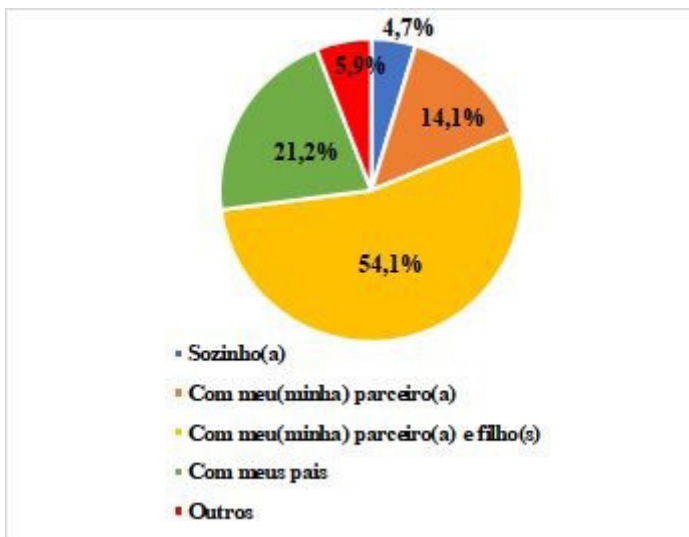


Gráfico 4.2: Com quem o público masculino mora

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Das mulheres que responderam a pesquisa, 48,4% moram com o parceiro ou com o parceiro e filho(s). Por outro lado, o mesmo acontece com a maioria dos homens, 68,2%. Além disso, é maior entre as mulheres o índice dos entrevistados que moram sozinhos, 7,7% contra 4,7% entre os homens. Isso pode ser um reflexo da fala de (KOTLER; KELLER, 2006, p. 202), na qual dizem que a mulher moderna tem se mostrado mais preocupada com sua carreira profissional, independência financeira e saúde mental e menos com casamento



e filhos, o que aumenta o número de mulheres morando sozinhas.

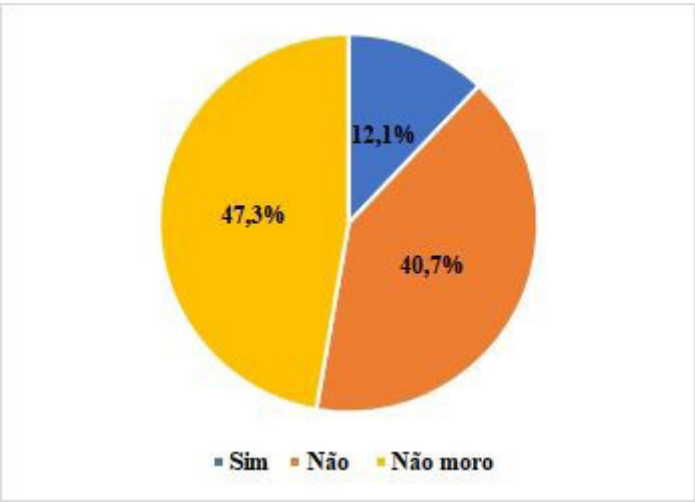


Gráfico 5.1: Se você mora com um parceiro, sua renda é maior que a dele? (Público feminino)  
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

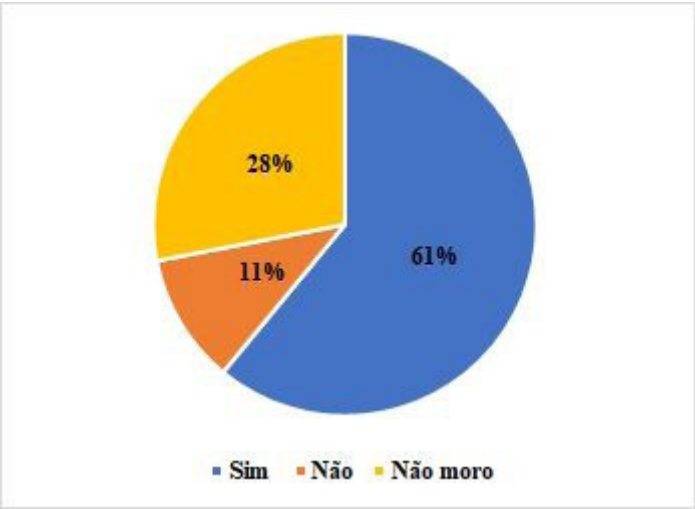


Gráfico 5.2: Se você mora com uma parceira, sua renda é maior que a dela? (Público masculino)  
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os gráficos mostram que apenas 12% das mulheres têm renda maior que a de seus parceiros, contrastando com 61% dos homens que afirmam o mesmo. Considerando apenas os entrevistados que moram com seus parceiros, o índice de mulheres com renda maior é 22,9% e o de homens 84,7%, aumentando ainda mais a diferença.

Apesar dos dados de uma pesquisa realizada pelo Departamento Intersindical de

Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) em 2018 demonstrarem que houve um aumento do desemprego entre as mulheres, a mesma pesquisa concluiu que a taxa de participação feminina aumentou em diversos setores no ano anterior.

Tal aumento pode influenciar a decisão de compra do público feminino, pois, como cita (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 397), além das mulheres terem evoluído e assumido papéis na sociedade de provedoras e consumidoras, elas passaram a ter o status relacionado à ocupação no trabalho, que, como afirma (LIMEIRA, 2008, p. 302), está associado aos padrões de consumo, expectativas e estilo de vida.

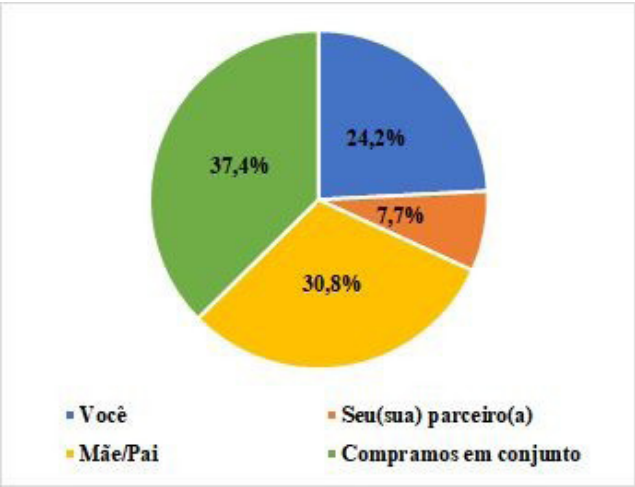


Gráfico 6.1: Quem faz as compras de casa? (Público feminino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

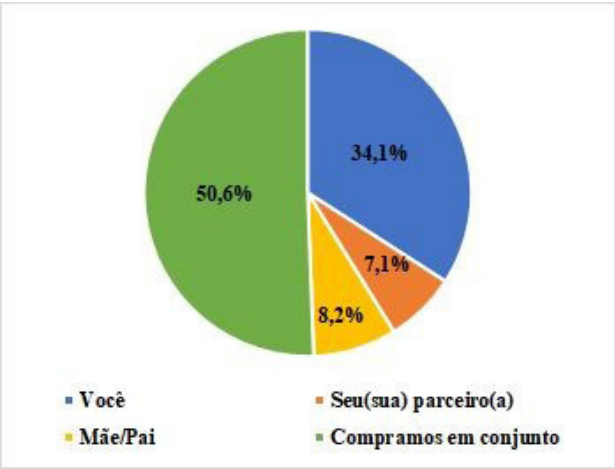


Gráfico 6.2: Quem faz as compras de casa? (Público masculino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Pelos dados coletados, foi possível verificar que tanto mulheres (37,4%) quanto homens (50,6%), alegaram que fazem as compras da casa em conjunto com seus respectivos parceiros. Isso mostra, conforme (KOTLER; KELLER, 2006, p.202), que as mulheres estão assumindo as compras e decidindo o que é melhor não só para elas, como para toda a família.

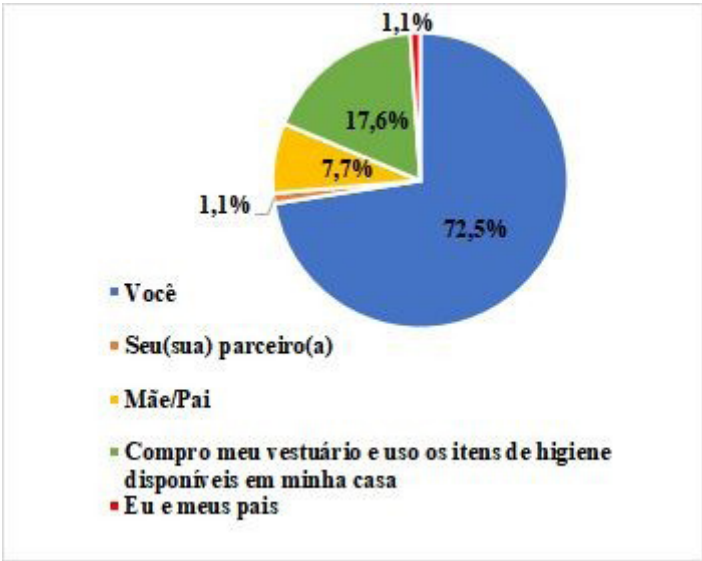


Gráfico 7.1: Quem compra os itens pessoais do público feminino

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

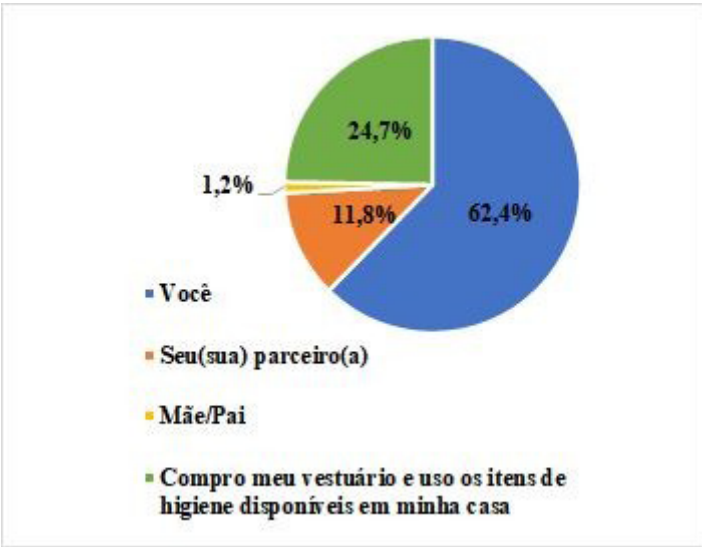


Gráfico 7.2: Quem compra os itens pessoais do público masculino

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo com os resultados da pesquisa, percebe-se que tanto a maioria das mulheres (72,5%) quanto a maioria dos homens (62,4%) participantes compram seus próprios itens pessoais, como vestuário e higiene. Porém, é nítida a diferença entre as mulheres que preferem deixar que os parceiros comprem tais itens (1,1%) e os homens que deixam esta responsabilidade para suas parceiras (11,8%).

Além disso, nota-se que o índice de mulheres que compram o próprio vestuário e usam itens de higiene pessoal comprados por outras pessoas (17,6%) é menor do que o mesmo índice entre os homens (24,7%), podendo estas pessoas responsáveis pelas compras destes itens serem também mulheres.

Estes dados reforçam o que dizem (KOTLER; KELLER, 2006, p. 202): as mulheres, arcando ou não com as despesas, muitas vezes assumem as compras e decidem o que é melhor não só para elas como para toda a família, o que faz com que as empresas precisem desenvolver estratégias especialmente para o consumo feminino, mesmo que o produto não seja especificamente para as mulheres.

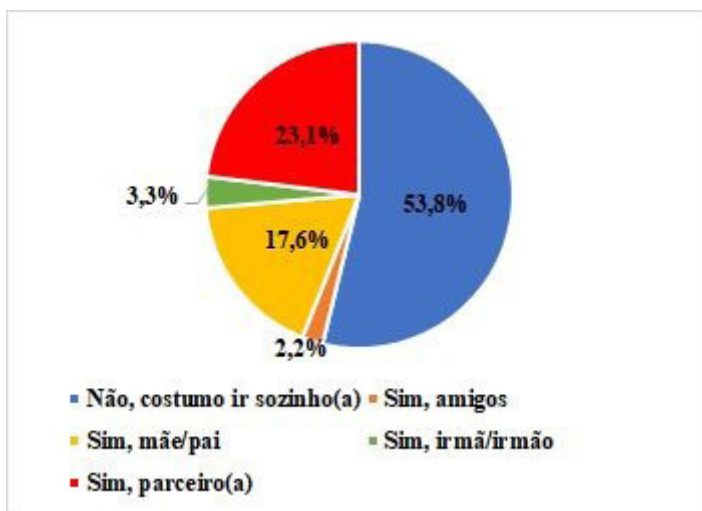


Gráfico 8.1: Quem acompanha o público feminino às compras

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

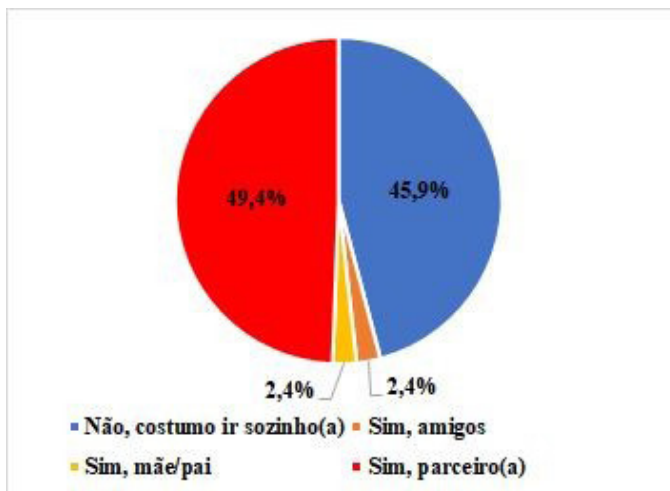


Gráfico 8.2: Quem acompanha o público masculino às compras

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Pelos dados coletados na pesquisa, foi possível notar que 53,8% das mulheres entrevistadas preferem ir sozinha às compras, enquanto 23,1% gostam de ter a companhia de seus parceiros e 17,6% costumam levar os pais para ajudá-las no momento das compras. Entretanto, 49,4% dos homens apreciam a companhia de suas parceiras no ato da compra. É considerável a diferença entre homens que preferem ir acompanhados de suas parceiras e mulheres que fazem o mesmo.

Portanto, essas informações confirmam as ideias de (SOLOMON, 2016, p.428) que trata da importância das empresas conhecerem como as famílias tomam suas decisões de compra, levando em consideração as diversas prioridades dos cônjuges e seus graus de influência.

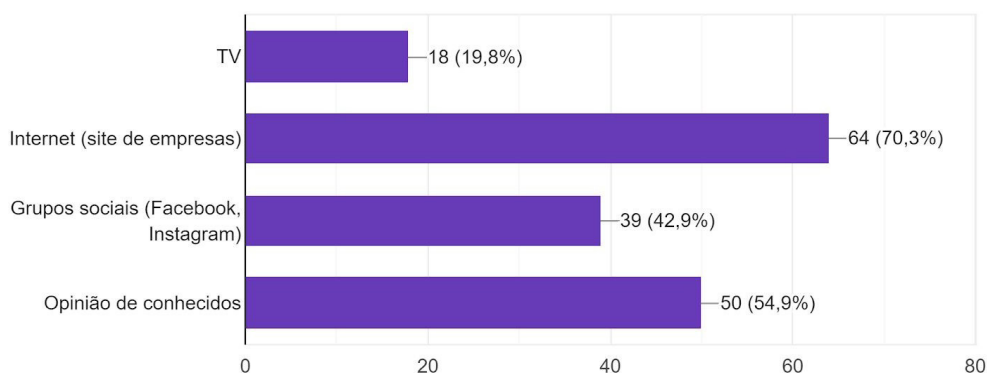


Gráfico 9.1: Meios utilizados pelo público feminino para orientar suas compras

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

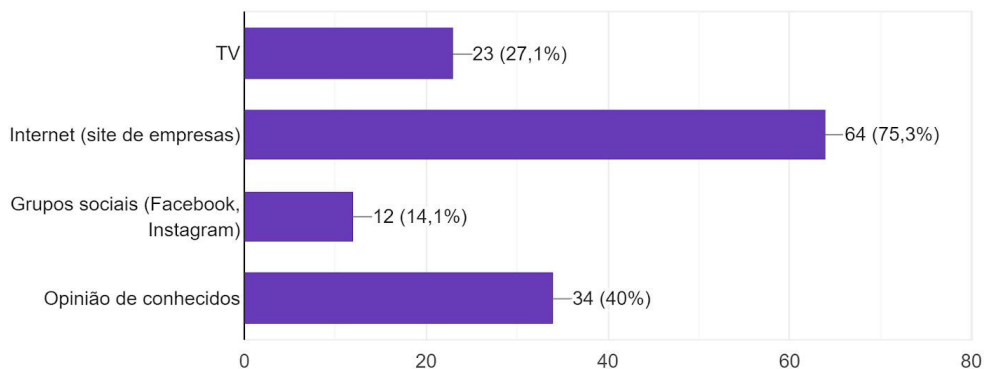


Gráfico 9.2: Meios utilizados pelo público masculino para orientar suas compras

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Conforme os dados acima, percebe-se que a internet é uma importante ferramenta de referência em relação às compras, pois 70,3% das mulheres e 75,3% dos homens disseram que são orientados pela internet ao fazer suas compras. A TV foi a escolha de apenas 19,8% das entrevistadas, enquanto 27,1% dos homens afirmam ser orientados por esse meio de comunicação.

Entretanto, os quesitos grupos sociais (Facebook, Instagram) e opinião de conhecidos apresentaram maior diferença entre mulheres e homens. Enquanto 42,9% do público feminino usam as redes sociais, apenas 14,1% do público masculino dizem ser instruídos por elas. Já o fator opinião de conhecidos foi citado por 54,9% das mulheres e por 40% dos homens entrevistados.

Essas informações demonstram as transformações ocorridas pelo público feminino em relação às orientações de compra, que há alguns anos eram feitas através de revistas e rádio e atualmente são feitas por outros meios. Esses dados comprovam o que disse (LIMEIRA, 2008, p.234) sobre a importância de entender as mudanças relacionadas ao estilo de vida, valores e atitudes das mulheres e como tais características influenciam na relação das mulheres com marcas e produtos.

Além disso, cada um desses meios pode ter um tipo de público e de comunicação mais adequado e cabe às empresas analisarem o formato de se comunicarem. Portanto, segundo (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 50), elas devem decidir a mensagem que querem passar e para quais consumidores. Sendo assim, devem analisar quais as características e estilos das formas de comunicação que poderão atingir com mais eficácia o público escolhido. Com isso, quando o público-alvo refere-se ao feminino, torna-se necessário conhecer o comportamento de compra, anteriormente à definição de formatar a mensagem.

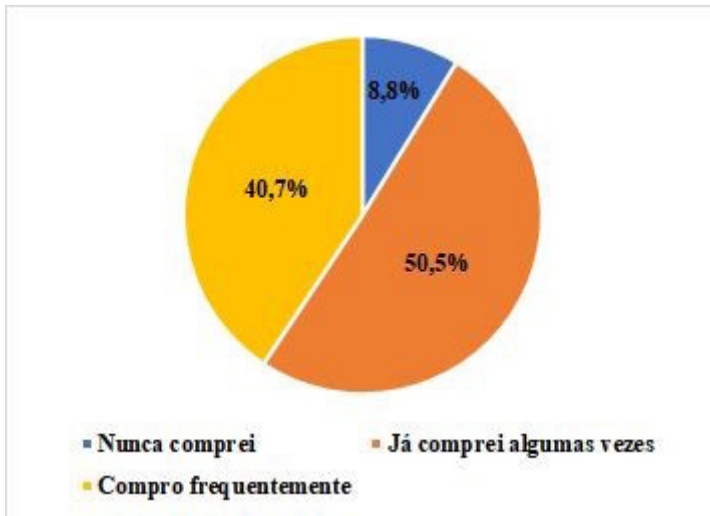


Gráfico 10.1: Frequência de compras pela internet (Público feminino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

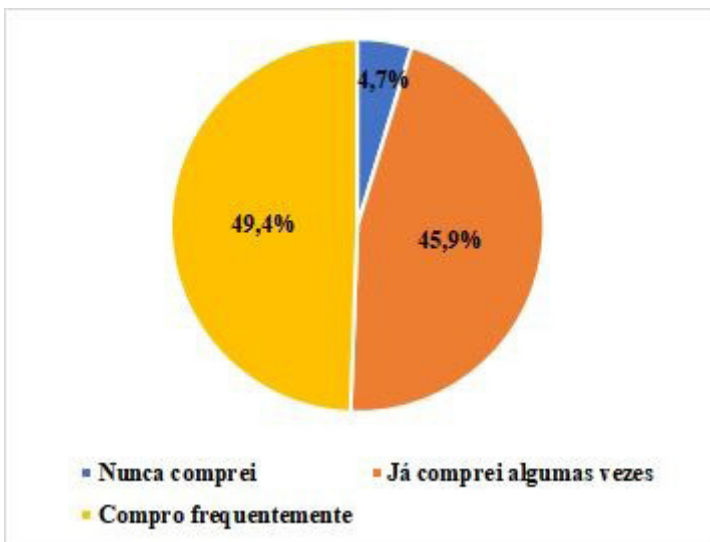


Gráfico 10.2: Frequência de compras pela internet (Público masculino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Tanto o público feminino quanto o masculino apresentaram altos índices em relação às compras feitas pela internet. Dentre as mulheres, 50,5% disseram que já efetuaram algumas compras pela internet, 40,7% afirmaram que compram frequentemente e apenas 8,8% nunca fizeram nenhuma compra.

Essa grande proporção de compras realizadas na internet se deve ao fato das pessoas estarem cada vez mais sem tempo, aproveitando a comodidade para realizar

compras em qualquer lugar que estejam. Dessa maneira, esse resultado se aproxima aos estudos de (KOTLER; KELLER, 2006, p. 182), pois os estilos de vida podem ser moldados por outros fatores além do monetário, como restrição de tempo dos consumidores.



Gráfico 11.1: Faz pesquisa de preço antes de comprar? (Público feminino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

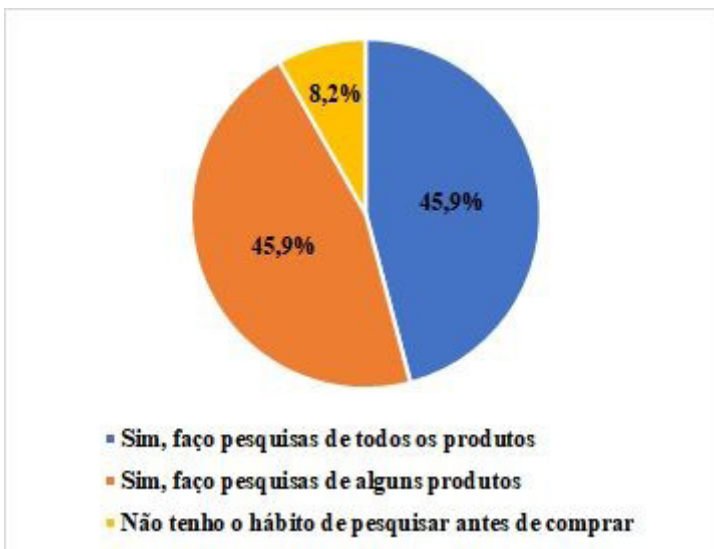


Gráfico 11.2: Faz pesquisa de preço antes de comprar? (Público masculino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A realização de pesquisas de preços antes de efetuar a compra é algo comum entre mulheres e homens, como foi constatado nas respostas dos entrevistados. De acordo com



o público feminino, 48,4% fazem pesquisas de alguns produtos antes de comprar, 39,6% dizem que pesquisam todos os produtos e 12,1% não tem o hábito de pesquisar.

Essas informações comprovam as ideias de (ROMERO, 2012, p. 65), quando afirmou que o atual público feminino vem se demonstrando cada vez mais exigente e que as mulheres têm o hábito de analisar as características dos produtos e pesquisar em várias lojas antes realizar suas compras.

Dessa maneira, é importante que as empresas trabalhem em seus planos de marketing os compostos mercadológicos Preço e Promoção de maneira adequada, já que é tendência do comportamento do consumidor fazer pesquisas de preços e encontrar diversas opções de forma facilitada pelos canais de comunicação modernos.

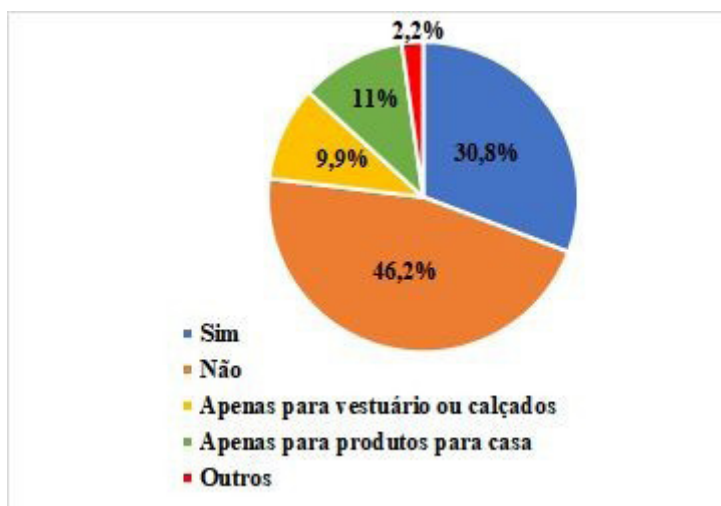


Gráfico 12.1: Fidelidade à marca ou loja (Público feminino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

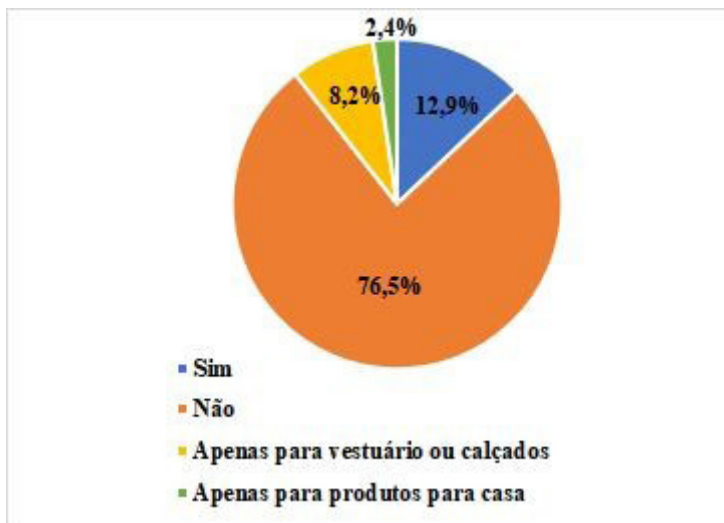


Gráfico 12.2: Fidelidade à marca ou loja (Público masculino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Foi apresentada parte do resultado da pesquisa do IBOPE (2018) no qual revelou que as mulheres não são fiéis à marca. Assim, no estudo realizado conforme Gráfico 12.1, apurou-se que 46,2% das entrevistadas corresponderam com a referida pesquisa nacional. Entretanto, 53,9% disseram que são fiéis à marca, seja para produtos de casa, vestuário e calçados ou compras em geral, enquanto apenas 23,5% do público masculino se declararam fiéis a alguma marca. Nesse sentido, segundo estudos de (LOHMANN et al., 2018, p. 115), as mulheres são mais sensíveis ao decidirem suas compras e se deixam levar com mais intensidade pelo lado emocional.

Dessa maneira, as mulheres modernas são provedoras e independentes, mas ainda assim são mais sensíveis à influência de amigas, por exemplo, e/ou mais condicionadas a comprar pensando na opinião de pessoas próximas. Se elas sabem que um item agrada o marido, filhos ou pessoas próximas, elas podem ser mais inclinadas a comprar sempre este item, mesmo que seja para seu próprio uso e que sua mentalidade não esteja mais tão voltada para o vínculo de manutenção do lar.

Portanto, ao se comparar os gráficos 12.1 e 12.2, observa-se que a decisão de compra por uma marca é diferente entre a mulher e o homem, tendo em vista a notória diferença nos resultados. Isso, além das hipóteses já citadas sobre percepção objetiva do público masculino e emocional do público feminino, pode envolver uma série de fatores neurológicos, cognitivos e econômicos que não são objetos deste estudo e podem servir para futuras pesquisas.

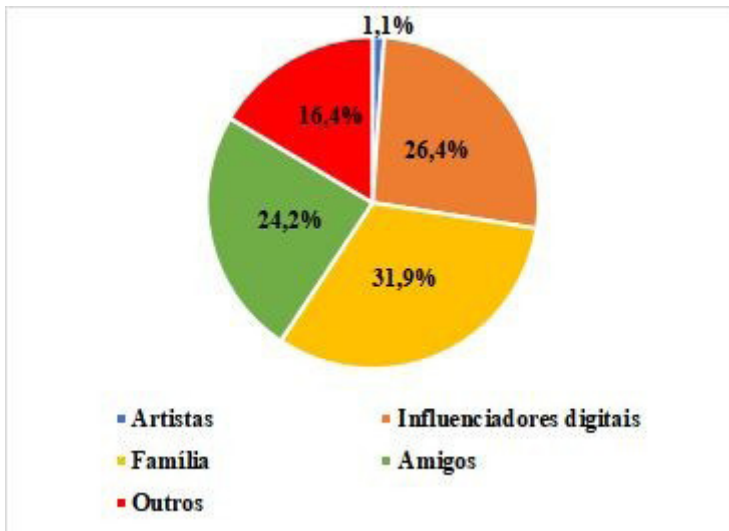


Gráfico 13.1: Quem mais influencia as compras do público feminino

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

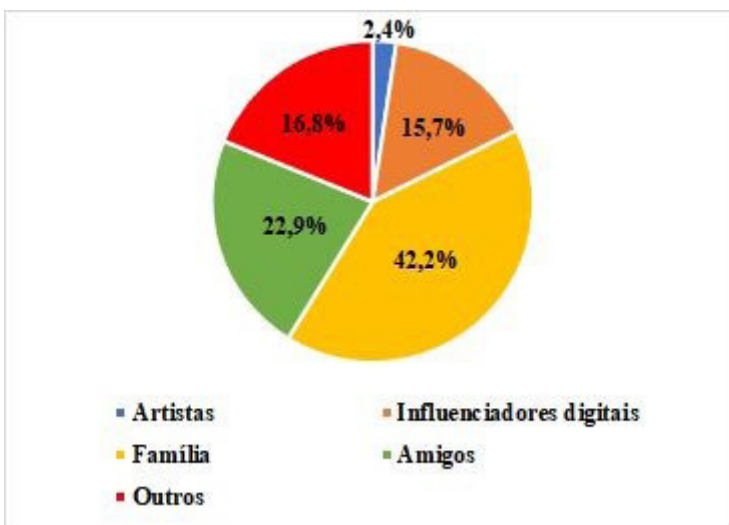


Gráfico 13.2: Quem mais influencia as compras do público masculino

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os dados da pesquisa mostram que a família e os amigos formam uma expressiva influência no comportamento do consumidor de ambos os sexos, o que está de acordo com (KOTLER; KELLER, 2006, p. 176) quando dizem que “o comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e status”.

Contudo, nota-se que é maior sobre as mulheres o poder dos influenciadores

digitais. 26,4% do público feminino aponta este tipo de influência como o maior meio de influência de compras, contra apenas 15,7% do público masculino. Portanto, é possível que as mulheres deem mais importância ao que diz (LIMEIRA, 2008, p. 208): os indivíduos se espelham em outras pessoas para construir sua identidade, sendo influenciados em suas atitudes, comportamentos e desejos. Essas pessoas que servem de inspiração, de acordo com (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 414) podem ser compostos de partidos políticos, grupos musicais, atletas e celebridades. Nesse sentido, os influenciadores digitais vêm conquistando cada vez mais espaço neste meio.

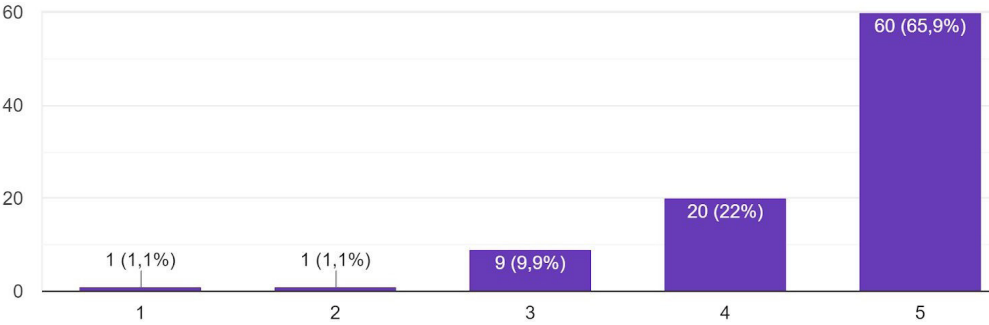


Gráfico 14.1.1: Característica do produto (Público feminino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

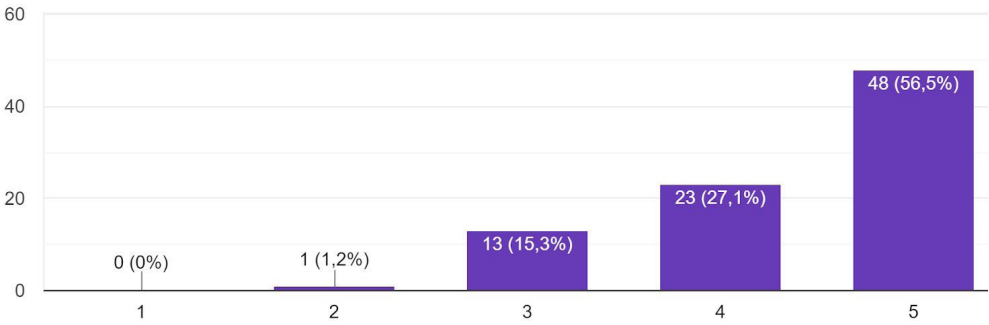


Gráfico 14.1.2: Característica do produto (Público masculino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Iniciando a análise pelo fator características do produto, é possível constatar que tanto mulheres quanto homens consideram esse elemento como muito importante, pois 22% e 65,9% do público feminino deram notas 4 e 5, respectivamente. Em comparação com os homens entrevistados, 15,3% deram nota 3; 27,1% deram nota 4 e 56,5% deram nota 5, demonstrando que a característica do produto é um ponto importante a considerar no momento da compra.

Essas informações comprovam o que (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p.48) disseram em relação à forma como o produto melhor se encaixa nos padrões de

consumo, o tipo de embalagem que será mais atrativa e prática, as comparações feitas em relação ao produto concorrente. Por isso, os profissionais de marketing devem acompanhar estes padrões de consumo e inovar de acordo com as tendências com o intuito de motivar o comportamento de compra do consumidor feminino.

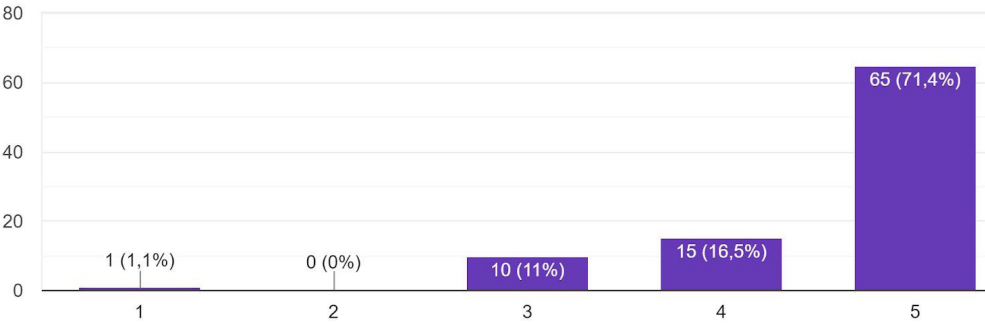


Gráfico 14.2.1: Preço (Público feminino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

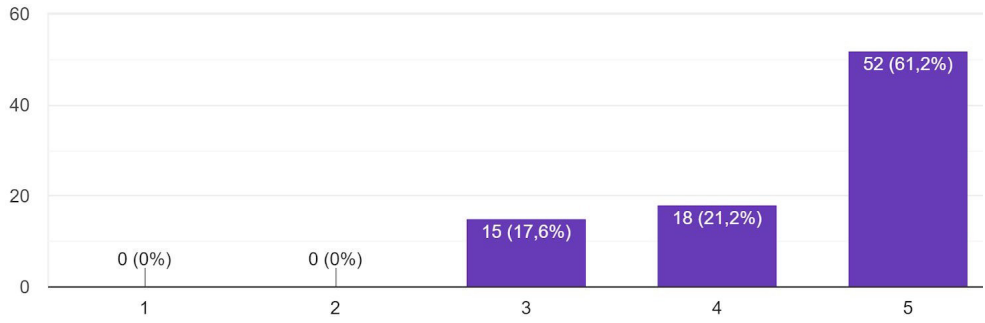


Gráfico 14.2.2: Preço (Público masculino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Das mulheres entrevistadas, 11% deram nota 3 de importância em relação ao fator preço, 16,5% deram nota 4 e a grande maioria delas (71,4%) deram nota 5. Comparando aos homens que responderam à pesquisa, 17,6%; 21,2% e 61,2% deram notas 3, 4 e 5 de importância, respectivamente. Ressalta-se que, para o elemento preço, apenas uma entrevistada deu nota 1 e nenhum deu nota 2 na escala de importância, mostrando que este é um fator considerável para os consumidores e as empresas devem levar isso em consideração. Porém, nos estudos de (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 48-49), nem sempre o consumidor enxerga um preço baixo de maneira positiva, pois isto pode estar associado a uma imagem de má qualidade e, como já citado por (LOHMANN et al., 2018, p. 122), as mulheres também se atentam à qualidade e credibilidade que o produto passa.

Portanto, é de extrema importância, de acordo com (BLACKWELL; MINIARD;

ENGEL, 2005, p. 48-49), que sejam feitas pesquisas dos consumidores para ajudar a identificar a percepção que eles têm sobre o preço e a melhor maneira de comunicá-lo, tanto para mulheres quanto para homens.

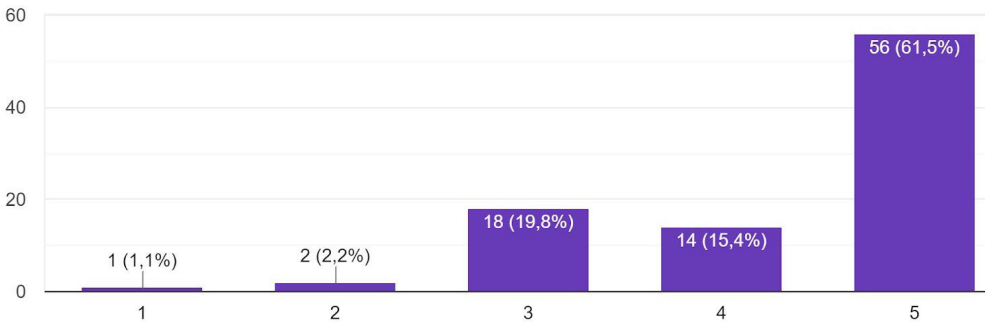


Gráfico 14.3.1: Promoções/Divulgação (Público feminino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

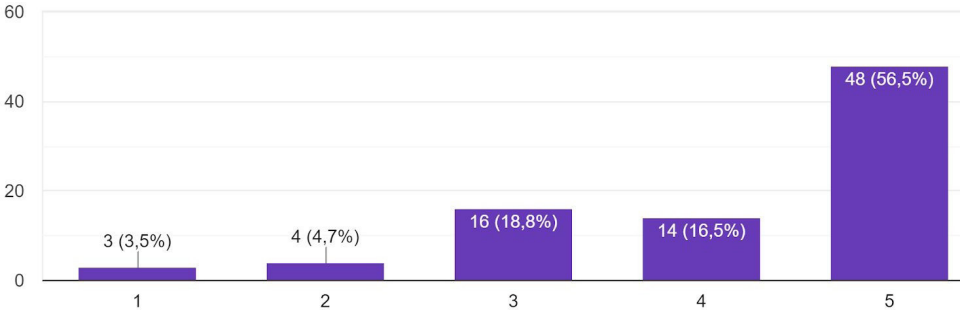


Gráfico 14.3.2: Promoções/Divulgação (Público masculino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Quanto ao elemento promoção/divulgação, percebe-se que houve uma pequena variação nas notas, mas tanto a maioria das mulheres (61,5%) quanto a maioria dos homens (56,5%) o consideram como muito importante.

É importante que as empresas invistam neste elemento porque, como afirma (COBRA; URDAN, 2017, p. 7), ele tem como objetivo fazer com que o cliente conheça o produto e o desejo. Além disso, a comunicação é uma grande aliada pois, como na visão de (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 50), as empresas devem decidir a mensagem que querem passar e para quais consumidores. Sendo assim, devem analisar quais formas de comunicação atingirão com mais eficácia o público escolhido.

Além disso, é importante destacar o cuidado que se deve ter na comunicação específica para as mulheres, já que elas estão cada vez mais exigentes e questionadoras em relação à opressão feminina e padrões impostos pela sociedade que podem ser inclusive fortalecidos erroneamente pelas propagandas.

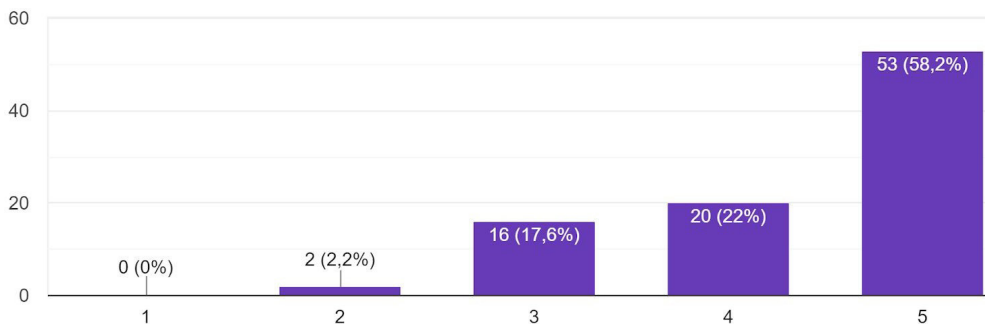


Gráfico 14.4.1: Acessibilidade/Conveniência (Público feminino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

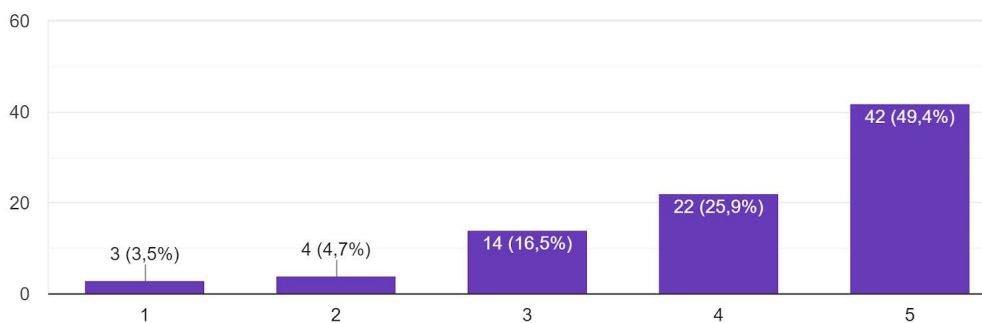


Gráfico 14.4.2: Acessibilidade/Conveniência (Público masculino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em relação ao composto mercadológico praça (acessibilidade e conveniência), foi observado que tanto mulheres quanto homens o classificaram como muito importante. Do público feminino, 17,6% deram nota 3; 22% deram nota 4 e 58,2% deram a nota 5. Já o público masculino, 16,5%; 25,9% e 49,4% deram notas 3, 4 e 5, respectivamente. Isso mostra que o consumidor quer o produto que deseja de forma rápida, já que a falta de tempo está cada vez mais presente, fazendo com que as empresas se atentem em mantê-lo sempre disponível para o cliente.

Portanto, como afirmam (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 50), as empresas devem decidir onde colocar seus produtos de forma eficaz, levando em consideração onde os consumidores esperam encontrar e desejam comprá-los. Para isso, é importante, como cita (COBRA; URDAN, 2017, p. 6), alinhar os canais de distribuição e o relacionamento entre eles para minimizar conflitos de interesse e otimizar a logística de mercado, que pensa na gestão dos estoques.

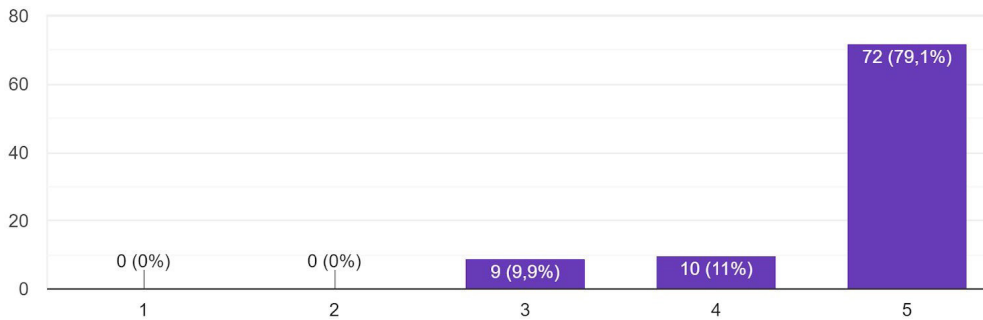


Gráfico 14.5.1: Atendimento (Público feminino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

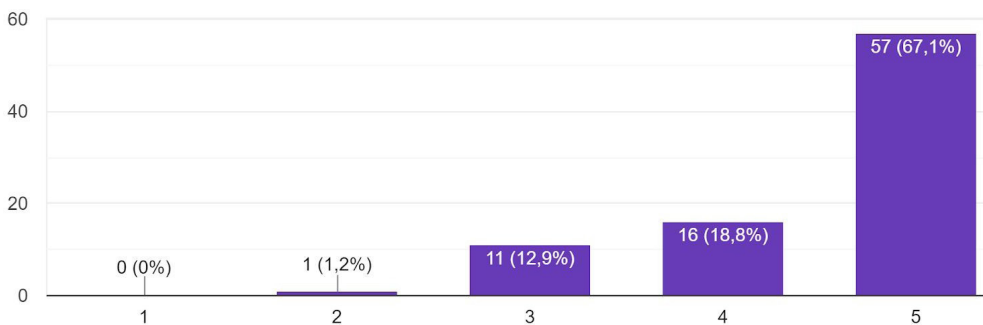


Gráfico 14.5.2: Atendimento (Público masculino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

No que se refere ao atendimento, foi possível visualizar que 79,1% do público feminino deram nota 5, considerando-o como muito importante. Em contrapartida, 12,9% do público masculino deram nota 3, 18,8% deram nota 4 e 67,1% deram a nota 5, mostrando que esse fator é visto como muito importante para ambos os sexos.

É importante que as empresas invistam em treinamentos para os funcionários visando melhorar o atendimento ao cliente, pois esta é uma ferramenta relevante para fidelizá-lo, além de melhorar a imagem da empresa e o marketing “boca a boca”. Isso se aplica ainda mais às clientes do gênero feminino, já que elas têm o lado emocional mais aflorado e, como mostra os resultados da pesquisa, dão mais importância ao atendimento.



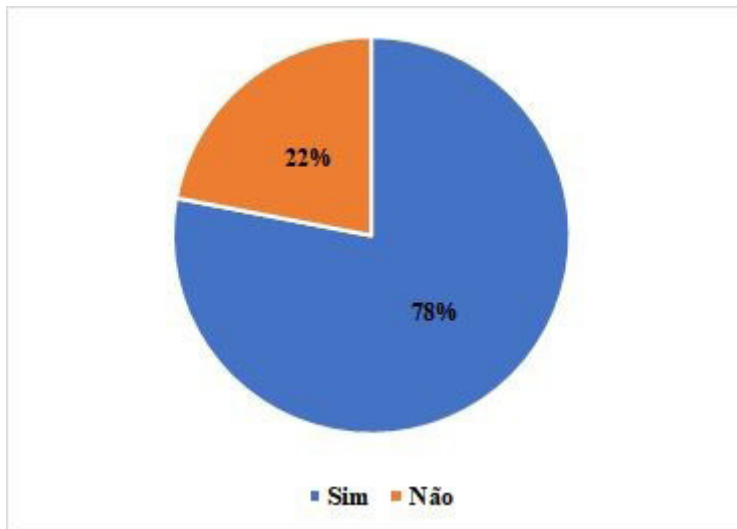


Gráfico 15.1: Já comprou algum produto que seus amigos utilizam? (Público feminino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

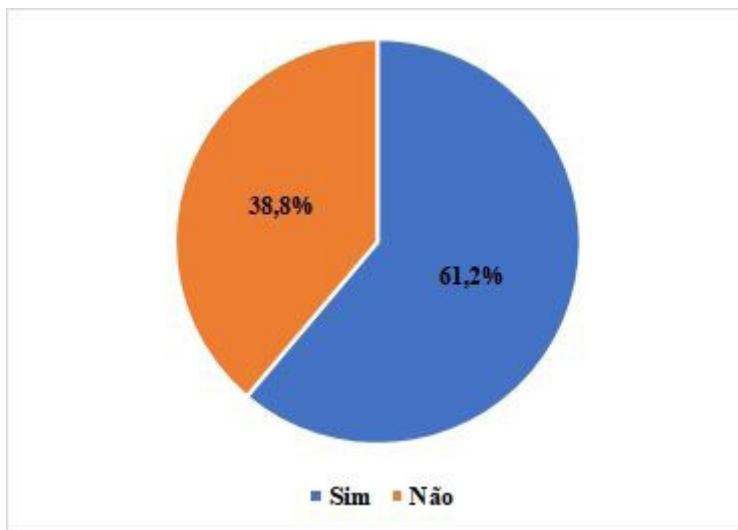


Gráfico 15.2: Já comprou algum produto que seus amigos utilizam? (Público masculino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Analisando os dados coletados, nota-se que tanto a maioria das mulheres quanto a maioria dos homens declaram já terem feito compras influenciados por amigos. Isso reforça ainda mais a importância dos fatores sociais e do grupo de referência dos amigos.

Porém, entre as mulheres esta parcela foi mais alta, corroborando com o estudo de (LOHMANN et al., 2018, p. 115), que diz que as mulheres se deixam levar mais pelo lado emocional ao decidirem suas compras e podem ser influenciadas por amigas, tendendo

inclusive a comprarem mais quando têm a companhia delas.

Itens citados pelos entrevistados	Quantidade de respostas
Cosméticos	29
Roupas	15
Calçados	13
Itens tecnológicos	12
Produtos alimentícios	5
Produtos de limpeza	3
Aparelhos domésticos	3
Acessórios	2
Chás	1
Prestação de serviços	1
Produtos de higiene	1
Brinquedos	1
Roupas para bebê	1

Tabela 16.1: Tipos de produtos comprados por influência de amigos (Público feminino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Itens citados pelo entrevistados		Quantidade de respostas
Calçados		14
Roupas		13
Itens tecnológicos		12
Carros		4
Perfumes		3
Produtos de higiene		2
Utensílios		2
Chapéu		1
Equipamento de segurança		1
Fritadeira elétrica		1
Jogo		1
Barco		1
Produto alimentício		1
Outros		1

Tabela 16.2 Tipos de produtos comprados por influência de amigos (Público masculino)

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Dando continuidade à questão de influência dos amigos, analisou-se os principais tipos de produtos que sofrem este tipo de influência no ato da compra. Segundo as respostas dos entrevistados de ambos os sexos, é possível verificar que os itens roupas e

calçados foram citados por muitos deles. Roupas foram citadas por 15 mulheres e 13 delas disseram ter comprado calçados por influência de amigos. Já pelo público masculino, 13 entrevistados citaram roupas e 14 disseram que já compraram calçados por tal influência.

Entretanto, o item mais citado pelo público feminino foram os cosméticos, sendo que 29 das entrevistadas revelaram que já compraram esse tipo de produto por influência de suas amigas.

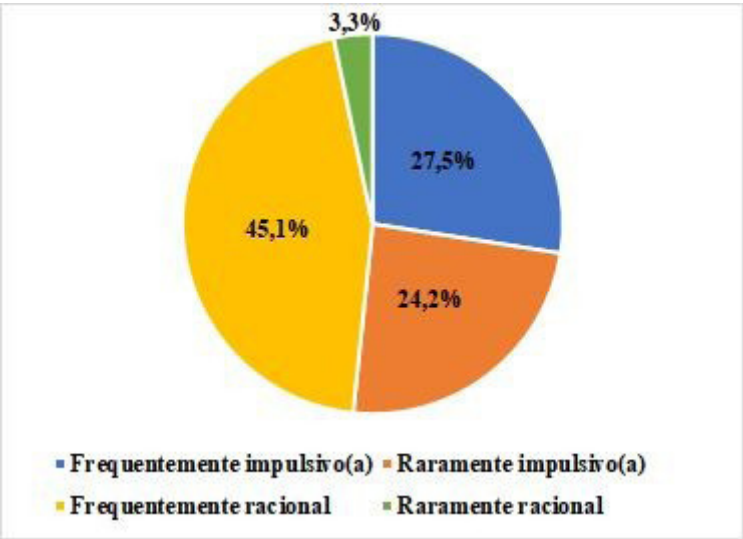


Gráfico 17.1: Quando o público feminino decide comprar, são:

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

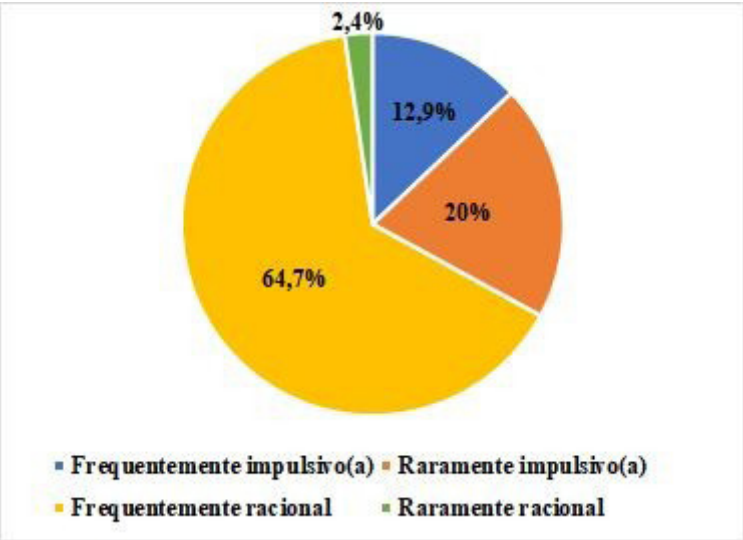


Gráfico 17.2: Quando o público masculino decide comprar, são:

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

De acordo com os dados coletados, percebe-se que a maioria das mulheres (69,3%) se classificam como frequentemente racionais ou raramente impulsivas. O mesmo ocorre com a grande maioria dos homens (84,7%). No entanto, 30,8% das mulheres se classificam como frequentemente impulsivas ou raramente racionais, contra 15,3% dos homens.

Apesar da maior parte do público feminino ter demonstrado agir de maneira racional, quando se compara ao público masculino é possível perceber que elas são mais impulsivas que os homens. Isso se deve à fatores psicológicos, que, como cita (DE MOURA, 2017, p.21-22), podem exercer importante papel no processo decisório de compra das mulheres. Preço visível e embalagem arrojada, diferenciada e/ou colorida podem chamar a atenção, já que estão ligados à percepção, levando a possíveis compras por impulso.

Outro fato percebido foi que grande parte dos entrevistados que se classificaram como frequentemente impulsivos ou raramente racionais têm as maiores rendas entre os participantes. Isso possivelmente se deve ao estilo de vida, que é um fator pessoal de influência. Segundo (COBRA; URDAN, 2017, p. 27), este fator difere o que o consumidor prefere consumir e como consumir. É natural que quando uma pessoa muda de posição na hierarquia social, seu consumo também se modifique.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como propósito compreender como as ferramentas de marketing contribuem para influenciar o público feminino adulto dos 25 aos 50 anos de idade no processo de decisão de compra. Nesse sentido, foi também examinado o comportamento das consumidoras quando vão às compras, sendo identificadas e analisadas as ferramentas de marketing que podem influenciar no comportamento deste público, afim de contribuir para que as empresas possam melhorar o processo do marketing com o intuito de fidelizar e captar novas clientes.

A mulher consumidora tem se mostrado cada vez mais exigente e atenta com as novas tendências do mercado. Dessa forma, através da pesquisa foi possível perceber como o público feminino sofre vários tipos de influências no momento da compra por meio de fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, dos quais intervêm em seu comportamento. Além disso, outro fator apresentado foi a utilização das ferramentas dos 4Ps (produto, preço, praça e promoção), que auxiliam as empresas a motivarem o desejo pela compra, influenciando também o comportamento de compra do público feminino adulto.

Portanto, quanto às ferramentas dos 4 Ps, concluiu-se que é fundamental que as empresas invistam em pesquisas com consumidores analisando cuidadosamente os padrões e tendências de consumo. Dessa forma, possíveis inovações no produto ou serviço serão direcionadas a essas análises e terão mais chances de sucesso. As pesquisas com consumidores também se mostraram importantes para identificar a percepção que eles têm

sobre o preço, que é objeto de pesquisas e comparações com concorrentes, e a melhor maneira de comunicá-lo, já que nem sempre um preço baixo é vantajoso ou bom para a imagem do produto ou serviço e da respectiva empresa.

Assim como as pesquisas, outro importante investimento é nos canais de comunicação, que é o elemento chave para atingir o público alvo e fazer com que ele conheça e deseje o produto ou serviço. Com isso, é necessário que as empresas analisem a melhor forma de se comunicar com os clientes, os melhores canais para isso e as melhores ferramentas de influência. Um ponto que chama atenção quanto a isso é que, dependendo do público alvo, uma propaganda pela internet com influenciadores digitais pode ser muito mais bem sucedida do que pela TV com artistas.

Além disso, outro importante fator para o sucesso do marketing é estudar onde os consumidores esperam encontrar os produtos e definir os canais de distribuição de forma eficaz, pois é frustrante para o consumidor desejar um produto ou serviço e não encontrá-lo, favorecendo a concorrência.

Além das ferramentas dos 4 Ps, um dado que se destacou na análise de resultados foi a questão do atendimento. A grande maioria dos entrevistados consideraram esse fator como muito importante no processo do comportamento de compra. Isso implica que as empresas devem estar atentas no atendimento dado por seus colaboradores aos clientes, promovendo treinamentos e cursos de capacitação para melhorá-lo cada vez mais.

Por outro lado, analisou-se na pesquisa as influências no comportamento de compra advindas principalmente de fatores sociais como família e amigos. Ficou nítido, pelo resultado dos dados coletados, que muitas mulheres fazem compras por influência desses grupos, como também já compraram algum produto que seus amigos fazem uso.

Dessa maneira, o objetivo geral e específicos foram atendidos pois o estudo analisou a importância das ferramentas dos 4 Ps na visão dos consumidores e as influências que podem afetar o comportamento de compra, especialmente do público feminino. Isso pode servir de orientação para o plano estratégico de marketing das empresas conforme foi proposto e ajudar a fidelizar e captar clientes.

Além disso, observou-se as propagandas pela internet e o poder dos influenciadores digitais seria uma abordagem interessante para novos estudos, já que isso foi um dos objetos de destaque nos resultados da pesquisa. Concluiu-se que estes novos influenciadores são um importante grupo de referência e a internet é um canal de comunicação que vem crescendo muito em relação à TV. Logo, seria pertinente analisar essas questões, que são modernas e ainda não são alvo de muitos estudos, bem como a hipótese de os consumidores estarem preferindo propagandas com linguagem e pessoas acessíveis.

Outro tema relevante para futuras pesquisas seria os fatores neurológicos e cognitivos envolvidos no processo de decisão de compra, bem como a influência do contexto econômico. Para isso, seria interessante um estudo aprofundado sobre neuromarketing, avaliando as diferenças entre a percepção feminina e masculina e considerando a classe

social, além da possibilidade de usar esta ciência para aumentar as vendas.

## REFERÊNCIAS

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

COBRA, Marcos; URDAN, André Torres. **Marketing Básico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010572/cfi/6/2/4/2/2@0:0>>. Acesso em: 22 out. 2018.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Pesquisa de emprego e desemprego**: A inserção das mulheres nos mercados de trabalho metropolitanos. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/analiseped/2018/2018ApresentacaoMulherSintMet.html>>. Acesso em: 13 out. 2018.

IBGE (Brasil); INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **ibge educa jovens**: conheça o Brasil - População. Brasília, DF. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>>. Acesso em: 13 out. 2018.

IBGE (Brasil); INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Agência IBGE notícias**: expectativa de vida do brasileiro sobe para 75,8 anos. Brasília, DF. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/18469-expectativa-de-vida-do-brasileiro-sobe-para-75-8-anos>>. Acesso em: 13 out. 2018.

IBGE (Brasil); INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Agência IBGE notícias**: mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem. Brasília, DF. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem>>. Acesso em: 13 out. 2018.

IBOPE. **Ibope inteligência**: metade das brasileiras faz compras pessoais uma vez por mês. Disponível em: <<http://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/metade-das-brasileiras-faz-compras-pessoais-uma-vez-por-mes>>. Acesso em: 13 out. 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478804/cfi/0/4/4@0:00:0.00>>. Acesso em: 7 mar. 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. et al. **Marketing de Nichos**. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499953/cfi/0/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 7 mar. 2019.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088641/cfi/0>>. Acesso em: 10 nov. 2018

LOHMANN, Tainara Janke Rocha; et. al. A influência da vaidade no comportamento de compra do consumidor feminino das gerações X e Y. **Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)**. N. 18. 2018. pp. 113-127. ISSN 1988-9011. Disponível em: < [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_18/9.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/9.pdf)> Acesso em: 9 mar. 2019.

MOURA, Renan Gomes de. Comportamento do consumidor: a influência da embalagem no processo de decisão de compra das mulheres na aquisição de cosméticos nos supermercados **Revista Eletrônica de Administração (REA)**. V. 16, n.1, ed. 30, Jan-Jun 2017. pp. 4-24. ISSN: 1679-9127. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/download/1145/1094> Acesso em: 9 mar. 2019.

ROMERO, Cláudia Buhamra Abreu. **Gestão de marketing no varejo: conceitos, orientações e práticas**. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486496/cfi/0!4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 14 out. 2018.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603680/cfi/0!4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/cfi/6/4!4/2@0:0>>. Acesso em: 7 set. 2018.

# CRIAÇÃO E APLICAÇÃO DE JOGOS DE EMPRESAS: A EXPERIÊNCIA PERSONALEAD GAME

*Data de aceite: 01/11/2022*

**Francisco Henrique dos Santos Silva**

**Átila de Freitas**

**Samara Mirian Nobre de Castro**

**Priscila Gomes de Araújo Vidal Freitas**

**Marcos Wender Santiago Marinho**

**Ana Beatriz Bernardes Oliveira**

**Sildácio Lima da Costa**

**RESUMO:** O primeiro contato com a estratégia caracteriza-se na infância, através de brincadeiras e jogos, onde vemos regras compostas diante de uma realidade na qual um jogador deseja se sobressair aos seus adversários/concorrentes e alcançar os objetivos. Assim, este estudo descritivo, caracterizado por um relato de experiência, construído com base em uma abordagem qualitativa, objetiva apresentar uma experiência didática lúdica, desenvolvida no âmbito da disciplina Jogos de Empresas, ministrada no 8º semestre do curso de Administração da Faculdade Vidal, no primeiro semestre do ano 2020. A atividade foi desenvolvida

no decorrer de encontros semanais, transcorrendo diversas atividades lúdicas, tendo sua finalização com a criação de um novo jogo por parte dos alunos, com ênfase em atividades empresariais e aplicabilidade corporativa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Jogos de empresas; Processos lúdicos; Criatividade.

## CREATION AND APPLICATION OF BUSINESS GAMES: THE PERSONALEAD GAME EXPERIENCE

**ABSTRACT:** The first contact with strategy is characterized in childhood, through games and games, where we see rules composed in the face of a reality in which a player wants to stand out from his opponents/competitors and achieve goals. Thus, this descriptive study, characterized by an experience report, built on a qualitative approach, aims to present a playful didactic experience, developed within the scope of the Business Games discipline, taught in the 8th semester of the Business Administration course at Faculdade Vidal, in first half of the year 2020. The activity was developed in the course of weekly meetings, taking place various recreational activities, ending with the creation of a new game by the students,



with an emphasis on business activities and corporate applicability.

**KEYWORDS:** Business games; Playful processes; Creativity.

## INTRODUÇÃO

Vivemos um período de mudanças constantes decorrentes de decisões que influenciam comportamentos mercadológicos em contexto global, na qual uma inovação pode refletir em outro continente, forçando o mercado a mudar e as organizações a se adaptarem a uma nova realidade, suscitando a necessidade de criação e utilização de novas estratégias para alcançar posições mais competitivas (SERTEK, GUINDANI e MARTINS, 2012).

Facilmente a palavra “estratégia” é associada a “planejamento”, definindo-a como o plano que visa o alcance de um objetivo. Entretanto, ao observarmos, podemos identificar a existência de discrepância entre o plano e a execução das empresas, mesmo que as mesmas alcancem os objetivos propostos no início de seu planejamento estratégico (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

Destarte, a estratégia não pode ser definida com o plano, mas sim como o conjunto de acontecimentos que percorrem a origem do planejamento a o alcance dos objetivos propostos, no qual podem ocorrer diversas modificações e a busca de adaptação às mudanças do processo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

Embora a palavra estratégia tenha origem grega (*strategos*) e sua definição suscitada diante das guerras, remotamente sua utilização pode estar envolvida em algo mais simplório e intrínseco ao comportamento humano (GRAMIGNA, 2007; STEINER e MINER, 2006). Conforme Gramigna (2007), o primeiro contato com a estratégia caracteriza-se na infância, através de brincadeiras e jogos, quando vemos regras compostas diante de uma realidade. Dessa forma, é possível interpretar como o conjunto de regras éticas e sociais dentro do contexto mercadológico da realidade da organização na qual se deseja sobressair sobre os concorrentes e alcançar o objetivo final do jogo, sua vitória, da mesma forma que se cria estratégias que geram diferenciais competitivos.

Diante desta abordagem, sobre estratégias organizacionais e a construção lúdica de conhecimento dentro das organizações, este estudo descritivo, caracterizado como um relato de experiência, objetiva apresentar uma experiência de aprendizagem lúdica, desenvolvida no âmbito da disciplina Jogos de Empresas, ministrada no 8º semestre do curso de Administração da Faculdade Vidal (FAVILI), situada no município de Limoeiro do Norte/CE.

## METODOLOGIA

Este estudo descritivo, caracterizado por relato de experiência e construído com

uma abordagem qualitativa, descreve uma atividade desenvolvida por um grupo de alunos entre os meses de fevereiro a junho do ano 2020, no âmbito da disciplina Jogos de Empresas, do curso de Administração da Faculdade Vidal. A atividade foi desenvolvida com a finalidade de integrar conhecimentos teóricos e práticos na solidificação de uma aprendizagem científica adquirida com os componentes curriculares do curso pelos alunos.

Conforme Cervo, Bervian e Silva (2006), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Em síntese, esse tipo de pesquisa trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade.

A experiência aconteceu a partir da divisão da turma em equipes e de encontros semanais com a aplicação de diversas atividades lúdicas, encerrando-se com a criação, pelos alunos, de jogos de empresas com ênfase em processos organizacionais e aplicabilidade corporativa.

No transcorrer das aulas, diante da situação gerada pela pandemia da COVID-19, uma doença descoberta na China no mês de dezembro de 2019, causada pela família de vírus denominada Coronavírus, que causa infecções respiratórias e possui a característica de alta transmissibilidade, o Governo do Estado decretou a obrigatoriedade do cumprimento de uma ordem de afastamento social da população e a paralisação de atividades presenciais de ensino. Assim, as atividades da disciplina precisaram migrar para um formato remoto, onde a comunicação e o desenvolvimento de todas as dinâmicas passaram a ser mediadas por canais e plataformas digitais de comunicação, como os aplicativos *Whatsapp*, *Google Meet* e *Zoom*.

Durante todo o processo, os alunos puderam contar com o professor mantendo um diálogo e incentivando-os a exporem seus conhecimentos e experiências, bem como suas dúvidas e inseguranças em relação ao conteúdo e metodologia abordados. A atividade encerrou-se com a apresentação e aplicação do jogo criado envolvendo aspectos de negociação, concorrência, capacidade de planejamento e tomada decisão, características de jogos de processos e de mercado (GRAMIGNA, 2007).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Transcorrendo os encontros, as regras, objetivos e metodologia da disciplina foram apresentados à turma. Em uma primeira etapa, os alunos passaram por uma dinâmica de construção de equipes. Essas equipes, denominadas “bandos”, iriam disputar entre elas durante toda a disciplina, transformando-a em um grande jogo cujo objetivo era promover o aprendizado e encorajar os envolvidos a tomarem decisões, enfrentarem desafios e criarem técnicas para vencer seus concorrentes, proporcionando aos alunos uma vivência próxima da realidade empresarial.

O jogo de construção dos bandos aconteceu com a distribuição de cartas para cada jogador (aluno). Uma primeira carta definia a classe (categoria) do jogador no jogo: Alfa,

Ômega ou Beta, cujo Alfa é sempre o líder do bando. Cada classe possuía uma quantidade específica de pontos iniciais: 4, 3 e 2, respectivamente. Uma segunda carta definia e atribuía um “poder” a cada um dos jogadores. Os poderes faziam referência a acréscimos ou redução nos números obtidos no lançamento dos dados para cada jogada, exceto para os Alfas que possuíam exclusivamente o poder de vetar ações de outros jogadores.

Dando continuidade, cada jogador agora recebe uma terceira carta com a imagem de um animal, que será sua representação dentro do jogo. Nesta carta, os jogadores registraram seus pontos iniciais, suas classes e também duas qualidades e um defeito que percebiam neles mesmos.

Colocadas todas as cartas do jogo sobre uma mesa, exceto as cartas dos Alfas, estes iniciaram a escolha e convocação dos membros para suas equipes. Cada Alfa escolhia por meio das cartas e das características nelas descritas, sem saber a quem estas pertenciam, seus companheiros de bando. Assim, buscando-se pessoas com espírito de liderança e bom relacionamento interpessoal, formou-se o bando “Six Harba”, objeto de perspectiva deste estudo.

Analisando a descrição, pontuações e critérios de escolha dos personagens e líderes de cada equipe, percebe-se o que Sertek, Guindani e Martins (2012) denominam de sistema formal e informal dentro de uma organização. O sistema formal seria a composição dos direitos e deveres dos colaboradores, tendo sido nesta dinâmica aqui descrita, definidas posições hierárquicas, como a liderança Alfa, e as regras que cada membro deveria obedecer. O sistema informal consiste nas interações fora do sistema formal, como cooperação dos membros e suas idiossincrasias, sendo percebida nesta dinâmica quando o Alfa escolhe os membros de seu bando.

Após a formação do bando, a primeira atividade é a criação da logo, uma imagem representativa dos valores do bando, onde cada um expõe suas ideias e criatividade. Tal atividade proporcionou conhecer os membros, saber suas habilidades, qualidades e limites que cada um pode exercer dentro do jogo. Destarte, criam-se valores internos (os valores organizacionais) e um breve compartilhamento de conhecimento (início de uma cultura de aprendizagem). Tal atividade proporcionou as informações que norteariam as estratégias (próximo a missão empresarial) e o posicionamento do bando nas demais atividades (SERTEK, GUINDANI e MARTINS, 2012; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010; KLUYVER e PEARCE, 2007).

Transcorrendo os encontros e o grande jogo, o bando se deparou com diversos desafios com alguns jogos virtuais e de tabuleiro aplicados. Para cada jogo o Alfa passava por processos de tomada de decisão, tendo que escolher por vezes os integrantes do bando que iriam representar a equipe em cada jogo. O Alfa conduzia seu processo de escolha a partir das competências e habilidades de cada membro de seu bando, proporcionando uma escolha mais assertiva (KLUYVER e PEARCE, 2007).

Dessa forma, os jogadores compreendem a necessidade de aspectos de liderança

e proatividade dentro do grupo, sendo mencionado por Gramigna (2007) como um dos aspectos essenciais nos jogos de processos dentro de organizações. A simulação ou vivência de alguns aspectos administrativos são apontados por Sertek, Guindani e Martins (2012) como procedimentos responsáveis por agregar valores às equipes, tornando-se potenciais diferenciais competitivos, como: a delegação de atividades, afim de diminuir pressões e sobrecargas; liderança, estimulando a capacidade dos membros e tornando-os proativos; e agregar valor à organização, através da valorização do conhecimento e dos talentos humanos.

Em uma segunda etapa da disciplina, é anunciado o desafio aos bandos de criarem e aplicarem um jogo de empresa, com possibilidade de aplicação em um contexto empresarial, com objetivo de treinar e/ou motivar colaboradores. Esse desafio se tornou ainda mais complexo com a condição do afastamento social e atividades remotas impostas pelo contexto da pandemia da COVID-19, obrigando todos os bandos a construírem suas propostas de jogos através de plataformas *online*.

Destarte, através de algumas reuniões e pesquisas, a equipe pensou em diversas hipóteses que possibilitassem a aplicação através de um ambiente virtual, de uma proposta de jogo com características de jogos de processo e de mercado como com ênfase em habilidades técnicas e situações do mercado como planejar e estabelecer metas, aplicar princípios de comunicação efetiva, criar estratégias para tomada de decisão com riscos calculados, lidar com a concorrência e construir estratégias de expansão de mercado (SERTEK, GUINDANI e MARTINS, 2012; GRAMIGNA, 2007; KLUYVER e PEARCE, 2007).

O jogo criado, chamado de “PersonaLead Game” envolvia a correlação de características e comportamento de alguns animais com as de humanos, presentes nas pessoas dentro das organizações.

A jogabilidade proposta envolvia diversos elementos derivados da associação da própria atividade profissional das pessoas dentro das organizações com elementos de jogos, como o blefe, um elemento adicionado ao jogo como um “poder” atribuído a alguns jogadores durante as partidas, que faz referência a um comportamento muito presente em processos de negociação. No jogo, o blefe veio como possibilidade para qualquer integrante duvidar das ações de outro, podendo ganhar pontos caso descubra o blefe do adversário.

Os jogadores ganhavam pontos decorrentes de acertos de perguntas sobre Administração, que representavam o conhecimento que deveria ser testado ou construído com os colaboradores em um contexto de treinamento em uma empresa.

A apresentação e aplicação do jogo ocorreram durante o horário de aula, no dia 19 de maio de 2020, através dos aplicativos *Google Meet* e *Whatsapp*. A experiência de aplicação foi bem descontraída, apesar de suas regras e memorização de poderes por parte dos jogadores tornarem-se, por vezes, um empecilho à jogabilidade. Contudo o mesmo demonstrou facilidade de aplicação remota e possibilidade de ajustes no modo de jogo, adaptando-o a um contexto de aplicação presencial, assim como também a qualquer

tema que seja necessário o treinamento em um contexto empresarial.

## CONCLUSÃO

A metodologia adotada para a disciplina Jogos de Empresas, ministrada ao 8º semestre do curso de Bacharelado em Administração da Faculdade Vidal, durante o primeiro semestre do ano 2020, demonstrou ser coerente e atrativa aos alunos, proporcionando através de experiências lúdicas, a criação de conhecimentos que refletem em aspectos futuros, ou seja, a utilização de jogos no processo lúdico de formação de universitários como forma de compreensão de aspectos reais e análise de variáveis do contexto abrangente (GRAMIGNA, 2007).

Contudo, salienta-se a necessidade explicativa das atividades, pois tal exercício representa o processo de aprendizado na qual a não compreensão ou possíveis distorções nas interpretações podem ocorrer, gerando desmotivação ou desinteresse de determinados indivíduos. Entretanto, o fato da experiência fixar-se facilmente na mente pode acarretar o surgimento de hábitos intrínsecos e conhecimento tácito nos alunos, que agregam, ajudando-os em vivências futuras similares. Dessa forma, a adoção de atividades recreativas torna-se eficiente à medida que a teoria é relacionada e processada pelos participantes do corpo discente (GRAMIGNA, 2007).

A adoção desta metodologia para a disciplina apresentou um alto grau de aceitação pelos alunos, que compreenderam a possibilidade de adequação para outras disciplinas colaborando para o ensino de outros conteúdos através de ferramentas lúdicas.

## REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MINTZBERG, Henry.; AHLSTRAND, Bruce.; LAMPEL, Joseph. (traduzido por: Lene Belon Ribeiro). **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ª ed. - Porto Alegre: Bookman, 2010.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas S; **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2012.

GRAMIGNA, Maria R. M. **Jogos de Empresa**. 2ª ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2ª ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

STEINER, G.A.; MINER, J.B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 2006.

# MANTENDO ACESA A CHAMA DO CANDEEIRO: ENSAIO SOBRE OS PRÓXIMOS PASSOS DO SANEAMENTO RURAL SOB AS LENTES DE QUEM FOMENTA O AGRONEGÓCIO NA BAHIA

*Data de aceite: 01/11/2022*

### **Alisson Santos Gonçalves**

Alisson Santos Gonçalves, Gestor Público e Especialista em Gestão do Agronegócio  
Salvador-Bahia

**RESUMO:** Este artigo é um ensaio que se propõe a despertar a atenção dos gestores que tratam de pautas interligadas ao meio rural, trazendo-os a pensar na intersectorialidade do saneamento rural, e como ele permeia nas diversas estruturas da Administração Pública. Outro aspecto importante é apresentar as iniciativas acerca dessa temática, principalmente as ações da Secretaria Estadual de Agricultura Pecuária, Irrigação, Pesca e Aquicultura que ganharam protagonismo e reconhecimento internacional, na concepção e execução do Programa Estadual MAIS DIGNIDADE NO CAMPO, que tem tornado a Bahia referência para o governo federal.

**PALAVRAS-CHAVE:** Saneamento; Rural; Intersectorialidade; Agricultura; Dignidade.

**ABSTRACT:** This article is an essay that aims to arouse the attention of managers who deal with issues linked to the rural environment, bringing them to think about

the intersectoriality of rural sanitation, and how it permeates the various structures of Public Administration. Another important aspect is to present the initiatives on this theme, especially the actions of the State Department of Agriculture, Livestock, Irrigation, Fisheries and Aquaculture that gained prominence and international recognition, in the design and execution of the MORE DIGNIDADE NO CAMPO State Program, which has made Bahia a reference to the federal government.

**KEYWORDS:** Sanitation; Rural; Intersectoriality; Agriculture; Dignity.

## **INTRODUÇÃO**

No que tange a questão de saneamento básico, segundo o Censo Demográfico realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE/2010, no Brasil, cerca de 29,9 milhões de pessoas residem em localidades rurais, totalizando aproximadamente 8,1 milhões de domicílios. Essa situação é bastante crítica quando são analisados dados de esgotamento sanitário: “apenas 5,45% dos domicílios estão ligados à rede de coleta de

esgotos, 4,47% utilizam a fossa séptica ligada a rede coletora e 28,78% fossa séptica não ligada a rede coletora como solução para o tratamento dos dejetos. Os demais domicílios (61,27%) depositam os dejetos em fossas rudimentares, lançam em cursos d'água ou diretamente no solo a céu aberto (PNAD/2015)".

Este cenário contribui direta e indiretamente para o surgimento de doenças de transmissão hídrica, parasitoses intestinais e diarreias, as quais são responsáveis pela elevação da taxa de mortalidade infantil.<sup>1</sup>

Fossas rudimentares e outras soluções são adotadas por 43,7 e 7,3% dos domicílios rurais, respectivamente. Destaca-se que na sua maioria, essas soluções são inadequadas para o destino dos dejetos, como as já citadas fossas rudimentares, valas, despejo do esgoto bruto diretamente nos cursos d'água. Além disso, 10,2% dos domicílios não dispõem de nenhuma solução.<sup>2</sup>

De acordo com estudos do Instituto TRATA BRASIL, quase 35 milhões de pessoas no Brasil vivem sem água tratada e cerca de 100 milhões não têm acesso à coleta de esgoto, resultando em doenças que poderiam ser evitadas, e que podem levar à morte por contaminação. Esse é o cenário quase dois anos depois de entrar em vigor o Novo Marco Legal do Saneamento, sancionado na Lei 14.026 de 2020, quando os investimentos no setor atingiram R\$ 13,7 bilhões — valor considerado insuficiente para que sejam cumpridas as metas da legislação atualizada.

Ainda de acordo com o referido Instituto, somente 50% do volume de esgoto do país recebe tratamento, o que equivale a mais de 5,3 mil piscinas olímpicas de esgoto in natura sendo despejadas diariamente na natureza. Municípios dos estados do Paraná, São Paulo e Minas Gerais ocupam as primeiras posições do ranking, liderados por Santos (SP). Entre os 20 piores estão municípios da região Norte, alguns do Nordeste e Rio de Janeiro. A última posição é ocupada por Macapá (AP).

A inexistência de sistemas de saneamento básico sustentável, na maioria dos domicílios rurais, torna a situação sanitária da população ali residente bastante crítica, o que pode ser observado quando são analisados os dados de esgotamento sanitário daquelas localidades, onde predomina o uso de fossas rudimentares (61,27% dos domicílios) (PNAD/2015). Esta situação traz graves consequências para a saúde humana, pois contribui direta e indiretamente para o surgimento de doenças de transmissão hídrica, parasitoses intestinais e diarreias, as quais são responsáveis pela elevação da taxa de mortalidade infantil.

As ações de saneamento em áreas rurais visam reverter este quadro, promovendo também a inclusão social dos grupos sociais minoritários, mediante a implantação integrada

1 Dessas situações, surge um conflito entre a necessidade de se universalizar o acesso à água potável e as características socioeconômicas, territoriais e políticas dos meios rurais, necessitando-se de aproximações ao tema que vislumbrem um conjunto de soluções possíveis para reduzir o antagonismo posto. De fato, tal situação se mostra como um dos maiores desafios universalização do acesso ao saneamento no Brasil (VARGAS, 2012).

2 Brasília: Senado Federal. SISTEMA NACIONAL DE INFORMAÇÕES SOBRE SANEAMENTO – **SNIS**. Diagnóstico dos serviços de água e esgotos. Site institucional, 2022.

com outras políticas públicas setoriais, tais como: saúde, habitação, igualdade racial e meio ambiente.

Neste cenário, justifica-se a implementação do “Sistema de Saneamento Simplificado”, conhecido como “Sanitário Seco, cuja execução vem ao encontro das necessidades prementes da população residente na área rural e em particular da região semiárida, onde a escassez de água é uma regra e não exceção. Este Sistema, além de proporcionar grande melhoria na saúde da população beneficiada, tem como característica principal a possibilidade de funcionar sem a utilização de água ou qualquer material auxiliar, evitando, assim: odores e poluição; contaminação do solo ou aquíferos; redução significativa da massa de resíduo fecal; e a evaporação total da urina. Outra característica importante é a sua fácil manutenção.

## CONTEXTO E SOLUÇÃO

No que tange a questão de saneamento básico, segundo o Censo Demográfico realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE/2010, no Brasil, cerca de 29,9 milhões de pessoas residem em localidades rurais, totalizando aproximadamente 8,1 milhões de domicílios. Essa situação é bastante crítica quando são analisados dados de esgotamento sanitário: “apenas 5,45% dos domicílios estão ligados à rede de coleta de esgotos, 4,47% utilizam a fossa séptica ligada a rede coletora e 28,78% fossa séptica não ligada a rede coletora como solução para o tratamento dos dejetos. Os demais domicílios (61,27%) depositam os dejetos em fossas rudimentares, lançam em cursos d’água ou diretamente no solo a céu aberto (PNAD/2015)”.

Este cenário contribui direta e indiretamente para o surgimento de doenças de transmissão hídrica, parasitoses intestinais e diarreias, as quais são responsáveis pela elevação da taxa de mortalidade infantil. Fossas rudimentares e outras soluções são adotadas por 43,7 e 7,3% dos domicílios rurais, respectivamente. Destaca-se que na sua maioria, essas soluções são inadequadas para o destino dos dejetos, como as já citadas fossas rudimentares, valas, despejo do esgoto bruto diretamente nos cursos d’água. Além disso, 10,2% dos domicílios não dispõem de nenhuma solução. Todos esses fatores convergem para um cenário de extrema dificuldade em implementar uma política sustentável e realmente eficaz, que confira à população do semiárido, acesso universal a item tão elementar do saneamento básico como o banheiro.<sup>3</sup>

---

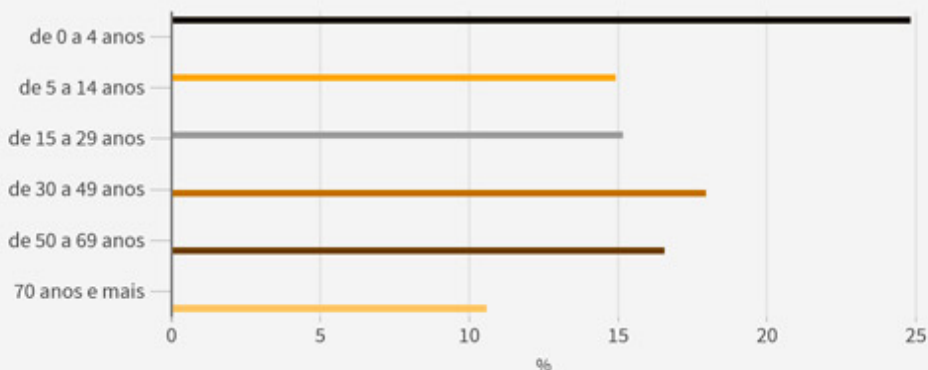
3 A Organização Mundial de Saúde (OMS) estima os ganhos em US\$ 5 a US\$ 28 por dólar investidos em saneamento.



## Impacto da carência de saneamento na saúde por faixa etária

Porcentagem de internação por doenças relacionadas à insuficiência de saneamento básico em 2019

■ de 0 a 4 anos ■ de 5 a 14 anos ■ de 15 a 29 anos ■ de 30 a 49 anos ■ de 50 a 69 anos ■ 70 anos e mais



Fonte: SIHSUS/Ministério da Saúde



Se faz importante compreender que o desenvolvimento da política do agronegócio, seja ele para o grande, mas também para o médio e pequeno agricultor, não pode ser desvinculado de políticas públicas estruturantes. O gestor público necessita levar em consideração que o saneamento rural está diametralmente conectado ao desenvolvimento das lavouras, bem como da pecuária, dentre outras atividades correlatas a pasta da SEAGRI. Embora essa percepção não seja o principal norteador no planejamento da atuação agropecuária, e que muitos gestores não compreendam claramente o papel transversal que a referida pasta deve representar, principalmente na contribuição para o bem estar social de forma universal, nos propomos aqui a elencar aspectos importantes que legitimam e estimulam a intersetorialidade da pauta do saneamento rural, uma vez que nenhuma política pública pode ser considerada como estanque deste ou daquele ente governamental, além do fato do governo do estado da Bahia, a partir da sua Secretaria Estadual de planejamento, promover um Plano Pluri Anual (PPA) altamente integrado e participativo, o que comumente se traduz na apuração das metas, quando uma secretaria ou ente da administração indireta tem participação na contabilização dos resultados dos demais órgãos administrativos.

### DAS INICIATIVAS

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) tem demonstrado

preocupação no que concerne as pautas de saneamento rural, o que demonstra que há alta aderência e compatibilidade das Secretarias de Agricultura com a temática. Tem se observado que o modelo mais adequado de se tratar a pauta no meio rural, é o caminho da descentralização, pois não há recursos financeiros suficientes para que o modelo urbano seja replicado nessas áreas remotas. Dessa maneira, soluções simples e fáceis, comecem ser implementadas a partir das orientações da EMBRAPA.

A maioria das soluções envolvem materiais básicos, como tubos e conexões, com intuito de simplificar a estrutura dos sistemas. Uma das alternativas é a fossa séptica, que trata o esgoto (águas negras) produzido pelo vaso sanitário no domicílio rural. Basicamente é formado por três caixas d'água de 1.000 litros interligadas, tubos, conexões e um importante componente: fezes bovinas frescas. Não há utilização de produtos químicos: é um processo biológico de tratamento no qual as bactérias das fezes bovinas fermentam os dejetos, reduzindo odores e o material sólido em até 95%. Ao fim desse processo, resulta num líquido que se torna biofertilizante, podendo ser reaproveitado pelo produtor para fornecer macronutrientes assim como fósforo, nitrogênio e potássio para plantas, e pasto.

Uma segunda alternativa estudada e apresentada pela empresa é o jardim filtrante, que de forma simples trata a “água cinza”, oriunda das pias, tanques e chuveiros, com maciça presença de sabão, detergente, restos de alimentos, gorduras etc. Segundo os técnicos, o sistema se assemelha a um lago, composto por camadas de mantas de material sintético e feltro, além de pedras, areia e água. Além desses compostos, completam plantas aquáticas como papiros, taboas, lírios do brejo e orquídeas bambu. Microrganismos como bactérias, algas e protozoários que se desenvolvem nesse ambiente fazem a depuração da água cinzenta. O líquido resultado pode ser reutilizado para irrigação ou limpeza de ambientes.

Por fim, embora revestida de simplicidade, há uma terceira solução proposta pela EMBRAPA, na tentativa de potabilizar a água, implantando canos e conexões em formato de T, transformando-se no clorador de água., com o objetivo é tratar a água da caixa d'água da residência. Na mesma linha de entendimento que o Saneamento rural precisa considerar as particulares regionais, bem como a adaptabilidade do beneficiário à tecnologia proposta para utilização, foi que a Secretaria Estadual de Agricultura Pecuária, Irrigação, Pesca e Aquicultura (SEAGRI) planejou e promoveu uma política pública no âmbito do Saneamento Rural, no cumprimento de sua missão de formular e executar a política de desenvolvimento da agropecuária do estado, tendo em vista beneficiar os segmentos sociais de modo articulado com as instituições públicas e privadas, tem buscado amenizar o sofrimento da população que vive no meio rural por meio da implementação de políticas públicas que visam ao aumento da produção e da produtividade dos seus sistemas produtivos, incluindo ações de defesa zootécnica e fitossanitária. Nesse esforço de executar projetos e ações voltados para o desenvolvimento dos produtores rurais, a SEAGRI também tem a preocupação com a carência de saneamento básico na área rural, que se constitui num desafio social

e político que requer um plano de ação específico. Diferente das excelentes iniciativas da EMBRAPA, o nosso entendimento inclui não só a instalação de equipamentos, mas, sobretudo, a conscientização da população rural sobre a importância da sua utilização, condição essencial para preservação da saúde das famílias, além da proteção dos mananciais, preservação do meio ambiente e da produção agrícola.

Através de criação de Unidade Orçamentária específica (20.511.312.3066/IMPLANTAÇÃO DE MÓDULO SANITÁRIO SUSTENTÁVEL), publicada na edição de Nº 23.306 do dia 08 de dezembro de 2021, em 18 de março de 2022 a SEAGRI lançou o PROGRAMA MAIS DIGNIDADE NO CAMPO A SEAGRI, que por seu caráter multidisciplinar é atendido Programa 312 – Recursos Hídricos, conforme detalhamento a seguir:

- Programa 312 - Recursos Hídricos;
- C 3 - Expandir a cobertura do esgotamento sanitário nas áreas urbana e rural;
- M2 - Atender domicílios rurais com unidades sanitárias;
- I 9 - Implantar módulos sanitários domiciliares.<sup>4</sup>

Programa concebido em parceria institucional com a Fundação Luís Eduardo Magalhães e outros entes, sob a coordenação da Secretaria da Agricultura, Pecuária, Irrigação, Pesca e Aquicultura, por considerar que o **agro** é essencial para melhorar a qualidade de vida das pessoas e que levar saneamento para domicílios rurais desprovidos desse recurso, é um grande desafio. Consiste basicamente na instalação e monitoramento da tecnologia de Módulos Sanitários Secos no estado da Bahia. O projeto consiste na instalação de sistemas familiares no semiárido baiano, e tem como objetivo:

- Gerar maior segurança hídrica e sustentabilidade, eliminando a utilização de água para uso sanitário;
- Prevenir e controlar as doenças oriundas do saneamento básico inadequado em regiões carentes da zona rural baiana, promovendo melhor qualidade de vida para a população do campo.

Para tal, se utiliza a tecnologia de saneamento a seco solar, que permite o adequado descarte dos dejetos humanos sem materiais auxiliares (químicos), sem a necessidade de utilização de água e energia elétrica, sem a produção de odores indesejáveis e produzindo adubo higiênico e armazenável, gerando renda local. Este Saneamento básico nas suas propriedades rurais é essencial para a saúde e dignidade;

Foram consideradas as seguintes premissas para o Programa:

- O desenvolvimento passa pela qualidade de vida e saúde dos produtos rurais;
- É primordial a preservação do meio ambiente local;
- É importante trabalhar com tecnologias simples e eficiente que façam sentido

---

<sup>4</sup> D.O.E edição de Nº 23.306 do dia 08 de dezembro de 2021

na realidade do trabalhador;

A iniciativa de utilização dos sanitários sustentáveis converge com as diretrizes nacionais para o saneamento básico estabelecidas na lei 11.445/2007, ao promover a universalização do acesso ao serviço (inciso I art. 2º), o atendimento da peculiaridade locais e regionais para a adoção de métodos e técnicas que visem a melhoria no serviço de saneamento (inciso V, art. 2º), estímulo à pesquisa, ao desenvolvimento e à utilização de tecnologias apropriadas, consideradas a capacidade de pagamento dos usuários, a adoção de soluções graduais e progressivas e a melhoria da qualidade com ganhos de eficiência e redução dos custos para os usuários (inciso VII, art. 2º).

Do ponto de vista dos aspectos econômicos sociais a iniciativa preconiza o acesso das famílias de produtores rurais de baixa renda (art. 29, § 1º, inciso II) e também estímulo ao uso de tecnologias modernas e eficientes, compatíveis com os níveis exigidos de qualidade, continuidade e segurança na prestação dos serviços (art. 29, § 1º, inciso II).

A destinação eficiente dos resíduos sólidos é garantida por meio da preservação do meio ambiente; a redução da poluição; a visão sistêmica, na gestão dos resíduos sólidos, que considere as variáveis ambiental, social, cultural, econômica, tecnológica e de saúde pública; o desenvolvimento sustentável; o respeito às diversidades locais e regionais; o direito da sociedade à informação e ao controle social e; a razoabilidade e a proporcionalidade.

A importância da instalação dos sanitários também está atrelada ao desenvolvimento sustentável, que engloba, não só o meio ambiente, mas também aspectos sociais e econômicos. Isso porque o aproveitamento eficiente dos dejetos oriundos da utilização do sanitário gera subprodutos, que podem ser utilizados como um importante fertilizante orgânicos, agregando valor ao resíduo gerado. Desta forma, é mais uma alternativa para contribuir com a atividade produtiva das localidades onde está instalada, diminuindo os custos de produção e aumentando a renda das famílias.

Atualmente os Planos Municipais de Saneamento Básico não contemplam iniciativas isoladas de esgotamento sanitário, o que inviabiliza as ações na zona rural dos municípios. Tais planos possuem financiamento Federal e Estadual, porém deixa a lacuna para iniciativas como a pretendida, que visa promover a melhoria da qualidade de vida das comunidades rurais desassistidas por esta política pública.

Identificado a problemática do saneamento rural no Brasil, este projeto tem como escopo a implantação da tecnologia de sanitário seco (solar) em comunidades rurais difusas, assentamentos e quilombolas ou em quaisquer áreas do semiárido baiano em que exista escassez de água e a necessidade de saneamento.

Neste ponto, se caracteriza mais um interesse da SEAGRI, pois há a possibilidade de aproveitamento de resíduos como insumos no processo produtivo, o adubo orgânico gerado, bem como princípios de saúde ambiental e melhorias no saneamento rural, meio

ambiente e saúde.

O presente projeto está em alinhamento com o **Projeto de Reuso de Águas Cinzas Integrado a Atividades Produtivas** e programas e projetos do PRDNE que visam:

- Segurança hídrica e conservação ambiental;
- Gestão Integrada da Oferta e do Uso dos Recursos Hídricos cujo objetivo é o aumento da eficiência nos diversos usos do uso da água, especialmente na agricultura e no abastecimento urbano;
- Complementação da oferta de água (reuso, dessalinização e redução de desperdícios e perdas).
- Possibilitar o saneamento adequado, de forma sustentável e produtiva proporciona a redução das desigualdades socioeconômicas e melhores condições de vida para a população carente do semiárido.

Tipo de esgotamento sanitário	Situação do domicílio					
	2000			2010		
	Total	Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural
Total	119208	108348	10860	162864	150456	12408
Rede geral de esgoto ou pluvial	42402	42377	25	75559	75489	70
Fossa séptica	15397	15049	348	23107	21976	1131
Fossa rudimentar	46938	41567	5371	54371	45752	8619
Vala	2358	2117	241	3232	2773	459
Rio, lago ou mar	709	700	9	1749	1740	9
Outro tipo	878	777	101	1547	995	552
Não tinham	10526	5761	4765	3299	1731	1568

FONTE: IBGE (2000, 2010)

Os dados indicam que apenas uma minoria das residências rurais possui rede geral de esgoto ou mesmo fossas sépticas apropriadas, sendo, em sua grande maioria, residências atendidas por fossas rudimentares, valas, lagos, ou ainda, nenhum esgotamento. O relatório aponta ainda que algumas localidades apresentam problemas de saúde relacionados a falta de saneamento apropriado, como: Verminoses, diarreia, problemas de pele, vômitos entre outros.

O resultado esperado com a implementação do projeto é prioritariamente de transformação da comunidade beneficiada. O entendimento é de que um saneamento básico adequado e digno proporciona não somente a diminuição de doenças e uso racional das águas (evitando o uso de água para descarte de dejetos humanos), como promove a mentalidade de sustentabilidade e reutilização de subprodutos, como as fezes transformadas em adubo, para crescimento econômico de toda localidade.

O sucesso nos resultados deve permitir a transformação deste programa na maior política pública para saneamento rural no semiárido, evitando o desperdício de recursos públicos com outras tecnologias pouco funcionais, ou de baixa duração, ou ainda que demandem atividades complementares, como, por exemplo, a necessidade da utilização

de caminhões limpa fossa. Necessidade que onera o processo, devendo ser custeados pela própria comunidade, prefeitura etc.

## DOS ASPECTOS TECNICOS DO PROJETO

Os módulos sanitários secos implantados neste programa MAIS DIGNIDADE NO CAMPO, é o modelo Sani Solar, e atendem todas as normas e requisitos, apresentando as seguintes características;

- Solução sustentável para o saneamento de unidades familiares e coletivas;
- Funcionamento sustentável sem necessidade de água, de energia elétrica e de qualquer tipo de aditivo químico e material de secagem (como pó de serra, cal ou similar);
- Não contaminação de solo ou aquíferos;
- Redução significativa de massa do resíduo fecal e destinação adequada da urina;
- Ausência de odores e poluição (no solo, ar ou água);
- Geração de adubo higiênico e armazenável, para posterior utilização em cultivos agrícolas;
- Manutenção fácil, podendo ser realizada pelo usuário sem necessidade de conhecimentos especiais e sem risco sanitário, sem necessidade de equipamento de proteção especial;
- Compartimento para lavagem das mãos;
- Conforto térmico, com sistema de ventilação adequada.
- Unidade pré-moldada com Instalação rápida e fácil com sistema de encaixe, sem necessidade de obra civil.
- Fácil transporte em paletes;
- Produção nacional, fruto da articulação da Fundação Luís Eduardo Magalhães junto a SEAGRI, cujo fabricante é empresa FORTLEV.

Com o entendimento de que se trata da implantação de uma nova tecnologia, fez-se necessário também a realização de um programa de Capacitação dos usuários, incluindo:

- Capacitação dos usuários para utilização: visando capacitar os usuários da nova tecnologia a realizar sua manutenção e correta utilização.
- Conscientização dos Usuários: Introduzir os usuários a importância da tecnologia quanto a sua sustentabilidade ambiental, racionamento de água potável, controle de doenças e preservação dos mananciais hídricos.
- Capacitação dos usuários para beneficiamento do subproduto: Capacitação dos usuários quanto aos processos de beneficiamento do subproduto em forma

de adubo.

## **Instalação e Manutenção**

O módulo sustentável de tratamento é fornecido de forma pré-montada até o lugar da sua instalação. O conjunto a montar é constituído de peças moveis, para encaixes pré determinados e fixados com kits parafusos/porcas de aço inox, cabe em cima de um palete, e pesa aproximadamente 230 Kg. Acompanha um manual de instalação, todas as peças, parafusos, acessórios, e um kit de chaves apropriadas.

A sua instalação pode ser realizada por dois técnicos, que em condições normais, pode ser concluída em 2:30 horas, sem necessidade de obra civil.

## **Princípio de Funcionamento**

A utilização do módulo é similar ao sanitário comum. O desenho especial do vaso sanitário garante a separação entre fezes e urina de forma automática, e sem nenhuma preocupação especial do usuário. A urina é separada pelo vaso sanitário e conduzida através de um tubo até a estufa da urina, instalada no chão e do lado externo da cabine, ou eliminada através de sistema de infiltração no solo.

As fezes caem por um tubo localizado no fundo da unidade de tratamento em um reservatório especificamente condicionado para atingir altas temperaturas e realizar a secagem do dejetos

Após um período de aproximadamente 6 meses de uso diário por 5 a 8 pessoas, os dejetos devem ser extraídos da unidade de tratamento e as fezes secas devem ser retiradas e podem ser enterradas ou recondicionadas para utilização como adubo orgânico. Importante destacar que após o processo de tratamento / secagem, o volume da carga de dejetos diminui em até 90%.

O módulo sustentável de tratamento e gestão de resíduos domésticos, além de ser um sistema simplificado de saneamento, apresenta as seguintes características:

- 1) não precisa de água em nenhuma fase do processo;
- 2) depende apenas das condições naturais predominantes na região (sol e vento);
- 3) não depende do uso de material auxiliar para secagem (cal, pó de serra ou outros);
- 4) não depende de energia elétrica;
- 5) ser construído de material resistente às condições naturais e a impacto;
- 6) ser de rápida instalação;
- 7) fácil manutenção, executada pelo próprio beneficiário;
- 8) apresente redução efetiva do mau cheiro gerado pelas fezes e pela urina.

<b>Nº</b>	<b>META - ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>ETAPA</b>
<b>1</b>	Delimitação da comunidade específica onde será realizado o projeto.	Mês 1 do Projeto	Localizar comunidade enquadrada nos critérios pré-estabelecidos e disposta a participar e colaborar com o Projeto.
<b>2</b>	Seleção das famílias beneficiárias.	Mês 2 do Projeto	Identificação participativa junto à comunidade conforme os critérios de priorização.
<b>3</b>	Cadastramento dos beneficiários.	Mês 2 do Projeto	Cadastro e verificação de documentação e condições socioeconômicas.
<b>4</b>	Treinamento e capacitação dos usuários para uso adequado da tecnologia e compreensão dos seus benefícios.	Mês 3 e 4 do Projeto	Pleno entendimento e aceitação das tecnologias a serem implantadas por parte dos usuários e comunidade.
<b>6</b>	Instalação dos Módulos Sanitários familiares	Mês 3 do Projeto	Instalação dos módulos e demonstrações a comunidade
<b>7</b>	Gerenciamento e Monitoramento dos módulos instalados e seus respectivos desempenhos.	Mês 4 a 10 do Projeto	Monitoramento das unidades instaladas, realizando controle de qualidade a aferição dos resultados através de relatórios de acompanhamento realizada por técnicos qualificados.

## **DA CONCEPÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA**

O objetivo geral consiste na implementação de sistemas de sanitário seco em domicílios do Semiárido, proporcionando melhores condições sanitárias às famílias. Sendo o objetivo específico selecionar beneficiários que se enquadrem nos critérios para o recebimento da tecnologia. Identificados, são treinados e capacitados a utilizar e manter a tecnologia, de forma a transformar seus hábitos e condições de saneamento. O resultado tem sido a diminuição de problemas de saúde relacionados a falta de saneamento e a utilização do escasso recurso hídrico para utilização em métodos produtivos ao invés de uso sanitário.



## Metodologia para implantação das METAS/ETAPAS:

Nº	META - ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS	METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO
1	Delimitação da comunidade específica onde será realizado o projeto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contactar prefeitura / centro comunitário para obter informações e dados sobre a comunidade e moradores.</li> <li>- Obter feedback positivo quanto ao desejo da comunidade em participar.</li> </ul>
2	Seleção de 24 famílias beneficiárias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coletar lista inicial de interessados na comunidade junto a prefeitura / centro comunitário</li> <li>- Verificar adequação hídrica, documental, socioeconômica e da residência que receberá o benefício.</li> </ul>
3	Cadastramento dos beneficiários.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar ficha de cadastramento</li> <li>- Coletar assinatura em documento de Termo de Participação e Responsabilidade.</li> </ul>
5	Treinamento e capacitação dos usuários para uso adequado da tecnologia e compreensão dos seus benefícios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção do material gráfico e didático para realização da capacitação</li> <li>- Mobilização de técnicos para visita no local para divulgação e realização da capacitação (com apoio de lideranças comunitárias e assistente sociais)</li> </ul>
6	Instalação dos Módulos Sanitários familiares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delimitação do local seguro de armazenagem dos módulos</li> <li>- Mobilização de equipe, insumos, ferramentas para realização da obra e envio de equipe para recebimento do frete.</li> <li>- Realização das instalações</li> </ul>
7	Gerenciamento e Monitoramento dos módulos instalados e seus respectivos desempenhos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assinatura do termo de recebimento da tecnologia após conclusão da instalação, por parte dos beneficiários.</li> <li>- Monitoramento das unidades instaladas, realizando controle de qualidade com aferição dos resultados de temperatura, secagem, odor, frequência de utilização entre outros.</li> </ul>

### 1. Monitoramento:

O monitoramento do desempenho das tecnologias envolve a aferição dos dados técnicos como índices de secagem, odor, frequência de utilização, frequência de manutenção, entre outros. Garantindo o funcionamento ideal da tecnologia.

O monitoramento é realizado através de relatórios produzidos pelos técnicos

em visitas técnicas e registrados através de aplicativo móvel de gestão de instalações. O aplicativo permite o georreferenciamento, medições e registro e transmissão de fotos online, gerando um banco de dados das instalações e seus relatórios.

Os dados obtidos no monitoramento cruzados com dados obtidos previamente a implantação da tecnologia (dados oficiais e entrevistas com beneficiários) permite verificar melhorias nas condições hídricas e de saúde do beneficiário.

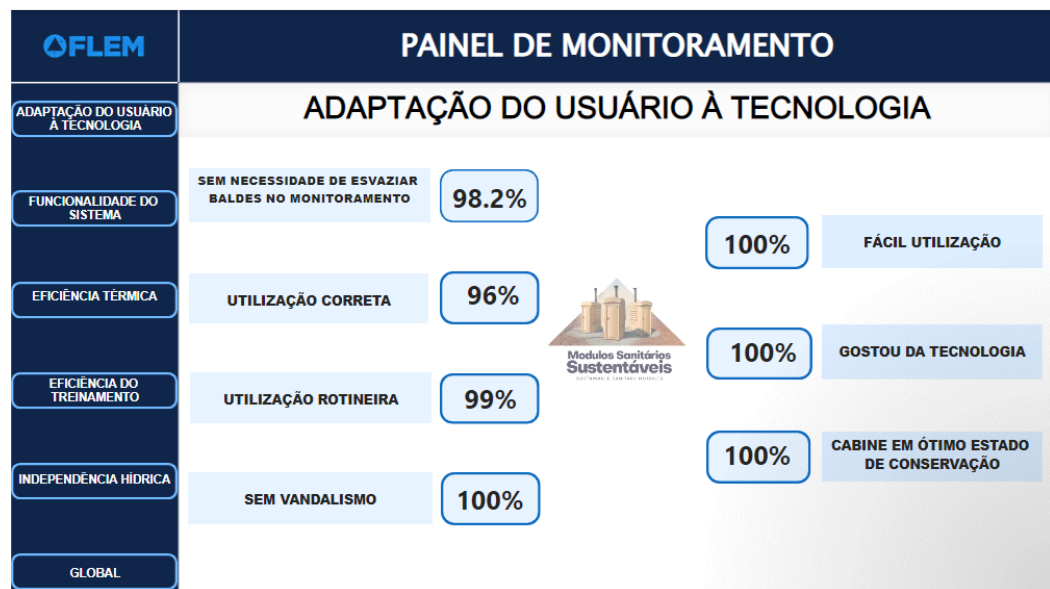
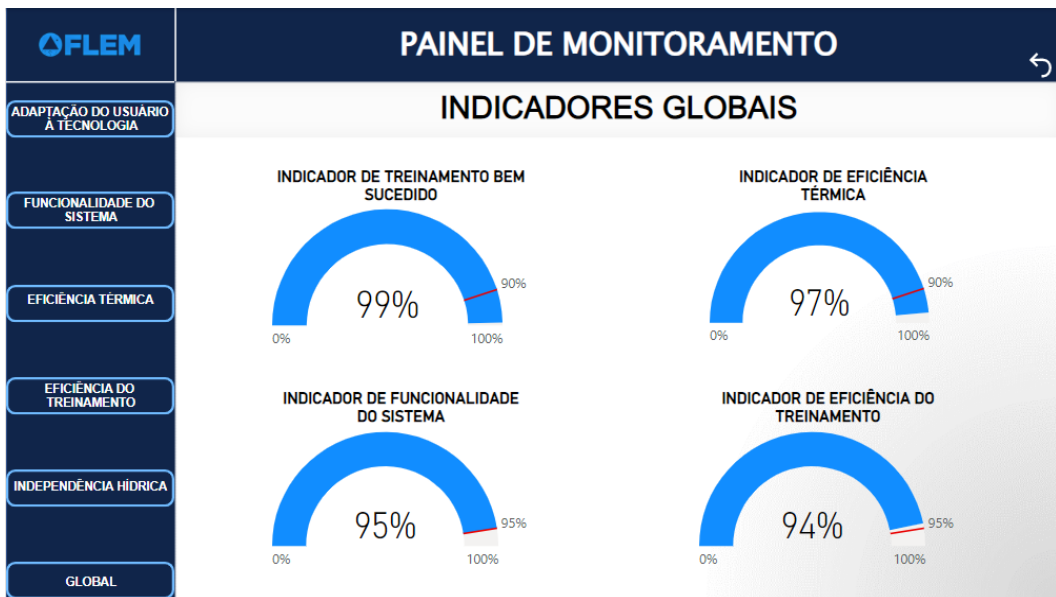
**Avaliação**

Os indicadores, valores de referência e resultados na avaliação de desempenho do Projeto constam na tabela abaixo;

INDICADOR	MÉTODO DE VERIFICAÇÃO	RESULTADO ESPERADO (IDEAL)	AVALIAÇÃO OBTIDA
<b>3. DADOS DO BENEFICIÁRIO</b>			
3.1 Tem gostado da tecnologia	ENTREVISTA	SIM	Indicador de adaptação bem sucedida do usuário à tecnologia
3.2 Considera a tecnologia de fácil utilização	ENTREVISTA	SIM	Adaptação bem sucedida do usuário à tecnologia
3.3 Tem percebido alteração de acometimento por diarreia, vômitos, doenças de pele etc.	ENTREVISTA	SIM	Indicador de diminuição de doenças
3.4 Tem percebido racionamento na utilização de água.	ENTREVISTA	SIM	Indicador de eficiência hídrica
3.5 Tem produzido o adubo orgânico	ENTREVISTA	SIM	Indicador de adaptação bem sucedida do usuário à tecnologia
3.6 Tem comercializado o adubo orgânico	ENTREVISTA	SIM	Indicador de impacto econômico
<b>4. DADOS SOBRE USO E TEMPO</b>			
4.1 Quantidades de pessoas utilizando diariamente	ENTREVISTA	0-5	Indicador de adaptação bem sucedida do usuário à tecnologia
4.2 Utilização para ambas fezes e urina	ENTREVISTA/ ANALISE DO TECNICO	SIM	Indicador de adaptação bem sucedida do usuário à tecnologia
4.3 Clima predominante no período	ENTREVISTA	ENSOLARADO	Indicador de eficiência técnica do sistema
4.4 Aspecto externo da Cabine	ANALISE DO TECNICO	MUITO BOM	Indicador de adaptação bem sucedida do usuário à tecnologia

<b>5. OBSERVAÇÃO DO INTERIOR DA CABINE</b>			
5.1. Estado de limpeza do interior da cabine:	ANALISE DO TECNICO	MUITO LIMPO	Indicador de adaptação bem sucedida do usuário à tecnologia
5.2. Posição da tampa do vaso sanitário:	ANALISE DO TECNICO	FECHADA	Indicador de adaptação bem sucedida do usuário à tecnologia
5.3. Estado de limpeza do vaso:	ANALISE DO TECNICO	MUITO LIMPO	Indicador de adaptação bem sucedida do usuário à tecnologia
5.4. Disponibilidade de sabão/sabonete:	ANALISE DO TECNICO	SIM	Indicador de adaptação bem sucedida do usuário à tecnologia
5.5. Disponibilidade de água no reservatório:	ANALISE DO TECNICO	SIM	Indicador de adaptação bem sucedida do usuário à tecnologia
5.6. Disponibilidade de papel higiênico:	ANALISE DO TECNICO	SIM	Indicador de adaptação bem sucedida do usuário à tecnologia
5.7. Presença de odores:	ANALISE DO TECNICO	NÃO	Indicador de eficiência técnica do sistema
5.8. Descrição de odores:	ANALISE DO TECNICO	NÃO	Indicador de eficiência técnica do sistema
5.9. Presença de moscas:	ANALISE DO TECNICO	NÃO	Indicador de eficiência técnica do sistema
5.10. Quantidade de moscas:	ANALISE DO TECNICO	NÃO	Indicador de eficiência técnica do sistema
5.11. Tamanho das moscas:	ANALISE DO TECNICO	NÃO	Indicador de eficiência técnica do sistema
5.12. Fluxo de ar no interior do vaso m/s:	ANALISE DO TECNICO	>0.3	Indicador de eficiência técnica do sistema
5.13. Indicação de vandalismo no interior da cabine?	ANALISE DO TECNICO	NÃO	Indicador de adaptação bem sucedida do usuário à tecnologia
5.14. Comentários do interlocutor/usuário sobre o uso da cabine:	ANALISE DO TECNICO		
5.15. Comentários do técnico responsável sobre o estado da cabine:	ANALISE DO TECNICO		
<b>6. OBSERVAÇÃO DO COMPARTIMENTO DAS FEZES</b>			
6.1. Estado do compartimento:	ANALISE DO TECNICO	MUITO BOM	Indicador de eficiência técnica do sistema
6.2. Estado das porcas de borboleta:	ANALISE DO TECNICO	MUITO BOM	Indicador de eficiência técnica do sistema
6.3. Estado do fechamento (junta de borracha):	ANALISE DO TECNICO	MUITO BOM	Indicador de eficiência técnica do sistema
6.4. Nível de resíduo nos reservatórios (avaliação visual em %):	ANALISE DO TECNICO	<80%	Indicador de eficiência técnica do sistema

6.5. Estado do resíduo fecal (avaliação visual):	ANALISE DO TECNICO	SECO	Indicador de eficiência técnica do sistema
6.6. Presença de lixo nos baldes (avaliação visual):	ANALISE DO TECNICO	NÃO	Indicador de eficiência técnica do sistema
6.7. Descrição do tipo de lixo presente nos baldes:	ANALISE DO TECNICO		Indicador de eficiência técnica do sistema
6.8. Presença de líquido nos baldes:	ANALISE DO TECNICO	NÃO	Indicador de eficiência técnica do sistema
6.9. Presença de moscas do compartimento das fezes:	ANALISE DO TECNICO	NÃO	Indicador de eficiência técnica do sistema
6.10. Quantidade de moscas:	ANALISE DO TECNICO	0	Indicador de eficiência técnica do sistema
6.11. Tamanho das moscas:	ANALISE DO TECNICO	0	Indicador de eficiência técnica do sistema
6.12. Tempo (em dias) desde o último esvaziamento dos resíduos:	ANALISE DO TECNICO	1-6 MESES	Indicador de eficiência técnica do sistema
6.13. Realização de esvaziamento durante a visita?	ANALISE DO TECNICO	NÃO	Indicador de adaptação bem sucedida do usuário à tecnologia
6.14. Avaliação do resíduo fecal no momento do esvaziamento:	ANALISE DO TECNICO	SECO	Indicador de eficiência técnica do sistema
6.15. Peso das fezes no momento do esvaziamento (medir ao menos uma vez durante o projeto):	ANALISE DO TECNICO		
6.16. Comentários do interlocutor/usuário sobre o procedimento de esvaziamento:	ANALISE DO TECNICO		
6.17. Comentários do técnico responsável sobre o compartimento das fezes:	ANALISE DO TECNICO		



Este programa tem sido a grande referência no âmbito regional e nacional, na medida que o governo do estado da Bahia tem sido constantemente procurado, através da SEAGRI e Fundação Luís Eduardo Magalhães, justamente para experiências de Benchmark acerca da implantação e gestão do MAIS DIGNIDADE NO CAMPO. Cabe destacar que tudo isso é fruto de trabalho integrado entre ambas instituições, com técnicos e servidores das mais variadas formações acadêmicas. Em junho de 2022 a SEAGRI e a FLEM foram convidadas a apresentar os resultados da implantação do Programa Mais

Dignidade no Campo no Estado da Bahia. A apresentação aconteceu na feira mundial IFAT MUNICH 2022, e deste então, ambas instituições passaram a ser referência na área, inclusive para o governo federal, através da (Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (CODEVASF) que implantará cerca de 2.0000 (dois mil) sanitários secos os estados do Nordeste.

SEAGRI e FLEM têm promovido um debate muito importante acerca dessa pauta do saneamento rural, fruto disso é a forte cooperação institucional de ambos com o Consórcio Interestadual de Desenvolvimento Sustentável do Nordeste, que é uma autarquia interestadual brasileira formada pelos estados de Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe, todos localizados na Região Nordeste do Brasil. A Bahia está se tornando a grande vitrine do saneamento rural descentralizado, sendo considerado um *case* de sucesso, a partir das experiências nos municípios de Casa Nova, Curaçá, Umburanas, Caém, Mirangaba, Ipirá, Itapetinga e Itambé.

Em novembro de 2022 o Governo do Estado da Bahia apresentará o Programa MAIS DIGNIDADE NO CAMPO na Província de Salva, na Argentina, a convite das autoridades e associações de mineradoras, que implantarão sanitários secos, a título de compensação ambiental e social, por conta da intensa atividade de exploração de lítio. Ações como essa, têm sido importantes para consolidar o modelo descentralizado de saneamento, que considera sobretudo as características regionais e culturais dos beneficiários destas tecnologias, uma vez que já se comprovou que a realidade do indivíduo deve ser considerada, pois influi diretamente na aceitação ou não de políticas públicas de qualquer natureza. Diante dessas observações, se aduz que a expansão do Programa é necessária, e certamente num futuro próximo, a meta de implantar um sanitário seco em cada residência rural que não possua saneamento básico, será uma realidade, assim como o programa de cisternas conseguiu levar capacidade de armazenamento de água para o semiárido brasileiro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das iniciativas para resolver o saneamento rural em larga escala e em curto tempo, com eficácia, sobretudo eficiência, há de se ressaltar, do ponto de vista de gestão pública, a factível importância do papel da SEAGRI na articulação do saneamento rural. No estado da Bahia, Com a divisão administrativa da secretaria de agricultura, que é uma instituição centenária, surgiu a Secretaria de Desenvolvimento Rural (SDR), que ficou com a responsabilidade de cuidar dos pequenos agricultores, que representam a agricultura familiar, enquanto que a SEAGRI administra a pauta do agronegócio, bem como nos números da sistematização de dados da articulação de políticas públicas voltadas para este setor. Entretanto faz-se necessário compreender que agricultura não se divide numa lógica axiomática precisa, pois agricultura é agricultura independentemente do tamanho da

produção de cada agricultor. Não se pode perder de vista que o na Divisão Internacional do Trabalho (**DIT**), o Brasil é produtor de *commodities* primárias, e como tal, cumpre seu papel, tendo como base as políticas públicas voltadas a maximização da produção no mercado externo e interno. Ou seja, o Brasil, assim como outros países essencialmente agrícolas, tem um papel estratégico de alimentar o mundo, talvez por isso toda essa dedicação da nosso país e estados celeiros como a Bahia, ao setor primário e aos grandes produtores baianos concentrados em duas regiões majoritariamente no oeste com a produção dos grãos com a produção de algodão, agora também com o cacau irrigado, e no norte do estado com a pujança da fruticultura. Isto posto, é importante destacar que enquanto gestores, percebemos ao longo do tempo que era necessário fazer algo que impactasse e transformasse a vida dos indivíduos, trabalhadores desses grandes produtores rurais, sobretudo a dos pequenos produtores e agricultores familiares.

Ao me deparar com os dados e índices alarmantes do saneamento rural, em que mais de 70% dos domicílios rurais no Brasil não têm acesso a saneamento básico, isso me tocou profundamente em função da minha trajetória pessoal e profissional, pois dos sete aos doze anos, residi junto a minha família numa casa que não tinha sanitário, portanto não tínhamos saneamento básico. E se essa condição já é difícil e complicada, para quem mora na zona urbana, onde em tese, se leva uma vida mais confortável, com mais acesso as facilidades do ponto de vista das políticas públicas, da atuação do governo. Agora nos voltemos a entender o quanto essa realidade é muito penosa para quem mora nas regiões rurais do país. Dessa forma, enquanto gestor e cidadão brasileiro, passei a me dedicar ao estudo desses dados, junto aos técnicos da FLEM e SEAGRI, e de maneira muito preocupante, compreendi que não é verossímil a máxima que se faz saneamento básico rural no Brasil porque não dá voto, mas sim porque é uma obra cara. Tenho percorrido a Bahia de ponta a ponta, assim como o Nordeste, e um exemplo que pode nos elucidar de forma clara é a comunidade da Macambira, zona rural do município de Casa Nova, com aproximadamente 90 km da sede. Não há viabilidade infra estrutural, sobretudo financeira de condições para levar por mais de 100 Km um esgoto para ser tratado numa estação de tratamento na sede do município. Então era extremamente necessário planejar algo que mitigasse esse problema. É preciso atentar para transversalidade da pauta, com diversos órgãos da Administração pública, pois pela falta de saneamento centenas de crianças adoecem e morrem, centenas de mulheres sofrem violência sexual tendo exposta não apenas a vergonha da sua nudez, mas a violência física agressão o espancamento. Além dos problemas à saúde e qualidade de vida. Toda essa triste realidade é uma afronta aos direitos humanos e a dignidade da pessoa humana, conforme está insculpido no artigo V da Constituição Federal de 1988.<sup>5</sup>

Quanto ao caminho da intersetorialidade, o nosso case de sucesso é justamente

---

<sup>5</sup> BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

nesse programa, pois a SEAGRI, numa ação transversal, ajuda na contabilização das metas da Secretaria Estadual de Infraestrutura Hídrica do Estado da Bahia, justamente no quesito saneamento rural. O que demonstra claramente que ambos os entes administrativos, conjunto atendem ao saneamento, mas também a salubridade dos trabalhadores rurais, o que máxima a produtividade da produção, mas que também irá impactar diretamente na redução de doenças, o que é um ponto positivo para a Secretaria Estadual de Saúde, e assim por diante, pois poderíamos citar várias outras pastas que tem impacto direto nesta pauta.

Embora o caminho não tenha sido fácil, e nunca o é, mas decidimos enfrentar dentro das nossas limitações, com orçamento de 4 milhões e 200 mil/ ano, mas com muita articulação a partir do projeto piloto que a FLEM entregou a SEAGRI, nós decidimos combater esse problema da falta de saneamento na zona rural, porque quando existente, ele minimiza a carga e diminui a pressão sobre o sistema de saúde, sobre as filas dos PSF, que na grande maioria das vezes na zona rural também são sistemas precários. O poder público já não pode permitir que as pessoas de zona rural convivam sem saneamento, pois desta forma elas estão condenadas a uma vida indigna, quiçá a morte, então foi nessa perspectiva de trazer a garantia de vida, de cumprir o que ordena a nossa Carta Magna, acerca das garantias fundamentais do cidadão brasileiro. Pensando nisso, é que nós decidimos investir no saneamento básico rural para pequenos agricultores para médios produtores que vivem em condição sobre-humana no tocante a este quesito. Mas a grata surpresa, que eu não esperava é que a partir de nosso Programa MAIS DIGNIDADE NO CAMPO, viríamos a nos tornar referência nacional e internacional, tanto pela experiência exitosa da execução, mas também por sermos os únicos a transformar este projeto de implantação de sanitários secos em política pública, com investimento 100% público, enquanto que nos outros países e estados de nossa federação, o mesmo projeto se apresenta na forma de investimento do setor privado. Esse reconhecimento muito me honra enquanto gestor na pasta da agricultura, bem como membro titular do Conselho de Administração da FLEM, por ter dado a importante contribuição ao governo do estado na consolidação da dianteira nessa política mas sobretudo de poder ter contribuído com a vida das pessoas que de fato precisam dessa política de saneamento.

Aos gestores públicos de todo o Brasil, mas especialmente aos do estado da Bahia e demais estados nordestinos.<sup>6</sup> Aqui quero externar minha solidariedade a todos que buscam implantar políticas públicas sérias, de qualidade, que beneficia os que mais precisam do poder público, e nesse bojo os convido a reflexão acerca da suma importância de trabalhar a pauta do saneamento rural no viés da transversalidade de ações, pois capacidade de

---

6 Em 2010, o IBGE lançou dados onde relatava que cerca de 9,8 milhões de domicílios (cerca de 32,34 milhões de habitantes) no Brasil não possuem acesso à rede de distribuição de água, tendo como formas de abastecimento **cisternas, poços, carros-pipa, entre outras**. Desse total, 5,29 milhões (cerca de 17,45 milhões de habitantes) são das regiões Norte e Nordeste, o que corresponde a 53,9% do total dos domicílios do País que utilizam outras formas de abastecimento de água.



resposta estatal aos problemas sociais depende, em alguma medida, de arranjos de coordenação governamental adequados. Diante dos dados alarmantes, e da constatação de que a região Nordeste é a que mais sofre com a falta de saneamento rural, proponho enquanto gestor, que seja criado um fórum regional, que nos possibilite criar um plano de ação eficaz, a fim de sanar essa terrível mazela que compromete o desenvolvimento de nossa sociedade de forma profunda. Com a consciência de que união faz a força, e assim tem sido largamente demonstrado através dos consórcios multifinalitários e os de saúde, no estado da Bahia, assim como a belíssima atuação do Consórcio Nordeste, reforço o papel da SEAGRI no apoio e articulação junto as pastas que tratam da infraestrutura hídrica, na empreitada da mitigação da falta de saneamento rural.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS (ABRELPE). Panorama dos resíduos sólidos no Brasil, 2014. Disponível em: . Acesso em: 17 maio 2016. BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: Acesso em: 27 fev. 2022. BRASIL. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990

Lei nº 8.171, de 17 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a Política Agrícola. Disponível em: . Acesso em: 14 maio 2022. BRASIL. Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007.

Estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico; altera as Leis nos 6.766, de 19 de dezembro de 1979, 8.036, de 11 de maio de 1990, 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.987, de 13 de fevereiro de 1995; revoga a Lei no 6.528, de 11 de maio de 1978; e dá outras providências.

Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. 2010 b.

Ministério da Saúde. Organização Pan-Americana da Saúde. Avaliação de impacto na saúde das ações de saneamento: marco conceitual e estratégia metodológica. Brasília: Ministério da Saúde, 116p, 2004.

BRASIL. Lei 11.445, de 05 janeiro de 2007: estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo demográfico 2010. Disponível em <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/atlas\\_saneamento/default\\_zip.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/atlas_saneamento/default_zip.shtm)>. Acesso em junho de 2022.

IBGE/PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Esgotamento sanitário nas áreas rurais do Brasil, Censo de 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2009>>. Acesso em agosto de 2022.

FOLHA DE SÃO PAULO. Evolução da população urbana e rural brasileira, 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/908759-urbanizacao-atinge-a-maior-taxa-da-historia-mostra-censo.shtml>>. Acesso em Mar. 2022.

FUNASA – Fundação Nacional de Saúde. Saneamento rural. Disponível em: <<http://www.funasa.gov.br/site/engenharia-de-saude-publica-2/saneamento-rural/>>. Acesso em maio de 2022.

GALVÃO JUNIOR, Alceu Castro. Desafios para a universalização dos serviços de água e esgoto no Brasil. *Revista Panamerica de Salud Publica*, v. 25, n. 6, p. 548-556, 2009.

GONÇALVES, Morgana; KUMMER, Larissa; PATEL, André; SOUZA, Daiane; FROSI, Douglas; FURIGO, Maurício; SAVEGNAGO, Leoberto; TONIAZZO, Fernando. Educação ambiental em saneamento rural. *Revista Engenharia Ambiental, Espírito Santo do Pinhal*, v. 10, n. 2, p. 255-260, mar. /abr. 2022.

MAIER, Clamarion. Qualidade de águas superficiais e tratamento de águas residuárias por meio de zona de raízes em propriedades de agricultores familiares. Dissertação (Mestrado em Ciências do Solo), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria -RS, 2007. 93 p.

MAGALHÃES, Louise Ramalho de; CARVALHO, Paula Souza de Oliveira; OLIVEIRA, Larissa Benkendorf de. Saneamento ambiental em áreas rurais: novas propostas de organização da sociedade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS GEÓGRAFOS, 16, 2010, Porto Alegre-RS. Anais...

MEHNERT, Dolores Ursula. Reúso de efluente doméstico na agricultura e a contaminação ambiental por vírus entéricos humanos. *Instituto Biológico, São Paulo*, v.65, n.1/2, p.19-21, jan./dez., 2003.

PERES, Leandro José Simoni; HUSSAR, Gilberto José; BELL, Euzebio. Eficiência do tratamento de esgoto doméstico de comunidades rurais por meio de fossa séptica biodigestora. *Revista Engenharia Ambiental, Espírito Santo do Pinhal-SP*, v. 7, n. 1, p. 020-036, jan. /mar. 2010.

SNIS –Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento. Consumo de água por habitante. Disponível em: <http://www.snis.gov.br/index.php> . Acesso em Dez. 2012.

INSTITUTO TRATA BRASIL. Saneamento no Brasil - De Olho nos Mananciais Online, 2011. Disponível em: <<http://www.tratabrasil.org.br/saneamento-no-brasil-de-olho-nos-mananciais-online->>. Acesso em Fev. 2022.

VALIAS, Ana Paola Gonçalves dos Santos; ROQUETO, Marco Antonio ; HORNINK, Daniel Gerber; KOROIVAL, Elton; VIEIRAL, Flaviano Cirilo; ROSAL Giovani Mileto. Qualidade microbiológica de águas de poços rasos e de nascentes de propriedades rurais do município de São João da Boa vista - São Paulo. In: JOINT WORL CONGRESS ON GROUNDWATER, 1, 2000, Fortaleza-CE. Anais...

VILLAR, Pedro Almodovar Gvozdanovic. Saneamento Rural e a sua Contribuição para a Saúde. In: FÓRUM MULTISSETORIAL DE RESPONSABILIDADE AMBIENTAL, 2010, Fortaleza-CE. Anais... Disponível em: [https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&ved=0CGsQFjAI&url=http%3A%2F%2Fihab.itararget.com.br%2Fextra%2Fdownload%2FSaneamento\\_Rural\\_FUNASA\\_%25202010\\_IHAB\\_CE.ppt&ei=1dB3UeKKG6jk0QHUoIHADA&usg=AFQjCNF-K37ZzlaWc5GNAUpqJleQmeA2w&sig2=p4vS7lGKHLpRp4vvjThdwg](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&ved=0CGsQFjAI&url=http%3A%2F%2Fihab.itararget.com.br%2Fextra%2Fdownload%2FSaneamento_Rural_FUNASA_%25202010_IHAB_CE.ppt&ei=1dB3UeKKG6jk0QHUoIHADA&usg=AFQjCNF-K37ZzlaWc5GNAUpqJleQmeA2w&sig2=p4vS7lGKHLpRp4vvjThdwg). Acesso em Mai. 2022.

# CONSULTORIA E ASSESSORIA EM GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DA INSERÇÃO DO MEL NA MERENDA ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DA PONTE/MG

*Data de aceite: 01/11/2022*

**Paulo Giovanni Giarola**

Belo Horizonte – MG

<https://www.norte-consultoria.com>

**Leonardo Luiz Santos Rodrigues**

Belo Horizonte - MG

<https://www.norte-consultoria.com>

**Eduardo Giarola**

Uberlândia - MG

[http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do;jsessionid=0A9272972CCA6717144F4BDCA501185B.buscatextual\\_6](http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do;jsessionid=0A9272972CCA6717144F4BDCA501185B.buscatextual_6)

[do;jsessionid=0A9272972CCA6717144F4BDCA501185B.buscatextual\\_6](http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do;jsessionid=0A9272972CCA6717144F4BDCA501185B.buscatextual_6)

aproximação de consumidores e produtores no nível local. Observou-se também uma mudança no nível do consumo, em reverência à aceitação de alimentos mais saudáveis. Uma revitalização com novos aspectos de mercado para a agricultura familiar e a promoção de práticas de produção consideradas menos prejudiciais ao ambiente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Pública. Governança Pública. Programa de Alimentação Escolar. Pandemia. Agricultura familiar.

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é verificar se a consultoria e assessoria em gestão pública tem impactos positivos sobre a inserção do mel na merenda escolar no município de São João da Ponte/MG, a luz do Programa de Alimentação Escolar (PAE) brasileiro. Do ponto de vista metodológico, foi utilizado estudo de caso com técnicas qualitativas de levantamento e análise de dados e informações secundárias. Os resultados revelam que, diante do complexo cenário alimentar e nutricional brasileiro, a prestação de serviço, da Norte Consultoria a Prefeitura de São João da Ponte, influencia positivamente para a

## CONSULTANCY AND ADVICE IN PUBLIC MANAGEMENT: A CASE STUDY OF THE INSERTION OF HONEY IN SCHOOL MEALS IN THE MUNICIPALITY OF SÃO JOÃO DA PONTE/MG

**ABSTRACT:** The objective of this article is to verify if the consultancy and advice in public management has positive impacts on the inclusion of honey in school meals in the municipality of São João da Ponte/MG, in the light of the Brazilian School Feeding Program (PAE). From the methodological point of view, a case study was used with qualitative techniques for collecting and analyzing data and secondary information.

The results reveal that, in view of the complex Brazilian food and nutritional scenario, the provision of service, by Norte Consultoria to the São João da Ponte City Hall, positively influences the approximation of consumers and producers at the local level. There was also a change in the level of consumption, in reverence for the acceptance of healthier foods. A revitalization with new market aspects for family farming and the promotion of production practices considered less harmful to the environment.

## 1 | INTRODUÇÃO

A relação entre compras públicas sustentáveis e agricultura familiar coloca-se como políticas públicas capazes de unir duas necessidades: a do poder público, de fornecerem à população, conforme seus princípios institucionais, produtos agrícolas de qualidade, atendendo a critérios sustentáveis; e também do produtor rural familiar, que necessita expandir mercados para vender seus produtos. Os principais estudos de Oliveira; Santos (2015), Meirelles (2016) e Araújo Junior (2018), revelam a importância da atuação das políticas públicas e de programas específicos para o beneficiamento da educação e da agricultura familiar.

Historicamente, a governança no Estado brasileiro é representada pela limitação da capacidade de formular/implementar políticas públicas em função da rigidez e ineficiência do aparelho burocrático do Estado. Em trabalhos de autores como Araújo (2002), Bresser Pereira (1996, 2005a), Marini (2003), Medeiros e Guimarães (2005) e Mello (2006), entre outros, são apresentadas discussões de que o Brasil enfrenta um problema de governança, e não de governabilidade, já que esta é entendida como a capacidade conferida pela sociedade civil para governar.

A busca por uma gestão pública que contemple uma estrutura de governança adequada, leva ao surgimento de modelos que considerem novas formas de gestão. O Estatuto das Cidades, promulgado em 2001, regulamentando os artigos 182 e 183 da Constituição Federal, as deliberações das 1ª, 2ª e 3ª Conferência Nacional das Cidades indicam que deve haver uma gestão democrática das cidades, que, dentre outros objetivos, deve proporcionar a instituição de fóruns de controle social como elementos norteadores de qualquer política urbana. Deve-se avançar na implantação dos sistemas de conferências e conselhos, reforçar o controle social na política urbana como meio de garantia do direito à cidade e ampliar o controle social e a transparência da atuação dos prestadores de serviços públicos.

Desta forma, as compras públicas estão relacionadas ao processo de governança e de gestão social. De acordo com Oliveira e Santos (2015), o Estado sendo o demandante de bens e serviços gera renda e trabalho a sociedade e, consequentemente, essas compras serão um instrumento de transformação por conter funções de ordem econômica e social. O crescimento da agricultura familiar é um exemplo positivo dos incentivos governamentais, fortalecidos na década de 1990, quando da criação do Programa Nacional

de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF e mais à frente com a promulgação da Lei nº. 11.326 de 24 de julho de 2006.

Mais recentemente, estudos empíricos foram desenvolvidos para analisar os impactos positivos sobre a inserção do mel na merenda escolar dos municípios brasileiros (Erhardt, 2008; Magalhães et al., 2009; Formiga, 2014; Staron et al., 2015; Silva, 2018; Gomes et al., 2020; Moreira et al., 2021). Grande parte desses estudos encontrou evidências sobre os impactos positivos da inserção do mel na merenda escolar nos municípios estudados. Destaca-se, entretanto, a existência de poucos estudos na literatura analisando a forma técnica dessa inserção.

Partindo dessa perspectiva, o objetivo deste artigo é verificar se a consultoria e assessoria em gestão pública tem impactos positivos sobre a inserção do mel na merenda escolar no município de São João da Ponte/MG, a luz do Programa de Alimentação Escolar (PAE) brasileiro e da Constituição Federal de 1998 através dos princípios básicos que devem ser aplicados nas boas práticas administrativas.

O trabalho está organizado em quatro seções, incluindo esta breve introdução. A primeira seção apresenta o debate teórico e empírico sobre os impactos positivos da inserção do mel na merenda escolar. A segunda seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados. Na terceira seção apresentam-se os resultados do estudo realizado. Por fim, a última sintetiza as considerações finais.

## **2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nessa seção são abordados os temas: administração pública no Brasil, o processo de governança na administração pública brasileira, o programa nacional de alimentação escolar e a agricultura familiar e estudos empíricos que buscam analisar os impactos positivos sobre a inserção do mel na merenda escolar dos municípios.

### **2.1 O processo de governança na administração pública brasileira**

Considera-se que foi a partir de meados de 1930 que a administração pública brasileira adquiriu relevância, em decorrência das medidas impostas pelo “Estado Novo”, no governo de Getúlio Vargas, e as primeiras ações sistematizadas de gestão. A partir de então, até o final da década de 1980, ocorreram inúmeras e intensas reformas na administração pública, caracterizadas por avanços e retrocessos. A promulgação da Constituição Federal de 1988, que promoveu o reordenamento jurídico, institucional e político brasileiro é considerada como um dos marcos mais importante para o avanço da administração pública (REZENDE, 2011).

Destacando o âmbito municipal, a Constituição de 1988, por meio de um novo pacto federativo, outorgou-lhes autonomia, assegurando a eles especial relevância, centralidade e papel de protagonistas em políticas públicas, seja na provisão de bens e/ou serviços públicos. Por meio da Constituição, as principais inovações introduzidas na estrutura do

Estado foram a descentralização de processos e a delegação de poder aos governos locais (REZENDE, 2011).

É nesse contexto, a partir da década de 1990, que se iniciou um processo de grandes mudanças na busca por maior eficiência, eficácia e transparência na gestão pública, tanto em relação aos recursos humanos quanto financeiros e físicos, alocados nas diferentes instâncias dos entes públicos, no Brasil e no Mundo. Passou-se, com isso, a se demandar mais atenção e cuidado no uso dos funcionários públicos e do dinheiro arrecadado (SLOMSKI, 2011).

Esse movimento foi denominado de Nova Gestão Pública (NGP), ou New Public Management (NPM), e teve como um dos marcos mais relevante no Brasil o plano de Reforma Administrativa do Estado, comandado pelo ministro Luís Carlos Bresser-Pereira no governo Fernando Henrique Cardoso – FHC, a partir de 1995. Considera-se que foi por meio dessa reforma que o país passou a adotar o modelo gerencial de administração pública (BRESSER- PEREIRA, 2005; PAES DE PAULA, 2005).

Entende-se que os direcionamentos dados pela Lei Complementar nº 101, de 04/05/2000, mais conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, conforme observado por Slomski (2011), estão relacionados com os preceitos de governança, em estágio mais avançado nas instituições privadas e em evolução e aprimoramento na esfera federal, na maioria dos estados e grandes municípios.

Considera-se que as práticas gerenciais e de governança são realizadas, principalmente nos municípios, pelas exigências da legislação em vigor e pressões institucionais dos entes federal e estadual, resultando em práticas apenas formais e sem efetividade. No âmbito dos pequenos municípios, isso ocorre de forma mais acentuada, apesar dos vários instrumentos de gestão e dos avanços tecnológicos que estão disponíveis aos gestores (BARRETO; ESTRADA, 2006; REZENDE, 2011; VIANA, 2010).

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 trouxe avanços, produzindo um movimento de descentralização focado no fortalecimento do poder local e instrumentos que institucionalizaram a participação e controle social na elaboração, implementação e avaliação das políticas públicas. O processo de conferências e conselhos vem se transformando no instrumento de consolidação desse movimento em âmbito nacional. Sinaliza-se que os Estados, o Distrito Federal e os Municípios busquem estabelecer esses parâmetros na construção dos seus sistemas locais (MINISTÉRIO DAS CIDADES – MCIDADES, 2007).

A Agenda 21 se destaca como o mais importante compromisso socioambiental em prol da sustentabilidade firmado na RIO-92. A partir das diretrizes desse documento, foi elaborada a Agenda 21 Brasileira, que por sua vez deu origem ao Programa Agenda 21 Local, incluído no Plano Plurianual – PPA 2004/07 – do Governo Federal. Diversas questões estratégicas foram elencadas no Programa, sendo que governança e ética para a promoção da sustentabilidade só poderão ser tratadas a partir de responsabilidades

efetivas e compartilhadas entre governo e sociedade (MMA, 2007).

Das regras de governança pública, a grande dificuldade é o cumprimento de princípios que não são apenas essenciais à boa prática administrativa, são obrigatórios, uma vez que lida-se com o interesse coletivo, que segundo as regras constitucionais são indisponíveis e supremos ao interesse particular. Desta forma, a Constituição Federal de 1998 traz os princípios básicos que devem ser aplicados nas boas práticas administrativas. Outras obras de autores e organizações como Brasil-TCU (2021), Di Pietro (2002), Meirelles (2016), Mello (2006), Nações Unidas (2018), Torres (2004), entre outros, são abordados tais princípios, como:

A legitimidade que tem como referencial de seu desempenho os princípios constitucionais da Administração Pública. Compreende além das determinações legais, os princípios da moralidade e da ética. Só é legítimo quando é legal e eticamente defensável. A legalidade, que se refere ao desempenho o pleno respeito a normas legais e regulamentadoras. Compreende a aderência às determinações legais e normativas.

A eficácia, que trata na sua aplicação os documentos de programação de objetivos e metas e em cláusulas contratuais e conveniais. Compreende a identificação do atingimento das metas operacionais estabelecidas (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Projetos Básicos e outros). A eficácia está diretamente relacionada a maximização dos resultados. Já a eficiência, que é parâmetro de medição de desempenhos padrões, projetos executivos e cláusulas contratuais. Compreendendo a identificação de ocorrência de resultados que demonstram a maximização dos recursos utilizados, ou seja, a eficácia das ações relacionadas com a eficiência dos meios utilizados.

A economicidade que tem como referencial de seu atingimento indicadores documentais de desempenhos padrões (principalmente o mercado) e cláusulas contratuais. Compreende a ocorrência de resultados que demonstram a minimização de custos incorrido e maximização da produtividade. A qualidade, que trata da verificação de indicadores documentais de desempenhos padrões (planilhas, quantitativos, projetos básicos, executivos e outros) e o cumprimento de cláusulas contratuais. Compreende a ocorrência de preocupação com a satisfação do interesse público (não o pessoal), a melhoria contínua, a não aceitação de erros e os processos voltados para o resultado. A efetividade que trata da verificação de desempenho em documentos e leis que tratam da missão institucional, diretrizes e objetivos estratégicos. Compreende a ocorrência, a longo prazo, de resultados que demonstrem a ação positiva do Estado.

A proporcionalidade, muitas vezes tratado como parte do princípio da razoabilidade, busca equilibrar direitos particulares comparativamente aos coletivos. O desenvolvimento sustentável, que segundo as Nações Unidas, tal princípio tem como objetivo a ação. Deve ser observado nas etapas de qualquer processo administrativo, suas dimensões econômica, social, ambiental e cultural, no mínimo, com base nos planos de gestão de logística sustentável dos órgãos e das entidades. A finalidade, onde a norma administrativa

deve ser interpretada e aplicada da forma que melhor garanta a realização do fim público a que se dirige. O que explica, justifica e confere sentido a uma norma é precisamente a finalidade a que se destina.

A motivação, que é a situação fática ou jurídica que impulsionou à feitura do ato. Não pode haver, jamais, um ato administrativo sem o elemento motivo. A segurança jurídica, compreendida como o princípio norteador do ordenamento jurídico, deve ser considerado como o condutor da administração pública. O interesse público, que reflete o interesse da coletividade que é supremo e indisponível perante o interesse particular. Este interesse nunca discordará do interesse de cada um dos membros da coletividade.

A política de Governança Pública vem sendo difundida, por norma material, em âmbito federal com maior ênfase a partir da publicação do Decreto n.º 9.203 de 22 de novembro de 2017. Nada mais simples do que fazer o melhor de cada um em proveito do melhor resultado para todos. É este o conceito de governança pública que deve ser melhor entendido pelo Estado e seus jurisdicionados: *“conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”* (art. 2º, I – Decreto N.º 9.203/2017).

A norma estabelece em âmbito federal, como princípios da governança pública: a capacidade de resposta; a integridade; a confiabilidade; a melhoria regulatória; a prestação de contas e responsabilidade e a transparência (art. 3º, Decreto N.º 9.203/2017). Para tanto, enumera uma série de diretrizes para sua aplicação (art. 4º, Decreto N.º 9.203/2017), que em síntese impulsionam as políticas públicas a: a busca de resultados efetivos para a sociedade, através de soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades; a promoção da simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos; monitoração do desempenho e avaliação da sua concepção, dentre outros.

## **2.2 O Programa Nacional de Alimentação Escolar e a Agricultura familiar**

Barreto e Estrada (2006) retrata que “fica evidente a necessidade de se fazer mais com menos recursos, além da utilização das técnicas eficazes e inovadoras de gerenciamento com base na descentralização, avaliação de desempenho, análise de custos e planejamento estratégico”. Dessa forma, percebe-se a importância da inserção de novos modelos de gestão e governança no setor público e, especialmente, nos municípios de pequeno porte, no intuito de proporcionar maior eficácia e eficiência na gestão dos recursos públicos.

Marques (2006) afirma que “os cidadãos esperam uma boa governança de suas autoridades governamentais”, com o objetivo de se ter uma prestação de contas com transparência dos atos de gestão. É o fortalecimento da chamada gestão social, que segundo Tenório (1998), evoca a importância das questões sociais para os sistemas-



governo na implementação de políticas públicas.

As compras públicas estão diretamente relacionadas ao processo de governança e de gestão social. O Estado sendo o demandante de bens e serviços gera renda e trabalho a sociedade e, conseqüentemente, essas compras serão um instrumento de transformação por conter funções de ordem econômica e social (OLIVEIRA; SANTOS, 2015). Pode-se citar a agricultura familiar como beneficiada através de incentivos governamentais, fortalecidos na década de 1990, quando da criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF e mais à frente com a promulgação da Lei nº. 11.326 de 24 de julho de 2006.

Para equilibrar a participação nos processos licitatórios a lei complementar 123 de 14 de dezembro de 2006 garantiu, dentre outras vantagens, o tratamento diferenciado nas compras públicas para micro e pequenas empresas, empresas de pequeno porte, produtor rural pessoa física e ao agricultor familiar, colocando estes em igualdade com os demais fornecedores.

Cita-se também o decreto 8.538 de 06 de outubro de 2015 que regulamenta a lei complementar 123/2006, no que tange o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para microempresas, empresas de pequeno porte, agricultores familiares, produtores rurais como pessoa física, microempreendedores individuais e sociedades cooperativas nas contratações públicas de bens, serviços e obras no âmbito da administração pública federal. No seu artigo 1º pode-se ver os objetivos do regulamento: promover o desenvolvimento econômico e social no âmbito local e regional, ampliar a eficiência das políticas públicas e incentivar a inovação tecnológica.

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) também é um exemplo de políticas públicas que beneficiam áreas do tipo: educação e agricultura familiar. Esse oferece alimentação escolar e ações de educação alimentar e nutricional a estudantes de todas as etapas da educação básica pública (BRASIL, 2020). Outro Programa, o Alimenta Brasil, instituído pela Lei nº 14.284, de 29 de dezembro de 2021 substituindo o Programa de Aquisição de Alimentos, visa promover a agricultura familiar, fortalecendo o comércio regional e o consumo dos alimentos provenientes desse tipo de agricultura.

## **2.3 Evidências empíricas**

Diversos estudos empíricos buscam analisar os impactos positivos sobre a inserção do mel na merenda escolar dos municípios. O trabalho de Staron et al. (2015) teve por objetivo pesquisar as diversas formas de inserção do mel na merenda escolar utilizada em alguns municípios, desenvolver bolacha de mel enriquecida com fibras, avaliar a sua aceitação por crianças com idade entre quatro e nove anos e repassar os resultados aos apicultores. A degustação demonstrou que as bolachas tiveram 95% aceitação entre as crianças e as análises microbiológicas indicaram a boa qualidade do produto.

Gomes et al. (2020) investigaram a necessidade de empoderamento do setor apícola

no município de São Bentinho-PB. Partindo-se da hipótese de que o Programa Nacional de Alimentação Escolar (Lei nº 11.947/2009) prevê a possibilidade de compras diretas de gêneros alimentícios pelas escolas da rede pública, por meio dos recursos financeiros repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), foi elaborado um modelo de decreto municipal que permite a integração entre os produtores locais de mel e a municipalidade para concretizar a abertura de um canal de consumo sólido e durável desse produto.

O objetivo da pesquisa de Magalhães et al. (2009) foi avaliar a viabilidade da introdução do mel na merenda escolar, como oportunidade mercadológica dentro da abordagem teórica de Sistema Agroalimentar Local (SIAL). Concluiu-se que constituem desafios para o agronegócio apícola os trabalhos relativos à educação alimentar e promoção do produto mel junto à sociedade, a fim de aumentar sua aceitabilidade, além de uma política de preços diferenciados para a merenda escolar e uma logística de fornecimento do produto registrado bem distribuída no país.

Erhardt (2008), investigou a aplicação das condições de atuação da Vigilância Sanitária na cidade de Cachoeira do Sul/RS, referente às Boas Práticas de Manipulação de Alimentos estabelecidas pela Resolução da Anvisa nº. 216/2004 e estabelecer um instrumento de monitoramento na manutenção das condições sanitárias dos estabelecimentos envolvidos. Um dos processos analisados na pesquisa foi os relacionados a aquisição da merenda escolar.

Silva (2018) realizou um estudo transdisciplinar a partir da tríade ambiental, econômica e social sobre a importância da certificação do mel para o fortalecimento da apicultura e propor uma sugestão de projeto de lei que autoriza a constituição do Serviço de Inspeção Municipal (SIM) no município de São José da Lagoa Tapada - PB, descrevendo os trâmites formais e materiais para sua criação pelo ente federado, município, com a finalidade de emitir certificação. Conclui-se que a regulamentação, através da certificação do SIM da produção e comercialização do mel, impacta no desenvolvimento sustentável desta atividade, gerando crescimento, aumento da empregabilidade e a ampliação do mercado consumidor.

Desse modo, por meio desse conjunto de estudos, verificam-se evidências sobre os impactos positivos da inserção do mel na merenda escolar nos municípios. Destaca-se, entretanto, a existência de poucos estudos na literatura analisando a forma técnica dessa inserção.

### **3 | ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A realização desta pesquisa baseou-se em um estudo de caso, com técnicas qualitativas de levantamento e análise de dados e informações secundárias, com o intuito de verificar se a consultoria e assessoria em gestão pública tem impactos positivos sobre

a inserção do mel na merenda escolar no município de São João da Ponte/MG, a luz do Programa de Alimentação Escolar (PAE) brasileiro e da Constituição Federal de 1998 através dos princípios básicos que devem ser aplicados nas boas práticas administrativas.

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2001). Já a pesquisa qualitativa, segundo Malhotra (2001), é definida como pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema que está sendo estudado.

Foram utilizados dados bibliográficos, legislações e documentos oficiais para contextualizar, relativo ao alimento “mel”, o panorama alimentar e as políticas públicas relativas à Segurança Alimentar e Nutricional e ao Programa Nacional de Alimentação Escolar. O recorte temporal foi do segundo semestre de 2019 ao final do segundo semestre de 2021.

Referente aos procedimentos de coleta e análise de dados, foi adotada a entrevista do tipo semiestruturada, após o consentimento informado dos depoentes. Essa foi utilizada com o objetivo de analisar como a Norte Consultoria Ltda. influenciou positivamente na utilização do mel na merenda escolar e, concomitantemente, fomentou e valorizou a agricultura familiar no Município de São João da Ponte/MG.

De acordo com Haguette (2013), a entrevista é um processo de interação social, no qual o entrevistador tem a finalidade de obter informações do entrevistado, através de um roteiro contendo tópicos em torno de uma problemática central. Além disso, a escolha do tipo semiestruturada se deve à possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada, como afirma Minayo, Deslandes e Gomes (2009).

Nesse contexto, mediante perguntas pré-definidas para a realização das entrevistas, os sócios-proprietários da empresa Norte Consultoria responderam aos seguintes temas: dados (nome, idade e currículo) dos sócios-proprietários; descrição da empresa Norte Consultoria Ltda.; como aconteceu o primeiro contato com a Prefeitura Município de São João da Ponte/MG; qual(is) constatação(ões) a empresa abordou para a inserção do mel na merenda escolar do Município. Outros questionamentos foram realizados: foi constatado oportunidades para o município na utilização do mel na merenda escolar e, concomitantemente, fomentação e valorização da agricultura familiar no Município de São João da Ponte/MG? foi constatado algum problema inicial para essa inserção? quais providências técnicas foram tomadas, pela empresa, para essa inserção do mel na merenda escolar do município? quais foram os resultados com essa inserção?

Inicialmente, foram feitas perguntas, conforme o roteiro acima apresentado, para conhecer um pouco sobre a empresa e com o intuito de deixar o entrevistado confortável e aberto para discorrer sobre a trajetória. É importante ressaltar que a entrevista aconteceu no final do mês de janeiro de 2022.

A análise dos dados qualitativos foi realizada utilizando-se o referencial sobre análise de conteúdo. Esse é um conjunto de técnicas de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações (BARDIN, 2009). A análise divide-se em três etapas: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2009; MINAYO, 2007).

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa Norte Consultoria e Assessoria em Negócios Ltda., inscrita no CNPJ sob o número 24.282.302/0001-68, com sede à Rua Alessandra Salum Cadar, 900/211, Bairro Buritis, foi constituída no início do exercício financeiro de 2016, através do empreendimento de seus dois sócios (sem identificação), com idades de 52 e 42 anos, cujas profissões são: economista e administrador.

Ambos os profissionais, atuavam em empresa no mesmo ramo no mercado, mas visualizavam a necessidade de atuação não mais restrita aos serviços de auditores. Verificavam naquela conjuntura a necessidade de implemento de novos métodos de trabalho que pudessem trazer de forma mais consistente aos serviços contratados métodos de planejamento e aprimoramento das práticas administrativas nos municípios. A empresa Norte Consultoria Ltda., conta com equipe de colaboradores multifuncional, abrangendo especialistas da área econômica, administrativa, contábil, direito, engenharia, tecnologia da informação, dentre outras.

Desde a sua fundação, houve a primazia por celebração de contratos, onde existe o interesse administrativo por modernização e implemento de novas técnicas de trabalho que possam trazer melhoria no uso do erário, preservando o interesse público primário (que é o atendimento às necessidades dos cidadãos) e o secundário (que trata da melhor prática administrativa dos recursos disponibilizados). Assim, os membros da empresa focaram no implemento de fortalecer as práticas de planejamento, agregando a necessidade de constante treinamento dos servidores com produtos simples e agregadores da área da tecnologia da informação.

O Município estudado, São João da Ponte (MG), assim como as demais comunas brasileiras, são regidos por legislação específica para contratação com o setor privado, obedecendo regras constitucionais estabelecidas na Constituição da República (CR), especialmente em seu art. 37, inciso XXI. Nesse sentido, cumprindo-se o princípio da legalidade e diante da necessidade de contratação de profissionais que pudessem atuar como consultores e assessores do município, utilizando-se as premissas das Lei n.º 10.520/2000 e subsidiariamente da Lei n.º 8.666/93, foi publicado edital de licitação pública na modalidade de pregão presencial em meados do exercício de 2017 (primeiro ano de governo da então gestão administrativa), onde a empresa Norte Consultoria Ltda.

foi considerada adjudicatária do objeto e teve seu contrato assinado.

Inúmeros foram os trabalhos praticados desde a assinatura contratual até a presente conjuntura, sendo necessário inicialmente uma avaliação dos métodos de trabalhos que vinham sendo praticados, uma reestruturação no formato das atividades desenvolvidas, realização de cursos específicos aos seus servidores, continuadas visitas “*in loco*” a fim de avaliar as propostas administrativas e os resultados encontrados.

Um dos trabalhos realizados no município pela empresa Norte Consultoria foi à inserção do mel na merenda escolar do município. Desta forma, é importante o relato dos dados técnicos de inserção devido a sua praticidade, simplicidade e efetividade na junção de esforços administrativos públicos e de terceiros a fim de trazer um melhor resultado nas ações administrativas.

Veja que a possibilidade dessas compras públicas se origina dos incentivos governamentais, como: O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE); o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF e mais à frente com a promulgação da Lei nº. 11.326 de 24 de julho de 2006; o Decreto 8.538 de 06 de outubro de 2015 que regulamenta a lei complementar 123/2006, no que tange o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para microempresas, empresas de pequeno porte, agricultores familiares, produtores rurais como pessoa física, microempreendedores individuais e sociedades cooperativas nas contratações públicas de bens, serviços e obras no âmbito da administração pública federal; e o Programa Alimenta Brasil, instituído pela Lei nº 14.284, de 29 de dezembro de 2021, substituindo o Programa de Aquisição de Alimentos, que visa promover a agricultura familiar, fortalecendo o comércio regional e o consumo dos alimentos provenientes desse tipo de agricultura.

O início dos trabalhos foi com a observação junto a Secretaria Municipal de Agricultura do Município a existência de um certo número de pequenos agricultores familiares que se utilizavam da apicultura como meio de acrescentar à sua propriedade uma oportunidade de outros ganhos. Entretanto, todo o mel produzido vinha sendo comercializado de forma precária e até mesmo fora das normas de regulação sanitária. Saliente-se que não existia, por parte dos produtores rurais, um conhecimento teórico sobre os termos de comercialização de tal produto.

Diante de tal constatação, observou-se uma oportunidade de integração do setor público ao privado, onde para o município existia a legitimidade em incorporar o mel em sua grade de consumo (merenda escolar), a preços módicos, pois existia uma oferta municipal que não era totalmente utilizada. Entretanto, existia a necessidade de adequar o produto às condições mínimas de comercialização exigidas pelos órgãos sanitários fiscalizadores.

Seguindo-se as regras de governança, cumprindo-se os princípios norteadores da atuação do poder público, observou-se algumas premissas que deveriam ser adequadas para que se pudesse ter um pleno atendimento da demanda (mel na merenda escolar). Como primeira e segunda constatações tinha-se, respectivamente, o mel como um

alimento altamente nutricional, sendo de grande valia a sua utilização na merenda escolar e a premissa legal em normas que autorizavam o seu consumo, observando requisitos mínimos.

Diante de tais fatos, podia-se observar problemas que deveriam ser combatidos. A utilização do mel na merenda escolar num primeiro momento serviria como substituição de outros produtos já utilizados, trazendo ganho nutricional, dois exemplos de substituição: o melado de cana-de-açúcar e a geleia de frutas. Entretanto, dois problemas iniciais se apontavam: o custo dos produtos a serem substituídos, por serem há muito estabelecidos, são menores que o custo do mel e a adequação do fornecimento do mel dentro de padrões mínimos estabelecidos pelas normas sanitárias.

Veja que a variante do preço do mel como fator inibidor de seu consumo estava justamente nas inexistentes instalações de beneficiamento junto às pequenas propriedades rurais e no alto custo de investimento de tais implementos. Em resumo, havia uma produção excedente de mel pelos pequenos produtores do município de São João da Ponte (MG), mas que não atendiam as normas sanitárias estabelecidas para comercialização.

Na análise de todas as variantes pode-se constatar ainda que existia na região uma cooperativa capaz de beneficiar todo o mel produzido pelos produtores rurais do município em estudo, disponibilizando em condições sanitárias satisfatórias para sua comercialização. No entanto, o custo para o pequeno produtor rural, se tornaria excessivo, caso buscasse beneficiar o seu produto, isoladamente.

A realidade, trouxe ao poder público, através do assessoramento e consultoria da empresa Norte Consultoria a realização de um plano de governança pública para fins de resolução do problema. Num primeiro momento, passou-se a avaliar (monitorar) a oportunidade de utilização do mel na merenda escolar e concomitantemente fomentar e valorizar a agricultura familiar no município. Como resultado de tal premissa pode-se constatar que o mercado produtor local tinha condições de oferta, necessitando de incremento tecnológico operacional para beneficiamento do produto, a custo reduzido. Concluiu-se que havia condições de melhoria do custo de beneficiamento, desde que houvesse um aporte inicial de incentivos.

Após tal monitoramento, buscou-se o direcionamento das ações administrativas, seguindo-se alguns passos, que sinteticamente podem ser sintetizados:

- Consulta junto as cooperativas da região, buscando o melhor negócio para os pequenos produtores, dentro das normas sanitárias exigidas. Nesse sentido, foi encontrada a Associação Rural Apícola de Januária-ARAJAN, inscrita no CNPJ sob o número 01.202.814/0007-71, cujas atividades iniciaram-se no exercício de 1996, tendo como principal atividade a apicultura. Ressalte-se que além de toda a infraestrutura necessária para atender aos produtores do município, encontra-se instalada em município vizinho a aproximadamente 100 Km (cem quilômetros), menor distância encontrada entre outras possíveis beneficiadoras.

- Cadastramento de todos os produtores rurais com disponibilidade de oferta de produto (mel) excedente e com interesse em negociá-lo.
- Aprovação de norma de intervenção no negócio, estabelecendo um convênio entre a cooperativa e o município de São João da Ponte (MG), onde haveria a garantia de beneficiamento de toda a produção entregue pelos pequenos produtores, com o pagamento em percentual do mel. Ou seja, não haveria dispendio financeiro pelos pequenos produtores, e o seu produto seria entregue em embalagens próprias para a comercialização, incluindo rotulagem com a indicação do produtor rural.
- Negociação, a fim de dirimir custos operacionais diretos para o município de São João da Ponte na intervenção (foi tabulado unicamente o valor do transporte do produto entre a sede do município e a sede da cooperativa, ida e volta).

A prática do assessor e consultor administrativo é desenvolvida levando-se em consideração a premissa de trazer o melhor negócio possível ao seu cliente. Entretanto, quando se trata de tal prática no ramo da administração pública, o melhor negócio nem sempre é o mais atrativo financeiramente, ou seja, são muitas outras variáveis que devem ser absorvidas no desenvolver do plano de trabalho.

Não se pode mensurar todo o trabalho desenvolvido com a quantificação do volume de mel que foi adquirido pelo poder público, levando-se em consideração, que a preparação do mercado para formação de fornecedores aptos a tal venda, não tem como conclusivo que tais produtores possam se interessar em vender ao poder público ou se esses terão as melhores condições de venda. Conforme já descrito anteriormente, constitucionalmente a venda de quaisquer produtos ao poder público depende de um processo específico de contratação (art. 37 da Constituição Federal).

Também importante relatar que o poder público não pode atuar no mercado produtivo exigindo que sua necessidade deva ser sanada prioritariamente (veja que não se trata de um produto essencial, mas sim complementar à merenda escolar). A própria regra constitucional estabelece em seu art. 170 o ordenamento econômico fundado na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, assegurando a todos uma existência digna e os princípios da propriedade privada, da função social da propriedade, da livre concorrência, dentre outros.

Deve-se considerar que o Poder público devidamente assessorado pode garantir à sociedade a disponibilidade de oportunidade de trabalho (interesse primário) e concomitantemente a possibilidade de um novo produto em sua merenda escolar (interesse secundário e primário).

Analisa-se também que a adaptação dos meios produtivos, bem como dos consumidores, a nova oferta é lenta e gradativa. Até o exercício de 2021, não havia em nenhum momento da história do poder público municipal a oferta de mel em sua merenda escolar, entretanto, através dos números coletados junto ao departamento contábil do

município de São João da Ponte (MG), pode-se observar que já existe a aquisição de tal produto e consequentemente a sua distribuição aos cidadãos em idade escolar.

Segundo dados extraídos do relatório contábil de todos os empenhos (segundo a Lei n.º 4.320/64, documento que garante ao fornecedor a venda de produtos ao poder público, através de reserva orçamentária) de 01 de janeiro a 31 de dezembro de 2021, foram adquiridos pelo município de São João da Ponte (MG), no mês de outubro, o equivalente a 1.500 (um mil e quinhentos) saches de mel, 2.100 (dois mil e cem) no mês de novembro e 806 (oitocentos e seis) no mês de dezembro. Levando-se em consideração que o mês de dezembro não tem em toda a sua extensão temporal o fornecimento de merenda escolar, pode-se determinar que há um crescimento na oferta de tal produto.

Destaque-se ainda, que todos os produtores atendidos pelo programa passaram a ter a possibilidade de levar seus produtos até outros interessados, levando-se agora em consideração que os produtos produzidos têm a necessária inspeção e liberação sanitária para sua livre comercialização no mercado municipal e regional.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui apresentado teve como objetivo verificar se a consultoria e assessoria em gestão pública tem impactos positivos sobre a inserção do mel na merenda escolar no município de São João da Ponte/MG, a luz do Programa de Alimentação Escolar (PAE) brasileiro e da Constituição Federal de 1998 através dos princípios básicos que devem ser aplicados nas boas práticas administrativas.

O resultado constatado nesse estudo de caso foi que, diante do complexo cenário alimentar e nutricional brasileiro, a prestação de serviço, da Norte Consultoria Ltda. a Prefeitura de São João da Ponte, influencia positivamente para a aproximação de consumidores e produtores no nível local. Observou-se também uma mudança no nível do consumo, em reverência à aceitação de alimentos mais saudáveis.

Todo o programa, teve como destaque 3 (três) resultados considerados como satisfatórios: i) a integração de ramos do setor privado que anteriormente não tinham ligação própria, havendo incremento e adição de valor agregado ao produto local produzido por pequenos produtores e em condições de serem comercializados legalmente; ii) a diminuição no custo da operacionalização pelo agrupamento da produção, beneficiamento e pela garantia de consumo do poder público municipal do mel na merenda escolar; e iii) o incremento na produção e a geração de novo excedente que pode ser comercializado pelos produtores, através da cooperativa ou particularmente por outras vias comerciais.

Verifica-se que as compras públicas estão diretamente relacionadas ao processo de governança e de gestão social e que o Estado sendo o demandante de bens e serviços gera renda e trabalho a sociedade e, consequentemente, essas compras serão um instrumento de transformação por conter funções de ordem econômica e social.



O estudo aqui apresentado não pretende eliminar o assunto, mas abrir novas discussões para os problemas e resoluções citados. Novos estudos, apontamentos e críticas são esperadas para a continuidade do assunto por novos pesquisadores. Como sugestões para pesquisas posteriores sobre o tema, indica-se ampliar o estudo sobre outros municípios, verificando seus sucessos e fracassos nos processos de compra que envolvam a agricultura familiar. Também sugere-se estudar o impacto dos valores públicos despejados para a agricultura familiar, verificando a melhora ou piora na renda e estilo de vida dos agricultores devido a renda advinda desses recursos.

## REFERENCIAS

ARAÚJO JÚNIOR. Ignácio Tavares de. **Texto para discussão 2422/ Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Rio de Janeiro: Ipea, out/2018.

ARAÚJO, V. de. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho**. Brasília: ENAP, 2002. (Texto para discussão).

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARRETO, P. R. C.; ESTRADA, R. J. S. Do Planejamento Financeiro à Administração Estratégica: em que estágio encontram-se os pequenos municípios do noroeste do Rio Grande do Sul? **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.1, n. 6, jul./dez., 2006, p. 60-80.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292p.

BRASIL. **Decreto n.º 9.203**, de 22 de novembro de 2017. de 2002. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 17 jul. 2002. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm)>. Acesso em: janeiro de 2022.

BRASIL. **Decreto n.º 8.538**, de 06 de junho de outubro de 2015. Regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para micro e pequena empresas, empresas de pequeno porte, agricultores familiares, produtores rurais pessoa física, microempreendedores individuais e sociedades cooperativas nas contratações públicas de bens, serviços e obras no âmbito da administração pública federal. Diário Oficial da União. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8538.htm#art16](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8538.htm#art16)> Acesso em 20 mar. 2022.

BRASIL. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação**. Brasília. 2020. Disponível em: < <https://www.fnde.gov.br/programas/pnae>>. Acesso em 20 mar. 2022.

BRASIL. **Lei Complementar n.º 123** de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 10 de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Diário Oficial da União. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)> Acesso em: janeiro de 2022.

BRASIL. **Lei n. 10.520**, de 17 de julho de 2002. Institui a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 17 jul. 2002. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/10520.htm)>. Acesso em: janeiro de 2022.

BRASIL. **Lei n. 8.666**, de 22 de junho de 1993, regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Diário Oficial, Brasília, 22 jun. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: janeiro de 2022.

BRASIL. **Lei n.º 4.320**, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 17 jul. 2002. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm)>. Acesso em: janeiro de 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança**. 2ª edição – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado. 2021.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**: In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 6. ed. São Paulo: FGV, 2005.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Servidor Público**. Brasília, v. 47, n. 1, jan/abr, 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Gestão do setor público**: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 6. ed. São Paulo: FGV, 2005a.

DENHARDT, Robert. B.; DENHARDT, Janet. V. **The new public service: serving, not steering**. New York: Armonk, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002.

ERHARDT, Magnólia Martins. **Avaliação da legislação de boas práticas de manipulação de alimentos pela vigilância sanitária municipal na cidade de Cachoeira do Sul/RS**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Brasil. 2008.

FORMIGA, WALNARA ARNAUD MOURA. **Viabilidade da incorporação do mel de abelha na alimentação escolar de uma unidade de ensino em São Domingos – PB**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Campina Grande, UFCG, Brasil. 2014.

GOMES, J. R. C.; ALMEIDA, J. C.; BEZERRA, L. A.; MEDEIROS, A. C.; MOURA, E. T. A.; MARACAJA, P. B. A produção apícola no município de São Bentinho-PB: Um estudo sobre a inclusão do mel na merenda escolar local à luz do Programa Nacional de Alimentação Escolar. **Revista Brasileira de Gestão Ambiental**, v. 14, p. 187-197, 2020.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 14 ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

MAGALHÃES, A. M.; BLOS, A.; BENEDETTI, O. Viabilidade da introdução do mel na merenda escolar: oportunidade e desafio para o agronegócio apícola. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 7, p. 55-76, 2009.

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

MARINI, C. A emergência da Nova Gestão Pública. **Cadernos da Fundação Luiz Eduardo de Magalhães**, Salvador: FLEM, 2003a. Disponível em: <<http://www.flem.org.br>>.

MARQUES, M. da C. da C. A corporate governance no sector público: princípios, elementos e enquadramento conceptual. **IPAI**, n. 23 jan./mar 2006. Disponível em: <[http://www.ipai.pt/menu\\_revista\\_auditoria\\_interna.htm](http://www.ipai.pt/menu_revista_auditoria_interna.htm)>.

MCIDADES. MINISTÉRIO DAS CIDADES. **3ª Conferência Nacional das Cidades**: desenvolvimento urbano com participação popular. 2007. Disponível em: <<http://www.cidades.gov.br/media/textobasesitexx2007.pdf>>.

MEDEIROS, P. H. R.; GUIMARÃES, T. de A. Contribuições do governo eletrônico para a reforma administrativa e a governança no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 4, p. 449-664, out./dez. 2005. Disponível em: <[www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)>.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42ª. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MELLO, G. R. de. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2007.

MMA - MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Caderno de Debate**: Agenda 21 e a Sustentabilidade das Cidades. Disponível em: <[http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/\\_arquivos/caderno\\_verde.pdf](http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/caderno_verde.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2007.

MOREIRA, I. R. J.; FREITAS, A. F. de.; BERNARDO, J. S.; FREITAS, A. F. de.; SANTOS, L. F. dos.; ALVES JÚNIOR, A. The implementation of the National School Feeding Program in medium and large municipalities of Minas Gerais: an institutional approach. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 10, p. e363101018673, 2021.

NAÇÕES UNIDAS. **Transformando Nosso Mundo**: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nações Unidas no Brasil. 2018.

OLIVEIRA, Bernardo Carlos de; SANTOS, Luis Miguel Luzio dos. Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 1, p. 189-206, 2015.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

REZENDE, J. B. **Administração pública em municípios de pequeno porte do sul de Minas Gerais**: velhas questões, modernas leis e práticas patrimonialistas. 2011. 241 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

SILVA, Aldeone Pereira. **Certificação da produção apícola no município de São José da Lagoa Tapada – PB**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Campina Grande, UFCG, Brasil. 2018.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2011.

STARON, Enelise Aparecida, Sztoltz PIROSKI, Camila, HANLE, Fernanda, Mendes LOPES, Aline, Battestin QUAST, Leda, Mendes ALMEIDA, Mareci AVALIAÇÃO DAS FORMAS DE AQUISIÇÃO DO MEL E SUA VIABILIDADE NA MERENDA ESCOLAR. **Revista Conexão UEPG** [en línea]. 2015, 11(1), 46-59.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VIANA, E. **A governança corporativa no setor público municipal** – um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais. 120 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# GESTÃO PÚBLICA ALIADA À TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA NA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

---

*Data de aceite: 01/11/2022*

**Rafael Souza e Silva**

UFF

**Flávia Helena Batista de Oliveira  
Pinheiro**

UFF

**RESUMO:** O objetivo deste trabalho é analisar a aplicação da tecnologia da informação na gestão pública na Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro, como o exemplo através da empresa pública municipal tornou alguns serviços mais eficientes. No levantamento bibliográfico, foram destacadas as vantagens e desvantagens na nos serviços oferecidos. A pesquisa pode ser tratada como exploratória e os procedimentos técnicos adotados para a coleta de informações foram pesquisa bibliográfica e análise documental dos dados do site oficial da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro. Os resultados mais relevantes são que a digitalização de requerimentos e solicitações encurtaram prazos na busca de serviços e diminuição de filas nos postos de atendimento da Prefeitura do Rio de Janeiro, embora apresente limitações como o não acesso de toda a população a internet e dispositivos eletrônicos para acesso ou uma

divulgação em outras mídias da existência do serviço. Conclui-se que a tecnologia da informação possibilita agilidade, economia e eficiência na gestão pública. Os resultados apresentados devem ser tratados como uma referência de aspectos e resultados a serem considerados na utilização da tecnologia da informação nas empresas públicas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Pública, Tecnologia, Informação, Empresa.

**ABSTRACT:** The objective of this work is to analyze the application of information technology in public management in the Rio de Janeiro City Hall, how the example through the municipal public company made some services more efficient. In the bibliographical survey, the advantages and disadvantages in the services offered were highlighted. The research can be treated as exploratory and the technical procedures adopted for the collection of information were bibliographic research and documentary analysis of data from the official site of the Rio de Janeiro City Hall. The most relevant results are that the digitalization of requirements and requests shortened the search for services and reduced the queues in the service stations of the Rio de Janeiro

City Hall, although it presents limitations such as the lack of access of the entire population to the Internet and electronic devices for access or a disclosure in other media of the existence of the service. We conclude that information technology enables agility, economy and efficiency in public management. The results presented must be treated as a reference of aspects and results to be considered in the use of information technology in public companies.

**KEYWORDS:** Public Management, Technology, Information, Enterprise.

## 1 | INTRODUÇÃO

Com o mercado mais exigente, somado ao avanço da tecnologia de informação, as organizações vêm sentindo necessidade de investir cada vez mais no conhecimento, uma vez que tem sido uma ferramenta essencial para a empresa, e sua disseminação é muito importante para o sucesso da organização. Assim também, as empresas públicas buscam a satisfação da sociedade ao fazer com que os setores sejam eficientes na prestação de serviço público, contrário da visão muitas vezes distorcida do setor público (OLIVEIRA; PIURCOSKY; PORTUGAL; SILVA, 2018).

Nesse sentido, a utilização de estratégias é uma prática fundamental que vai além da inovação: demanda que a empresa pública refaça os procedimentos, explore as necessidades da população, passando assim por uma reestruturação com base no processo de aprendizagem e adotando novas tecnologias para aprimorar as práticas utilizadas; de forma que identifiquem mecanismos para desenvolver suas habilidades e conhecimentos, aumentando o desempenho com a utilização da tecnologia da informação (APONTES; CANDÉA; ESTEVES; FELIPPE; FRANCO; ORTIZ, 2017).

Portanto, as empresas públicas vão em busca de conhecimento, e a gestão pública aliada à tecnologia da informação, como mecanismo de excelência nos atendimentos nos órgãos públicos proporcionam, um serviço de maior eficiência, gerando um valor institucional para as organizações públicas e podendo assim ampliar seus horizontes na hora de conduzir e direcionar a gestão por caminhos mais favoráveis (CARDOSO; PAGLIUSO; SPIEGEL, 2012).

Visto que o fato de não implementar ou aperfeiçoar a tecnologia da informação pode causar diversas implicações na prestação do serviço público como, por exemplo, a morosidade no atendimento, a formação de filas no atendimento ou atraso na concessão de benefícios, este trabalho questiona: como as empresas públicas fazem uso da tecnologia da informação?

Deste modo o objetivo geral da pesquisa é analisar a aplicação da tecnologia da informação na gestão pública na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Para isso, propõe-se conceituar o que é tecnologia da informação, destacar a importância da tecnologia da informação nas empresas públicas e utilização nos serviços da Prefeitura do Rio de Janeiro.

Este trabalho justifica-se por evidenciar a importância da utilização das ferramentas e sistemas que facilitam a gestão na Administração Pública proporcionando compartilhamento

agilidade e segurança das informações, e como esses mecanismos disponibilizados ao servidor público podem tornar os serviços públicos mais eficientes e com menos burocracia.

A estrutura desse artigo contempla esta introdução, posteriormente conceitos sobre tecnologia da informação e sua aplicação à gestão pública. A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos, resultados e suas análises. Ao final, são apresentadas as considerações com as limitações e proposição de novos estudos.

## 2 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nessa sessão serão apresentados conceitos teóricos sobre a tecnologia da informação e suas contribuições para a gestão pública.

### 2.1 Tecnologia da informação

A tecnologia da informação oferece às organizações públicas e privadas mais dinamismo no intercâmbio de informações tornando a comunicação entre os departamentos tenha mais agilidade, de modo que a instituição melhore a qualidade e a disponibilidade das informações que são importantes interna e externamente para a organização (CHIAVENATO, 2010).

De igual modo para Albertin (2001) a tecnologia da informação é adotada pela organização com o objetivo de aprimorar e tornar mais rápida as atividades rotineiras nas instituições facilitando seu dia-a-dia proporcionando um diferencial. No entanto, para que as organizações tenham sucesso ao utilizar esta ferramenta é preciso que os colaboradores sejam treinados pela empresa para torná-los funcionários capacitados e flexíveis as constantes mudanças que ocorrem no ambiente organizacional.

#### *2.1.1 Sistema da Informação: O que é? E para que serve?*

A evolução da tecnologia de informação provocou grandes mudanças como maior capacidade de armazenamento e disponibilidade das informações, interatividade em tempo real e integração com diversas áreas da organização (COSTA, 2002), conforme Figura 1.



Figura 1: Uso da Tecnologia da Informação ao Longo do Tempo.

Fonte: Correa, 2018.

Para Lunardi (2001 *apud* MARIANO E CARREIRA, 2012) a tecnologia da informação envolve todos os recursos tecnológicos para armazenagem, tratamento e recuperação de dados, que são então transformados em informações úteis à sociedade. Alertam que os avanços da tecnologia de informação trarão produtos cada vez mais revolucionários, poderosos e de baixo custo, ou seja, a adequada utilização a vantagem competitiva.

Segundo Santiago (2004), a tecnologia da informação é centro nervoso das empresas, tornando-se um fator estratégico de competitividade e de sobrevivência das organizações. Assim, os sistemas de informação, através da geração de informações para fins de decisão contribuem para a eficácia do gestor no exercício das funções de planejamento, organização, direção e controle na gestão das empresas públicas e privadas.

Nesse sentido, Beal (2003) mostra algumas das razões que levaram a disseminação do uso da tecnologia de informação: única maneira de se fazer determinado trabalho; melhorar processos internos; reduzir custos; melhorar a qualidade e disponibilidade das informações importantes interna e externamente à organização. O principal benefício que a tecnologia de informação traz para as organizações é sua capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações e conhecimentos importantes para a organização.

Portanto, o uso da tecnologia de informação é considerado fundamental para os diversos setores e diferentes níveis hierárquicos das empresas. Ela é vista como um poderoso instrumento no planejamento das organizações, já que permite melhorar a qualidade de vários tipos de serviços públicos e pode ser considerada uma ferramenta com um importante papel na gestão das empresas. Por esses motivos sua utilização deve ser feita de modo que seja efetivo para organização (FRANÇOSO; PIUBELLO; SILVA, 2016).



### 2.1.2 Tecnologia da Informação na Gestão Pública

Sistema da informação pode ser definido como o processo de transformação de dados em informação que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados (OLIVEIRA, 2010).

Para a administração pública, e principalmente a municipal que é objeto deste estudo, tem que seguir regras e parâmetros que visam única ou principalmente o atendimento ao público ao oferecer serviços de qualidade da prestação do serviço utilizados pelos usuários quanto com os empregados ou funcionários públicos (VERGUEIRO, 2002)

Segundo Gates (1999), as únicas grandes companhias que conseguirão ter êxito são aquelas que considerarem os seus produtos obsoletos antes que outros o façam, muitas vezes as empresas ou órgãos públicos encontram dificuldades em prestar um serviço de qualidade, não pelos seus servidores ou empregados, mas por sistemas que se mostram defasados o que atrapalha a prestação do serviço público.

Assim, a tecnologia da informação se apresenta como algo imprescindível nas empresas públicas e privadas, possibilitando decisões cada vez mais assertivas por parte dos gestores e demais funcionários, não sendo apenas um gerador de dados e informações, fazendo com que pessoas e departamentos se aproximem, tornando mais ágeis os processos decisórios.

## 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo trata-se de uma pesquisa aplicada, que segundo JACOBSEN (2009, p.17) “só se realiza ciência a partir da pesquisa, isto porque o ser humano vive constantemente em busca de conhecimento”, sendo levantado informações através de uma abordagem qualitativa a respeito da Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro, mais precisamente a Empresa Municipal de Informática.

No que se referem aos objetivos de forma exploratória, a pesquisa foi bibliográfica e documental. Para Lakatos e Marconi (2009 *apud* ALVES; FERNADES e KINCHESCKI, 2015, p.6), “a pesquisa bibliográfica refere-se àquela na qual se realiza a partir de material disponível, decorrente de pesquisas anteriores em documentos impressos, como livros periódicos, artigos e outros”, sendo assim a busca primordial foi realizada através de levantamento de dados no endereço eletrônico da Prefeitura do Rio de Janeiro onde constam informações a respeito da empresa pública.

A análise documental foi a partir dos dados que constam no site da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro, comparadas com a teoria, e analisado o conteúdo das informações sobre o atendimento aos usuários para análise da tecnologia da informação nas possibilidades de agilidade, economia e eficiência na gestão pública.

## 4 | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 A empresa

Este estudo teve como objetivo uma empresa pública municipal responsável pela administração dos recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro, com a finalidade de desenvolvimento, implementação e manutenção de sistemas de informações, *websites*, *webservices* e aplicativos móveis que visam aprimorar a eficiência da administração pública na sua missão de servir a cidade e em levar agilidade e facilidade ao dia-a-dia do cidadão.

### 4.2 Tecnologia da informação na prefeitura da cidade do Rio de Janeiro

Para analisar a aplicação da tecnologia da informação na gestão pública na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, foram identificadas as características que um site deve possuir e confrontadas às características que o site da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro possui, conforme o Quadro 1.

CARACTERÍSTICAS DE UM SITE	SITES DA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO
Legibilidade	Resultados do buscador do site não são adequados
Navegabilidade	Facilidade de navegação no site com o link direto para os serviços mais buscados
Rapidez / Funcionalidade	Apresenta boa velocidade nos dispositivos como desktops, notebook e smartphones
Manutenção Constante	Recentemente mudou o layout no site e páginas como o carioca digital e implementação do programa de desburocratização, “Rio Mais Fácil: Negócios”
Foco no Cliente	Possui serviços voltados para melhora de atendimento e requisições menos burocráticas como a obtenção de alvará e segunda via do IPTU
Contato Facilitado / Interatividade	Há meios de interação, como telefones, e-mails, ouvidoria etc
Funcionalidade	Funciona nos navegadores modernos

Quadro 1: Análise das características do site da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

Fonte: Adaptado de Conceito Ideal, 2011; Martininghi, 2019.

A utilização desse site se mostra na parceria entre a Secretaria Municipal de Ordem Pública (SEOP), a Casa Civil e a empresa pública municipal de informática que garantiu um avanço no processo de desburocratização na cidade. Isso porque, desde o segundo semestre de 2016, já está no ar o sistema que facilita a emissão de alvarás de atividades econômicas licenciadas pela prefeitura.

O serviço está disponível no portal Carioca Digital – [www.carioca.rio](http://www.carioca.rio) que existe desde 2014, a novidade oferece o resultado da consulta prévia de forma automática, além da apresentação de documentos, incluindo o certificado do Corpo de Bombeiros, feita por meio do sistema. O processo para obter o alvará também é imediato nos casos de empresas de baixo risco, sem a necessidade de o cidadão gastar o seu tempo se dirigindo a um órgão público. Também estão disponíveis serviços encontrados digitalmente como consulta, contracheque para servidores, nota carioca, consulta de dívida ativa.

Segundo Beal (2003) afirmam que as empresas públicas, embora não visem diretamente o lucro, também precisam inovar porque os recursos estão cada vez mais escassos e o cidadão mais consciente dos seus direitos exige receber um serviço diferenciado que atendam, e até supere, as suas necessidades.

Como consta no site da empresa, segundo a equipe da empresa municipal responsável pelo projeto, o maior desafio na implementação deste sistema foi absorver uma nova cultura: a transformação. Ou seja, desenhar um projeto que revê a relação de atendimento que a prefeitura dá ao cidadão. Muito embora seja a terceira onda do programa de desburocratização, “Rio Mais Fácil: Negócios”, foi a mais crítica, pois envolveu substituir em apenas oito meses um sistema que ficou amadurecendo 20 anos, mudando suas regras.

Além disso, foi necessário envolver todo o corpo de Fiscais de Atividades Econômicas e ajudá-los a absorver um conceito mais integrado, para que o cidadão passasse a ver a prefeitura como um órgão coeso, integrado, ao invés de ver diversos órgãos espalhados. Para o desenvolvimento do projeto ao todo 47 pessoas trabalharam diretamente no projeto, entre profissionais da empresa em questão e SEOP, JUCERJA (Estado do Rio) e SEBRAE.

Para Chiavenato (2010), os administradores sabem da necessidade de prever mudanças tecnológicas e o seu impacto sobre suas atividades.

### **4.3 Benefícios alcançados**

De acordo com os relatos da empresa extraídos do site da prefeitura e através de análise de conteúdo se destacam os ganhos que a iniciativa proporciona para os cidadãos e a prefeitura: Rapidez do licenciamento, a responsabilização do empresário por suas práticas e o aumento da arrecadação. Com essa iniciativa o projeto permitiu que o cidadão empreendedor pudesse abrir sua empresa sem ter que comparecer a nenhum posto da prefeitura, conseguir liberar alvarás em menos de meia hora é contribuir para a que a cidade cresça, gerando riquezas, circulando o capital.

Além da facilidade de emitir os alvarás em 30 minutos de acordo com informações no site da empresa, os idosos podem gerar cartões de estacionamento instantaneamente, procedimento que anteriormente levava 3 meses, outros serviços encontrados são: o acesso ao boletim escolar, consulta de contracheque por parte dos servidores municipais, consulta de multas, licenças de estacionamentos, dentre outros.

Portanto, a tecnologia da informação é uma poderosa ferramenta para controle que

permite monitorar e registrar muitos aspectos do comportamento e desenvolvimento da organização (OLIVEIRA, 2000).

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo deste trabalho que é analisar a aplicação da tecnologia da informação na gestão pública na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro conclui-se que os elementos agilidade e economia de tempo foram potencializados. O outro aspecto evidência foi o layout e a navegação dos sites que são de fácil compreensão e, atualmente, a Prefeitura Municipal da Cidade do Rio de Janeiro que além de prestar atendimento ao cidadão através do portal carioca tem parceria com outros órgão e instituições na prestação de serviços digitais.

Verificou-se que a tecnologia possibilitou a geração imediata do cartão de estacionamento para idosos que antes levava meses e a parceria entre órgãos gerou uma celeridade nos processos como, por exemplo, na obtenção de alvará, após a implantação desse sistema, os cidadãos podem ter documentos em 30 minutos como o caso do alvará. Vale ressaltar que, o site e acesso a documentos pesquisados atendem o princípio da transparência tendo em vista que atos do poder público são amplamente divulgados no site da Prefeitura.

Quanto aos aspectos positivos, destacam-se como principais vantagens: maior rapidez e eficiência na obtenção de documentos e solicitação de serviços; economia de tempo pela implementação da tecnologia da informação ao longo das últimas décadas e até mesmo financeira por parte do cidadão, pois não precisa ir até um posto da prefeitura, assim agilizando as solicitações e requerimentos fazendo, com isso, que a administração se organize melhor e atenda de forma satisfatória aos cidadãos.

Quanto às limitações, destacam-se como principais desvantagens: a falta de acesso por parte da sociedade que não tem acesso à internet ou a dispositivos eletrônicos e a divulgação em meios ditos tradicionais de mídia que certos serviços estão presentes no site da prefeitura através do portal carioca digital, muitos usuários dos serviços da prefeitura não fazem ideia que podem economizar tempo e dinheiro resolvendo algumas ou muitas pendências pela internet.

Durante o estudo foram identificados alguns aspectos que não estavam relacionados com o objetivo principal, como o caráter social e inclusivo ao oferecer um serviço que o cidadão não precise se deslocar a um posto físico e que pode ser apresentado como oportunidade de estudos complementares. Outra situação que pode ser objeto de novos estudos, ainda relacionados ao presente trabalho é a como os processos físicos de requisições e solicitações puderam ter o prazo encurtado de dias para minutos ou instantaneamente e os impactos disso na economia dos gastos públicos. Outra situação que pode ser pensada é como a digitalização de processo e serviços diminuem o impacto

ambiental e financeiro.

Por fim, a implementação da tecnologia da informação é cada vez mais necessária empresa pública ou privada que deseje atingir melhores resultados, financeiros em relação às empresas privadas ou melhoria de serviços no atendimento, processos e mecanismos do setor público, devem investir progressivamente mais na tecnologia da informação para facilitar as instituições no alcance de seus objetivos, dando suporte aos seus funcionários possam desempenhar suas funções com mais excelência e facilitar a vida do cidadão.

## REFERÊNCIAS

**ALBERTIN, Alberto Luiz.** Administração de Informática: funções e fatores críticos de sucesso. São Paulo: Atlas, 2001.

**ALVES, Rosângela; FERANDES, Tânia Regina Tavares; KINCHESCKI, Geovana Fritzen.** Tipos de Metodologias Adotadas nas Dissertações do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Federal de Santa Catarina, no Período de 2012 a 2014. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2015. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136196/102\\_00127.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136196/102_00127.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em 18 de setembro de 2020.

**BEAL, Adriana.** Introdução à gestão da tecnologia da informação. Disponível em: [http://br.geocities.com/alunosfacer/arquivos/gestao/manual\\_gestao.pdf](http://br.geocities.com/alunosfacer/arquivos/gestao/manual_gestao.pdf). Acesso em 03 de março de 2020.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Gestão de pessoas. 3ª. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2010.

**CONCEITO IDEAL.** Quais as principais características de um bom site, 2011. Disponível em: <https://conceitoideal.com.br/blog/sites/quais-as-principais-caracteristicas-de-um-bom-site.html>. Acesso em 05 de outubro de 2020.

**CORREA, Rafael Murilo.** O que é Gestão da Tecnologia da Informação? Entenda como a TI pode ser uma aliada estratégica do negócio, 2018. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/08/gestao-da-tecnologia-da-informacao>. Acesso em 07 de outubro de 2020.

**COSTA, Tatiana Ribeiro.** e-RH: O impacto da Tecnologia para Gestão Competitiva de Recursos Humanos, 2002. Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo\\_Tatiana%20Costa.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_Tatiana%20Costa.pdf). Acesso em 10 mar. de 2020.

**ESTEVES, Daniel Faria; FRANCO, Elisângela Carvalho; APONTES, Famir; ORTIZ, Iza Reis Gomes; CANDÉA, Janaina Ferri; FELIPPE, Mara.** Comunicação, Instituição e Sociedade. 1ª. Ed. São Paulo: Baraúnas, 2017.

**FRANÇOSO, David José; PIUBELLO, Carlos Antônio Lopes; Silva, Robson Fernandes.** Gestão da Tecnologia da Informação: teoria e prática. 1ª. Ed. São Paulo: Edipro, 2016.

**GATES, Bill.** A empresa na Velocidade do Pensamento: Como um sistema nervoso digital. 1ª. Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

**IPLANRIO.** Empresa Municipal de Informática. Disponível em: <https://www.rio.rj.gov.br/web/iplanrio>. Acesso em 17 de mar. de 2020.

**JACOBSEN, Alessandra de Linhares.** Gestão por Resultados, Produtividade e Inovação. Florianópolis, UFSC, 2009.

**MARIANO, Alex Fernando; CARREIRA, Márcio Luis.** A Relação da Tecnologia de Informação com a Gestão do Conhecimento: definindo os papéis para uma gestão estratégica. Revista de Ciências Gerenciais, São Paulo, v: 14, n. 20, 2012.

**MARTININGHI, Raiane.** O site da Prefeitura de São Marcos como canal de comunicação com a população local. Dissertação de Mestrado. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, 2019.

**OLIVEIRA, Jayr Figueiredo.** Sistemas de Informação: Um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico. 1ª. Ed. São Paulo: Érica, 2000.

**PAGLIUSO, Antônio Tadeu; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís.** Gestão Organizacional: O desafio da construção do modelo. São Paulo: Saraiva, 2012.

**PIURCOSKY, Fabricio Pelloso; OLIVEIRA, Felipe Flausino; SILVA, Sheldon Willian; PORTUGAL, Pedro dos Santos Jr.** Ensaios Contemporâneos: Gestão Tecnologia e Educação Aplicada ao Desenvolvimento da Sociedade. 1ª. Ed. Curitiba: Appris, 2018.

**SANTIAGO, José Renato Sátiro Jr.** Gestão do Conhecimento: A chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec Editora, 2004.

**VERGUEIRO, Waldomiro.** Qualidade em Serviços de Informação. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

# EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: DESENVOLVENDO TECNOLOGIA SOCIAL APLICADA À EDUCAÇÃO PARA O TRÂNSITO E MOBILIDADE SUSTENTÁVEL

*Data de aceite: 01/11/2022*

### **Bárbara Cassandra Vita Barbosa**

Fundadora do Núcleo Interdisciplinar  
Universitário de Trânsito de Pernambuco  
- NIUT  
Psicóloga do Trânsito  
Mestra em Gestão do Desenvolvimento  
Local Sustentável

### **Emanuel Ferreira Leite**

Professor de Empreendedorismo FCAP/  
UPE  
Doutor em Ciências de Engenharia  
Pós-doutor em Inovação e  
Empreendedorismo

**RESUMO:** A criação do NIUT, premiada pelo Instituto de Cidadania 2013/2014 como destaque Social em Pernambuco, destaca a importância do papel das instituições de educação superior diante da sustentabilidade local, por entender que a universidade, como *lócus* do conhecimento e numa postura inovadora, precisa criar espaços de dialogia, interdisciplinares voltados ao desenvolvimento de ações educativas transformadoras. Este empreendimento, pautado na possibilidade de oportunizar mudanças sociais e urbanas, é fruto da demanda por novas tecnologias

sociais referendadas na Dissertação da autora através do Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável da Universidade de Pernambuco - GDLS/FCAP/UPE. Esta proposta metodológica inovadora, desenvolvida no seio de pesquisa acadêmica, vê como prioritário a participação ativa das instituições do Sistema Nacional de Trânsito - SNT e todos os membros da sociedade na vida pública e política de sua localidade. Ou seja, embasada na pesquisa-ação, o NIUT envolveu tanto a pesquisa quanto a extensão, buscando a construção de conhecimentos contextualizados, bem como a aplicação e mediação da propagação destes conhecimentos na perspectiva das transformações sociais. Esta abordagem metodológica inovadora teve como desafio realizar escuta as necessidades locais, interligar órgãos públicos do SNT numa proposta de alinhar ações e abrir espaço para a discussão de novas políticas públicas. Esta proposta interdisciplinar e interinstitucional ressaltou a responsabilidade social da educação superior diante das demandas sociais possibilitando aproximações e criação de espaços de dialogia entre saberes informais e saberes técnico-científicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Núcleo interdisciplinar universitário de trânsito; educação superior; universidade sustentável; tecnologias sociais inovadoras; empreendedorismo social.

## ENTREPRENEURSHIP IN HIGHER EDUCATION: DEVELOPING SOCIAL TECHNOLOGY APPLIED TO EDUCATION FOR TRAFFIC AND SUSTAINABLE MOBILITY

**ABSTRACT:** The creation of NIUT, winner of Social Highlighted in Pernambuco by the Institute of Citizenship 2013/2014, highlights the importance of higher education institutions' functions against the local sustainability, understanding that the university as locus of knowledge and in an innovative posture, needs creating interdisciplinary dialogue spaces oriented to processing educational activities development. This enterprise lined in the possibility to develop urban and social changes is resulted on demand by new social technologies mentioned on Dissertation of this authoress through the Master's Degree on Management on Local Sustainability Development of Pernambuco's University – GDLS/FCAP/UPE. This innovative methodological proposal developed on the core of academic research takes as priority the active participation of institutions from “Sistema Nacional de Trânsito” – SNT and all society members in public and political life on their location. In other words, based on research-action, NIUT envolved the research and the extension, looking for the construction of contextualized knowledges as the application and mediation' spread of these knowledges in perspective of social transformations. This innovative methodological approach had the challenge to listen the local necessities, linking public agencies of SNT in a proposal to line up the actions and open spaces to discuss new public policies. This interdisciplinary and interinstitutional proposal emphasizes the social responsibility of superior education against social demands enabling approaches and creation of dialogue space between informal knowledge and technical-scientific knowledge.

**KEYWORDS:** University interdisciplinary transit's core; higher education; sustainable university; innovative social technologies; social entrepreneurship.

## 1 | INTRODUÇÃO

Este artigo ressalta o empreendimento do Núcleo Interdisciplinar Universitário de Trânsito - NIUT, já registrado na Escola de Belas Artes e no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual- INPI, diante de seu objetivo em promover articulações interinstitucionais voltadas ao desenvolvimento de ações interdisciplinares na área de educação para um trânsito sustentável. O referido Núcleo sugere que as instituições universitárias se tornem partícipes do processo de construção da sustentabilidade no transitar assumindo o seu papel como corresponsáveis pela mobilidade cidadã.

Vive-se uma problemática de altos índices de morbimortalidade no trânsito das cidades, e estes indicadores foram apresentados no texto para Discussão 2565 IPEA 2020, quando Carvalho (2020) pesquisou os “Custos dos acidentes de trânsito no Brasil”. Neste estudo, revela-se que a sociedade perde cerca de R\$ 50 bilhões por ano com os sinistros de trânsito, destacando-se que os custos são relativos à perda de produção das vítimas e



também a custos hospitalares. O texto acima citado, chama a atenção para os “acidentes” de trânsito, hoje chamados “sinistros” de trânsito no Brasil, que matam cerca de 45 mil pessoas por ano (Datasus) e deixam mais de 160 mil pessoas com lesões graves numa estimativa conservadora.

A ideia de desenvolvimento deste empreendimento social do NIUT, voltado à sustentabilidade local, corresponde a um propósito que serve bem à nossa época, pois combina anos de vivência profissional na área da gestão pública de trânsito à paixão por uma missão social de transformação através de tecnologias sociais inovadoras. Este interesse do NIUT em impactar positivamente a sociedade nas questões da mobilidade humana, se volta para a construção de novos modelos estratégicos de gestão alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS 04 e 11.

Falar sobre impacto social na mobilidade humana pode até parecer algo novo, mas este foco no estudo da complexidade do fenômeno transitar, não o é. O fato é que sempre existiram empreendedores sociais, mesmo se assim não os fossem especificados. Empreender no âmbito social não corresponde a tarefa fácil, requer muito investimento em esforços para desenvolver métodos, estratégias, planejamento em ações e parcerias para servirem as suas missões sociais.

Percebe-se que o conceito de empreendimento social vem ganhando força e adesão na atualidade, significando que a responsabilidade social dos empreendedores vem crescendo cada vez mais. Isto pode ser um despertar social para a necessidade de maiores investimentos nas inúmeras questões sociais do Brasil.

Pode-se até questionar o que seria realmente um empreendimento acadêmico de impacto social, e o que representaria ser empreendedor de impacto social? Para responder a estas perguntas, precisa-se começar olhando a etimologia do termo “empreendedor”.

Para um empreendedor social, a missão social representaria o ponto fundamental, e esta missão de escutar as dores, criar e sustentar valor social passaria a ser o ponto principal de sua jornada na busca de soluções e transformações sociais.

Para Leite (2012), esta proposta de empreender e realizar transformações representaria uma missão e que não poderia ser reduzida meramente a criar lucros financeiros. Este propósito pode até ser parte do modelo de negócio, mas são verdadeiramente meios de alcance de um fim social, e não o fim em si mesmo.

Reforçando a máxima do empreendedorismo, onde muitos veem problemas, os empreendedores veem oportunidade. A ideia do empreendimento social serve bem à nossa época, e pode incluir riscos como qualquer outro negócio, porém, os empreendedores sociais sempre procuram estudar o desenvolvimento de novos métodos, através da contínua escuta social, para bem servirem às suas missões. Entretanto, ressalta-se a importância da perseverança e determinação do empreendedor social em suas missões.

Os empreendedores sociais buscam a contínua validação de suas soluções, no intuito de criar melhorias duradouras. Ou seja, empreendedores sociais se voltam ao estudo

da problemática no sentido de validar soluções e resultados que possam ser replicados e mensurados.

Todo este estudo com foco no empreendimento da sustentabilidade humana no transitar veio inicialmente requer uma base conceitual de desenvolvimento sustentável, e uma das assertivas mais aceitas para a sua definição surgiu na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento que associou tal desenvolvimento à capacidade de suprir as necessidades da geração atual, sem que venha a comprometer o atendimento às necessidades das gerações futuras. Assim entendida, a sustentabilidade passou a suscitar pessoas conscientes do seu papel enquanto cidadão, e este viés enaltecia a educação cidadã como importante instrumento para viabilizar a democracia e inclusão no espaço público das cidades.

O NIUT ressalta a complexidade do fenômeno da mobilidade urbana com ênfase em metodologias e tecnologias sociais interdisciplinares e interinstitucionais, ressaltando a evidência de que a educação para a sustentabilidade, nesta perspectiva inovadora, precisa transcender muros escolares e institucionais. Ou seja, um trânsito sustentável interliga pessoas/cidadania, instituições e saberes.

Seguindo esta linha de pensamento, e com base no exposto no Seminário apresentado na Terceira Conferência Internacional de Epistemologia e Filosofia (MARIOTTI, 2002), compreende-se que o espaço social de circulação precisaria estar vinculado a um saber interligado que necessitaria da amplitude do entrelaçamento entre os saberes e do reconhecimento da importância da formação de sujeitos sociais transformadores. Lembra-se o referido quando se propõe a estudar os sete saberes do pensamento complexo ressaltado por Morin (2002) que deixa evidente a unidimensionalização da visão que predomina na cultura dominante, a qual aliena e desvaloriza o cotidiano e a percepção das diversidades.

Este despertar para novas possibilidades nas vias das cidades também destaca a necessidade de novas competências profissionais e institucionais que passem a considerar a importância de novas bases curriculares e maior participação da sociedade na construção de políticas públicas mais inclusivas. Este desvelar de novas estratégias na gestão pública do trânsito contempla reavaliações das políticas públicas vigentes na perspectiva de construção de novos espaços urbanos de circulação.

Embasado nesta proposta de ressignificar a circulação cidadã, o NIUT também destaca a necessidade de repensar o espaço social das cidades como um lugar democrático de acolhimento às diversidades e respeito ao outro.

O aporte teórico deste artigo, baseado nos pressupostos de Morin (2002) e Leite (2012) aponta para as possibilidades de um trânsito sustentável, de maneira a incitar, nas instituições universitárias, bem como nas instituições do Sistema Nacional de Trânsito, um olhar crítico voltado à promoção de uma educação para um trânsito sustentável.

Nesta desafiadora proposta, ainda tomando como base o pensamento de Morin

(2012), a sustentabilidade local vem a solicitar a formação de vínculos interativos e interretroativos entre as partes e o todo, e entre o todo e as partes. E, embasado no pensamento de Leite (2015), uma universidade precisaria ser capaz de construir respostas educativas adaptadas às diferentes expectativas, necessidades, características pessoais, projetos de vida dos nossos jovens.

Leite (2012) considera que o empreendedorismo na universidade é tão importante quanto o diploma de nível superior.

Nunca os sistemas educativos conseguem andar a par e ao mesmo ritmo das transformações sociais. É necessário preparar as novas gerações para adaptação a um mercado de trabalho e a uma economia impregnada de grande incerteza, caracterizada pela inovação técnica, flexibilidade laboral e a globalização econômica. (LEITE, 2012).

Para o mesmo, a Universidade não pode mais ser vetora de produtos acabados e sim formar empreendedores capazes de encontrar os nichos de oportunidades nessa nova sociedade.

Este texto se enquadra no âmbito da reflexão feita pelos autores com vistas a contribuir no debate sobre como tornar a universidade empreendedora, sustentável em um processo onde a comunicação tem um papel fundamental na transferência de tecnologia e conhecimentos. Pretende-se que este artigo venha a contribuir para a consolidação de mudanças na educação superior capaz de dar resposta em tempo hábil, às legítimas aspirações da sociedade moderna que é transformação de conhecimento em riquezas. A liberdade e o estímulo à capacidade de empreender seria fundamental para a o desenvolvimento local sustentável.

Nesta linha empreendedora, as ações do NIUT ressaltam a visão da interdisciplinaridade, citada por Fazenda (1993) quando destaca que a interdisciplinaridade possibilita o entrelaçar dos saberes, buscando não meramente a unidade acabada, mas representando o viés e o princípio da unificação. Em termos práticos, a interdisciplinaridade no contexto da circulação cidadã permitiria o estudo do comportamento no trânsito para além do foco disciplinar, de modo a considerar a amplitude do pensamento interligado, contextualizado, e repleto de suas significações.

A proposta do NIUT em prol da consciência cidadã, também se engaja na proposta da Assembleia Geral das Nações Unidas, que proclamou o período de 2021 a 2030 como a Segunda Década de Ações para a Segurança no Trânsito. O fito desta resolução recomenda ações nessa área no decênio, objetivando mudar comportamentos e assim reduzir em até 50% os sinistros de trânsito em todo o mundo. Este movimento em busca de salvar vidas nas vias das cidades propõe somar esforços para o desenvolvimento de ações voltadas a educação e a segurança no trânsito. Entende-se que só se conseguirá, verdadeiramente, reduzir a morbimortalidade no trânsito se fossem interligados neste processo toda a sociedade civil e instituições públicas e privadas inseridas nesta problemática. Os dados da

Conferência Ministerial Global sobre segurança no trânsito, em 2020, chamam a atenção para a assustadora realidade de sinistros de trânsito que ceifam cerca de 1,3 milhões de vida por ano.

Estes pressupostos inovadores do NIUT, que se voltam para o atendimento aos ODS, principalmente no que trata do ODS 04, Educação de Qualidade e o ODS 11 Cidades Sustentáveis, respalda-se também na premissa do administrador Bezerra (2014), citado na Revista Brasileira de Administração, quando ressalta que a educação passa a representar uma importante ferramenta de gestão pública, pois enaltece a interface da importância do papel da governança pública participativa.

Não investir o que é devido e não ter a consciência precisa da ação da educação como atividade transformadora da realidade organizacional constituem, a meu ver, os maiores pecados ainda praticados pelo empregador e pelo empregado. (BEZERRA, 2014).

A Constituição Federal, através de seu Art. 207 estabelece que as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Mas, na prática, ainda fica evidente que as universidades priorizam olhar reducionista no ensino, em muito dissociado de uma visão ampla e contextualizada da realidade local.

Neste propósito, ainda embasado em Schumpeter (1984), o NIUT se volta para a importância do trabalho que observe mudanças sistêmicas e melhorias sustentáveis.

## 2 | METODOLOGIA

Entendendo o transitar como um fenômeno sistêmico, o NIUT, como produto de universidade empreendedora, diante de sua responsabilidade social, buscou criar espaços para debates, de forma a ampliar a escuta às demandas sociais envolvidas na temática do trânsito e da mobilidade urbana.

Através de sua proposta também extensionista, as ações voltaram a interligar conhecimentos formais resultante do ensino, da pesquisa e informais resultantes dos saberes da cotidianidade presentes na realidade local, de modo a possibilitar maior participação da população na construção de políticas públicas de trânsito.

Ou seja, através de ações de base interdisciplinares e interinstitucionais, O NIUT abriu espaço para debates, interligando os órgãos do Sistema Nacional de Trânsito, academia e sociedade local. Estas referidas atividades objetivaram catalisar o desenvolvimento sustentável nas vias públicas das cidades pela proposta de integração entre os saberes formais e não formais mediados pela educação superior.

Desta forma, o NIUT aproximou a universidade das questões da contemporaneidade disponibilizando à sociedade práticas do conhecimento adquirido com o ensino e pesquisas acadêmicas. Este estreitamento entre partes e maior articulação com as demandas

sociais possibilitou o reafirmar de uma proposta de formação de sujeitos sociais críticos e transformadores.

Conforme já citado, no desenrolar de suas ações, o NIUT considerou prioritário o estímulo e o princípio da indissociabilidade nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, por entender que este interligar, muito se adequaria a proposta de promoção de articulações interinstitucionais voltadas ao desenvolvimento de ações interdisciplinares de educação para um trânsito sustentável.

Resumidamente, a metodologia do NIUT foi embasada em tecnologias sociais inovadoras, interrelacionando ecossistemas e conhecimentos científicos formais com os saberes culturais tradicionais, não-formais destacando a interdisciplinaridade numa abertura de espaços para a complexa interinstitucionalidade.

### 3 | RESULTADO

Neste contexto da realidade urbana, todas as ações realizadas pelo NIUT abriram espaço para ao estudo da realidade multidimensional presente no contexto da circulação humana, ressaltando a importância das ações extensionistas no desenvolvimento sustentável.

Como resultado de suas ações, o NIUT conquistou a honrosa premiação de Destaque Social em Pernambuco 2013/2014 através do “Prêmio Construindo a Nação”. O prêmio representou uma realização do Instituto da Cidadania Brasil, da Fundação Volkswagen, da CNI e do Sesi e é concedido a projetos desenvolvidos por instituições de ensino.

Vale ressaltar que o empreendimento do NIUT já levou a Universidade de Pernambuco-UPE a receber a chancela, a Premiação Nacional de Destaque Social em Pernambuco. Este Prêmio foi conferido a projetos desenvolvidos por instituições de ensino, e foi concedido pelo Instituto de Cidadania do Brasil em março de 2014, em São Paulo, e correspondeu a uma realização do Instituto da Cidadania Brasil, da Fundação Volkswagen, da CNI e do Sesi.

Ainda em 2014 um artigo sobre as tecnologias sociais inovadoras do NIUT foi publicado na Revista científica Interfaces de MG.

Em 2015, um artigo com referência ao NIUT foi classificado e apresentado na Conferência Internacional de Mulheres empreendedoras, e em 2017, este artigo do NIUT foi selecionado para constar no e-book da referida conferência.

Em 2015, o NIUT foi selecionado para a segunda etapa do Prêmio Nacional Ozires Silva, ficando entre os 10 empreendimentos sociais do Brasil selecionados para o Prêmio Ozires Silva. Neste processo seletivo, as ações do NIUT foram apresentadas a uma comissão no Instituto Superior de Administração e Economia-ISAIE, em Curitiba em janeiro de 2016.

Em 2016, um artigo sobre as ações inovadoras do NIUT ressaltando sua proposta de

criação de um centro de pesquisa em inovação foi apresentado em congresso no México, e já publicado em maio 2016 na Revista Latindex: Responsabilidad Social em Intituciones de Educación Superior.

Em 2021 o Núcleo Interdisciplinar Universitário de Trânsito foi selecionado entre 1000 pesquisas Brasileiras classificadas pelo Catalisa - ICT /Sebrae. O Catalisa ICT representa uma jornada de aceleração e fomento ao pesquisador envolvendo e aproximando a academia do mercado, levando em consideração o potencial de inovação da pesquisa selecionada. Assim, o NIUT, através do Catalisa ICT foi submetido a uma imersão/aceleração por meio de capacitação Sebrae voltada para empreendedores científicos que eram formados por mestres/mestrandos e doutores/doutorandos, envolvendo também um enfoque na transferência de tecnologia de pesquisadores/universidades para empresas.

Fica também evidente que o aperfeiçoar e o garantir da função social das cidades precisava maior participação da educação superior despertando a necessidade de um novo olhar para novos modelos de gestão que observassem os gargalos presentes na circulação, para assim implementar novas estratégias para um desenvolvimento sustentável.

Ressalta-se que a busca por nova proposta de circulação mais humanizada está interligada a novos mecanismos de gestão pública que passem a garantir o investimento na formação de pessoas para uma convivência democrática e pacífica.

## 4 | CONCLUSÃO

Apesar de todo o esforço por parte do NIUT, percebe-se que as Universidades ainda tem contribuído de uma forma muito pouco expressiva para a efetivação de práticas voltadas a um trânsito sustentável. Estas práticas educativas inovadoras precisam se tornar mais presentes na educação superior. Percebe-se que, a formação universitária ainda está em muito centrada num modelo disciplinar, voltada a preparar profissionais, num caráter mais produtivo, com formação técnica para atender ao mercado de trabalho.

As ações desenvolvidas pelo NIUT convidam a gestão pública envolvida no Sistema Nacional de Trânsito - SNT a repensar novas estratégias de planejamento e ação, entendendo que, na contramão de direção, estas instituições ainda observam o transitar como assunto centrado nos mecanismos punitivos e na fiscalização.

Lembrando Rozestraten (1988), considerado o pai da Psicologia do Trânsito no Brasil, quando ressaltava que a maioria dos sinistros de trânsito poderiam ser evitados, o NIUT chega com a função de acenar para esse importante despertar das universidades para o empreendedorismo acadêmico de impacto social como um processo educativo e científico que articula tanto o ensino como a extensão e pesquisa de forma indissociável viabilizando o empreendedorismo transformador entre Universidade, instituições do Sistema Nacional de Trânsito e Sociedade.

## REFERÊNCIAS

1. AFINAL, o que é ODS? **Aventura de Construir**: acompanhando protagonistas, São Paulo. Disponível em: [https://aventuradeconstruir.org.br/afinal-o-que-e-ods/?gclid=EAlalQobChMIqunOkOu5-QIVDIKRCh3aJwCoEAAYAiAAEgJ5NvD\\_BwE](https://aventuradeconstruir.org.br/afinal-o-que-e-ods/?gclid=EAlalQobChMIqunOkOu5-QIVDIKRCh3aJwCoEAAYAiAAEgJ5NvD_BwE). Acesso em: 08 ago. 2022.
2. BARBOSA, Barbara Cassandra Vita. **Uma análise das contribuições das práticas educativas da educação superior para o desenvolvimento de um trânsito sustentável na cidade do Recife**. 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável) - Universidade de Pernambuco - UPE, Recife, 2008. Disponível em: [http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=126510](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=126510)
3. BARBOSA, Bárbara Cassandra Vita. Empreendendo o I Núcleo Interdisciplinar Universitário de Trânsito de Pernambuco - Niut como proposta para um trânsito sustentável. **Interfaces**: Revista de Extensão da UFMG, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 119-132, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistainterfaces/article/view/18957/15934>. Acesso em: 05 ago. 2022.
4. BARBOSA, Barbara Cassandra Vita; LEITE, Emanuel Ferreira; ALVES, José Luiz. La educación para el tránsito en la perspectiva innovadora y sostenible. **Responsabilidad Social en Instituciones de Educación Superior**. Ide@s Concyteg, México, v. 11, n.131, p.19-30, mayo 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/349341670\\_La\\_educacion\\_para\\_el\\_transito\\_en\\_una\\_perspectiva\\_innovadora\\_y\\_sostenible#pf16](https://www.researchgate.net/publication/349341670_La_educacion_para_el_transito_en_una_perspectiva_innovadora_y_sostenible#pf16). Acesso em: 10 ago. 2022
5. BEZERRA, Sergio. Experiência Diversificada. [entrevista concedida a] Maria Andrich. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, n. 101, p. 10-14, jul./ago. 2014. Disponível em: <https://issuu.com/revistarba/docs/rba101web>. Acesso em: 12 set. 2022.
6. BRASIL. **Código de Trânsito Brasileiro (CTB)** : Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997. Brasília: Presidência da República, 1997. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19503compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19503compilado.htm). Acesso em: 10 ago. 2022.
7. CARVALHO, Carlos Henrique Ribeiro de. **Texto para discussão 2565** : custos dos acidentes de trânsito no Brasil: estimativa simplificada com base na atualização das pesquisas do Ipea sobre custos de acidentes nos aglomerados urbanos e rodovias. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Ipea, jun. 2020. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2565.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2565.pdf). Acesso em: 10 ago. 2022.
8. FAZENDA, Ivani. **Práticas interdisciplinares na escola**. São Paulo: Cortez, 1993.
9. LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2012.
10. LEITE, Emanuel; CORREIRA, Ericê. Universidade empreendedora: desafio ou solução do século XXI? In: Workshop de la Red Emprendesur: o modelo da tripla hélice: temos de fato ecossistemas empreendedores?, 8., 2014, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2015. p. 664-676. Disponível em: <https://emprendesur.net/ebooks/Ebook8WORKSHOPSanPablo.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2022.
11. MARIOTTI, Humberto. **Os cinco saberes do pensamento complexo**: pontos de encontro entre as obras de Edgar Morin, Fernando Pessoa e outros escritores. (Palestra da nas 3as. Conferências Internacionais de Epistemologia e Filosofia. Instituto Piaget, Campus Acadêmico de Viseu, Portugal, em abril de 2002). Disponível em: <http://www.comitepaz.org.br/download/OS%20CINCO%20SABERES%20DO%20PENSAMENTO%20COMPLEXO.pdf>. Acesso em: 12 set. 2022.

12. MORIN, Edgar. **Educação e complexidade**: os sete saberes e outros ensaios. São Paulo. Cortez, 2002.
13. ROZESTRATEN, Reinier J. **A psicologia do trânsito**. São Paulo. EPU, 1988.
14. VADE Mecum Saraiva. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
15. SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Tradução Carla Santos. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.



# ELEMENTOS PARA A FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE TEÓFILO OTONI-MG ATRAVÉS DE ESCOLA DE GOVERNO

*Data de aceite: 01/11/2022*

**Ana Maria de Oliveira Rodrigues**

<http://lattes.cnpq.br/5943909225459222>

**Simão Pereira da Silva**

<http://lattes.cnpq.br/0844904247990994>

**Ronan Pereira Capobiango**

<http://lattes.cnpq.br/3560725953256745>

**RESUMO:** A Emenda Constitucional 19/1998 obrigou a União, os Estados e o Distrito Federal a criação e manutenção de escolas de governo (EG) destinadas à formação e ao aperfeiçoamento dos servidores públicos, facultado aos municípios. Entretanto, a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos municipais é uma necessidade premente diante da importância destes na missão da administração pública em atender a contento a sociedade. Para analisar a possibilidade de atendimento desta necessidade, foi realizada esta pesquisa bibliográfica, documental e de campo com abordagem qualitativa, e finalidade descritiva sobre as demandas por qualificação e capacitação existentes entre os servidores da PMTO-MG (Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni em Minas Gerais) e as propostas de

capacitação e qualificação oferecidas pelas EG localizadas no Estado de Minas Gerais. Os resultados revelaram limitações e obstáculos no atendimento das demandas dos servidores da PMTO e discrepâncias entre estas demandas e os cursos de capacitação e qualificação oferecidos pelas EG, que se encontram adstritos às especificidades de seus servidores quando não extrapolam as demandas encontradas no contexto empírico pesquisado. Para que haja êxito na qualificação e capacitação dos servidores da PMTO há necessidade de convergência entre as demandas e interesses dos servidores, alinhamento com os objetivos institucionais da PMTO e formação identificada com essa dualidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Servidor público; Escolas de Governo; Teófilo Otoni-MG.

## THE ELEMENTS TO THE COUNTY PUBLIC SERVER'S FORMATION AND IMPROVEMENT OF TEÓFILO OTONI - MG THROUGH THE GOVERNMENT'S SCHOOL

**ABSTRACT:** The Constitutional Amendment 19/1998 obliged the Union, the States and Federal District to create and maintenance of government's schools (GS)

destined to the public server's formation and development, allowed to the cities. However, the county public serves formation and improvement it's a necessity in front of theses on the mission at the public administration to attend the society's necessity. To analyze the possibility to attend this necessity, it was made this documental and on field bibliographic source with qualitative approach, and the descriptive goal about the demands by qualification and existence capacity between the PMTO's - MG (Teófilo Otoni City Hall in Minas Gerais) servers and the capacity and qualifications proposals offered by the EG localized on the Minas Gerais state. The results showed limitations and obstacles on the PMTO's servers demands attendance and discrepancies between these demands and the capacitation and qualification courses offered by EG, that met attached to the server's specifications when doesn't extrapolate the demands found on the empiric context sourced. To achieve success on the PMTO's servers qualification and capacitation there's the necessity to converge among the demands and server's interests, allied with PMTO's institutional objectives and identified formation with this duality.

**KEYWORDS:** Public server; Government schools, Teófilo Otoni-MG.

## INTRODUÇÃO

O modelo burocrático adotado pela Administração Pública Brasileira, desde a instauração da república, tornou-se obsoleto diante das rápidas mudanças sociais e econômicas ocorridas nas últimas décadas do século passado, gerando críticas centradas na ineficiência do Estado, o que exigiu uma reflexão sobre o que significaria ser eficiente e de que forma os servidores públicos poderiam contribuir com a oferta de serviços públicos que atendessem às demandas dos cidadãos em um cenário que exigia melhor presença do Estado.

Diante disso, uma reforma do Estado foi iniciada na década de 90 com a preocupação de mudança de uma administração pública burocrática para o que seria um embrião do modelo de administração pública gerencial que se pretendia implantar. Iniciaram-se então os esforços em substituir uma administração pública classificada como ineficiente e burocrática, com servidores carentes de qualificação e capacitação, por uma administração pública prestadora de bens e serviços de qualidade, participativa e dotada de um servidor público mais habilitado para executar suas funções, com capacidade técnica e melhor preparo, o que induziu a uma mudança nas políticas de gestão dos serviços públicos, tendo como ponto de partida a qualificação dos servidores, através das escolas de governo como mecanismo institucional e estratégico.

As Escolas de Governo (EG) têm crescido quantitativa e qualitativamente no contexto das mudanças estruturais e gerenciais do setor público brasileiro. Encontram-se instaladas nos três níveis de governo e em poderes distintos. As EG assumem um papel relevante na qualificação e na capacitação dos servidores públicos, que são importantes agentes do Estado Brasileiro como prestador de serviços essenciais à sociedade, nas diversas regiões do país, sobretudo naquelas mais carentes da atuação do Estado, como

é o caso do Vale do Mucuri em Minas Gerais, que sintetiza as desigualdades econômicas e sociais do Estado de Minas Gerais, cuja população carece de políticas públicas que promovam o desenvolvimento. No vale do Mucuri, a situação da demanda por eficiência dos serviços públicos não é diferente da demanda do país, principalmente, quando se tem nas prefeituras, nas câmaras legislativas e nos demais órgãos públicos dos três níveis de governo e dos três poderes, os maiores empregadores e geradores de renda locais (IPEA, 2011).

Diante disso, este estudo teve como cenário o Município de Teófilo Otoni, uma cidade de médio porte, a maior do Vale do Mucuri no nordeste Minas Gerais, considerada pólo de desenvolvimento dentre os 23 municípios que compõem a região. O objetivo deste estudo foi analisar as demandas por capacitação e qualificação dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni (PMTO) que poderiam ser atendidas pelas EG localizadas no Estado de Minas Gerais.

## **AS ESCOLAS DE GOVERNO NA PREPARAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS**

Uma das principais especificidades da administração pública em relação ao mundo corporativo fundamenta-se na maneira pela qual ela organiza a estrutura e a relação de trabalho entre o servidor e o Estado (TORRES, 2012, p.85), que foram aperfeiçoadas pela Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/1998, garantindo aos servidores públicos estatutos próprios, que regem suas relações de trabalho com a administração pública (AP).

A inserção formal da educação corporativa na estrutura da AP nacional foi promovida pela Emenda Constitucional - EC nº 19/1998, que determinou à União, Estados e Distrito Federal o dever de manter EG para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos.

Art. 39 [...]

§2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. [...] (BRASIL, 1998).

A preparação dos servidores cabe essencialmente às EG, já que são essas instituições as principais responsáveis por promover o desenvolvimento das competências necessárias para que os servidores públicos tenham a capacidade de converter, de forma efetiva, os recursos investidos pela sociedade em serviços públicos a contento.

Os governos em todos os níveis devem manter EG com o objetivo de capacitar os servidores públicos, em conexão com o desenvolvimento das carreiras e podem atuar diretamente nas atividades de capacitação, ou indiretamente, por meio de convênios ou

contratos (RANZINI e BRYAN, 2017).

As EG desempenham os seguintes papéis: capacitação e treinamento em programas de oferta ampla, capacitação para atividades gerenciais e liderança, capacitação e treinamento de tipo corporativo ou “customizado” para projetos e atividades, apoio técnico ao processo decisório de governo, pesquisa aplicada especialmente nos diagnósticos e estudos de caso, promoção do debate e da construção de conhecimento sobre problemas e questões de governo, disseminação de inovações na AP e a promoção da cidadania.

Assim, como ocorreu nas universidades corporativas, criadas pelas grandes empresas privadas para assegurar o alinhamento da capacitação aos desafios estratégicos que tais empresas enfrentaram, o governo necessita de suas escolas corporativas de gestão, alinhadas fortemente às políticas e diretrizes de governo para a melhoria da gestão pública (PACHECO, 2002).

Desta forma, considerando que as escolas de governo atuam como impulsionadoras de uma administração ágil e voltada para o cidadão ou para finalidades e missões estrategicamente definidas para suas instituições, é importante que elas se posicionem como as escolas corporativas de gestão dos governos, se antecipando em busca de novas tendências e melhores práticas, exercendo um papel de relevância e influência na própria formulação das políticas voltadas para melhoria da gestão, atuando na adaptação dessas ferramentas ao contexto do setor público, além de possuírem valores e indicadores de desempenho próprios.

As EG têm a responsabilidade de estimular, permanentemente, a disseminação do conhecimento em gestão pública, bem como o desenvolvimento de competências profissionais dos que compõem o Estado (FERRAREZI e TOMACHESKI, 2010). EG são “instituições destinadas ao desenvolvimento de servidores públicos incluídas no aparato estatal central ou fortemente financiadas por recursos orçamentários” (PACHECO, 2000). Elas devem se inserir no processo de governo, para serem capazes de formar e capacitar em temas, questões e problemas de relevância pública, mas, guardar certa distância para manter uma perspectiva de longo prazo e acomodar visões pluralistas (KERR, 2006).

As EG se expandiram no Brasil entre todos os poderes e níveis de governo. Esta é a evidência da sua importância alcançada para a formação do servidor na agenda dos governos estaduais e municipais (FERNANDES, 2015).

Coelho (2018)<sup>1</sup> destacou que existem 12 milhões de funcionários públicos no Brasil, 6,5 milhões somente nos municípios. “Essa força de trabalho foi ampliada desde a CF/88, que deu aos municípios o status de entidades federativas. “Estamos falando de um universo muito grande de funcionários públicos e nós temos que pensar isso como política pública de gestão de uma forma mais ampla e de recursos humanos”<sup>2</sup>.

1 Fernando de Souza Coelho, Professor de Administração Pública da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP) em entrevista à TV UOL (2018).

2 Fernando de Souza Coelho, Professor de Administração Pública da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP) em entrevista à TV UOL (2018).

De acordo com a Rede Nacional de Escolas de Governo (2019), existiam mais de 200 EG em todo o país, distribuídas entre os três níveis de governo, revelando o dinamismo desse segmento. Essas instituições governamentais têm diferentes trajetórias e formatos: 96 em nível federal (37%), 104 em nível estadual (39%) e 62 em nível municipal (24%). Mais de 70% são vinculadas ao Poder Executivo, enquanto as demais aparecem distribuídas entre os poderes: Legislativo, Judiciário, e o Ministério Público. No Estado de Minas Gerais existem 06 EG, três estaduais e três municipais.

Elas representam um mecanismo de mudanças que compreende o aperfeiçoamento constante do servidor público e como consequência a melhoria nos serviços prestados à população dentro das perspectivas de avanços da AP, principalmente no âmbito dos municípios por estarem mais próximos das necessidades da população. Para que seus objetivos sejam alcançados, exige-se que o seu desenvolvimento pedagógico esteja adequado ao perfil do servidor público, mas isso só é possível quando as necessidades de cada agente público forem analisadas de maneira individual e dentro do seu contexto profissional.

Dentre as principais EG, ganha relevo a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) que conta com um corpo docente permanente, é considerada referência pedagógica, em infraestrutura e em orçamento. Em 2019, a ENAP realizou 975 matrículas, 137 cursos à distância e conta com 28 parcerias com instituições estaduais e 17 estados no programa Enap em Rede desde 2003, cujo objetivo é aumentar a eficiência das instituições que trabalham com a formação e aperfeiçoamento profissional nos três níveis de governo (FERRAREZI e TOMACHESKI, 2010).

## **ESTUDOS SOBRE AS ESCOLAS DE GOVERNO**

Pacheco (2000) realizou uma comparação das EG após a década de 80, na qual considerou como EG as instituições voltadas ao desenvolvimento de funcionários públicos. Segundo a autora a reforma da AP voltada para eficiência e efetividade abriu caminho para novos temas a serem abordados pelas EG, como: planejamento, formulação, monitoração, resultados e impacto deveriam ganhar mais espaço dentro das temáticas de orçamentos, compras e políticas públicas; interação permanente das EG com seu público alvo.

Pesquisa realizada por Jesus e Mourão (2012) apresentou uma análise comparada entre sete EG internacionais e a ENAP, com o objetivo de elaborar um desenho das estruturas organizacionais dessas escolas dentro do que elas se propunham na formação e aperfeiçoamento dos servidores. As EG nacionais ou internacionais devem manter seu ciclo de desenvolvimento, equilibrar seu corpo docente, definir os processos organizacionais e pedagógicos, promover ambientes focados na pesquisa e no aperfeiçoamento profissional, alinhado com as diretrizes e demandas da AP. Sendo assim, para que a capacitação tenha impacto positivo é essencial, entre outros, um criterioso e abrangente diagnóstico das

necessidades de capacitação e aperfeiçoamento dos colaboradores.

Nos estudos de Aires *et al.* (2013), foi realizada uma análise sobre o panorama das EG por região do Brasil. Os autores identificaram que as EG localizadas na região Norte do país não possuíam *websites*, principal ferramenta de interatividades destas escolas, e aquelas que possuíam estavam desatualizados e concluíram que, à exceção do Pará, o Norte tinha as EG mais incipientes do Brasil. No caso do Nordeste algumas EG apresentaram as mesmas deficiências encontradas no Norte, porém, existiam três escolas que possuíam bons níveis de excelência (CE, RN e BA). Diferente das situações do Norte e Nordeste, os estudos apresentaram que as EG do CO, cumpriam seu papel dentro de suas limitações. Na região Sudeste do país os autores identificaram que as EG possuíam um grau de excelência, desenvolveram parcerias nacionais, internacionais e focavam na melhoria contínua e se destacaram no cenário nacional. E por fim, as escolas de governo do Sul do país possuíam um cenário heterogêneo, escolas mais simples, porém, atendiam à demanda da clientela.

Fernandes (2015) apresentou os conceitos, origens, tendências e perspectivas para a institucionalização das EG no Brasil. Depreendeu que é importante conciliar o papel delas e o fortalecimento do serviço público à medida que a administração pública brasileira toma uma nova trajetória que prioriza a formação dos seus quadros de direção e assessoramento. Dentre os problemas identificados pelo autor a falta de planejamento e de estruturação de uma política de recursos humanos estratégica enfraquece as EG, o que muitas vezes deixa sua atuação pouco relevante dentre uma estrutura de gestão.

Licório *et al.* (2015) estudaram a relevância da capacitação na nova gestão pública (NGP), pelos pressupostos da Administração Gerencial, considerando o nexo de causalidade entre capacitação de pessoas e êxito nos serviços executados. O objetivo foi verificar a relevância do processo de capacitação realizada pelos servidores do Ministério Público de Contas de Rondônia e os reflexos da capacitação na melhoria de qualidade dos serviços executados. Os resultados mostraram que a elevação na qualidade dos serviços condiciona-se parcialmente à capacitação recebida.

Dias e Guimarães (2016) avaliaram o impacto da capacitação profissional voltada para os servidores da Prefeitura de Manaus, sob a análise do Modelo IMPACT (Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho) de avaliação do treinamento, aplicado aos servidores egressos de atividades de capacitação promovidas pela Escola de Serviço Público da Prefeitura de Manaus (ESPI). Os resultados mostraram que há forte impacto positivo da capacitação administrada pela ESPI nas atividades laborais dos servidores. No entanto, o suporte dado pelas chefias ao treinamento necessita de ajustes para que possa proporcionar um melhor aproveitamento dos conhecimentos e habilidades adquiridos pelos servidores em prol de suas instituições.

Ranzini e Bryan (2017) pesquisaram sobre a capacitação e formação para o setor público e os modelos de EG no Brasil, com o objetivo de compreender os diferentes modelos

desenvolvidos. Concluíram que existe uma multiplicidade de organizações promovendo a profissionalização de servidores, com intersecções variadas e diferenciados graus de atuação.

### A CAPACITAÇÃO E A QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

O contexto das mudanças no ambiente público fez com que o Estado Brasileiro estabelecesse uma agenda voltada para administração pública gerencial e a AP brasileira alcançou a gestão de pessoas do setor público, trazendo um enfoque na melhoria contínua, capacitação e formação, com o objetivo de construir um novo perfil dos agentes públicos (LACERDA, 2013).

A oferta de capacitação pode ser definida pelo governo em nível estratégico baseada em sua agenda de prioridades para a melhoria da gestão pública. A qualificação do profissional poderá contribuir para o alcance dos objetivos institucionais devido ao alinhamento dos objetivos individuais aos objetivos organizacionais (GIL, 2007).

Os objetivos organizacionais e individuais podem ser classificados e adaptados para a gestão pública (QUADRO 1).

Objetivos Organizacionais na Gestão Privada	Objetivos Organizacionais na Gestão Pública	Objetivos Individuais
Sobrevivência Crescimento sustentável. Lucratividade Produtividade Qualidade nos produtos/serviços. Redução de custos Participação no mercado. Novos mercados Novos clientes Competitividade Imagem no mercado.	Estabilidade Institucional Políticas Públicas Sustentáveis. Lucro Social Eficiência Efetividade nos serviços prestados à comunidade local. Redução de custos operacionais. Credibilidade Política Inovações na prestação de serviços. Maior alcance das políticas públicas. Credibilidade Institucional Imagem do Município	Melhorias na remuneração. Melhorias nos benefícios. Estabilidade no emprego. Segurança no trabalho. Qualidade de vida no trabalho. Satisfação no trabalho. Oportunidade de crescimento. Liberdade para trabalhar. Liderança liberal Orgulho da organização.

QUADRO 1 - Classificação dos objetivos organizacionais e individuais

Fonte: adaptado de Martins (2010).

A capacitação técnico-profissional no ambiente institucional pode ser compreendida como o treinamento prático e/ou teórico orientado a desenvolver e aperfeiçoar capacidades e competências de aplicação imediata (LACOMBE, 2011).

A qualificação destina-se a melhorar o desempenho de profissionais nas funções que já exercem ou a prepará-los para outras funções mais complexas, de maior dificuldade. Trata-se de programas para a formação de executivos para exercerem funções gerenciais

de alto nível, que estimulam o crescimento profissional (CLEIN; TOLEDO e OLIVEIRA, 2013).

Gil (2011) destacou que a capacitação torna os servidores mais eficientes, competitivos, além disso, reduz o tempo de execução das atividades. De acordo com Lacerda (2013), a qualificação e o incentivo ao conhecimento, dentro das instituições públicas, só é possível por meio de um plano de capacitação bem estruturado e que esteja de acordo com as legislações e demandas da administração pública.

Para Xavier (2018), a capacitação do servidor poderá ocorrer no formato presencial ou através do ensino à distância, em grupos ou individuais, de acordo com as necessidades da unidade gestora ou em função da demanda de serviços, através de plataformas preexistentes de outras experiências ou ainda formatadas exclusivamente para as necessidades dos municípios mediante a contratação, parceria ou termo de cooperação.

Segundo a ENAP (2019), as áreas que requerem maiores investimentos em capacitação do servidor público são: Formulação e Gestão de Políticas Públicas com destaque para políticas sociais, políticas de infra-estrutura e políticas econômicas; Gestão Pública com ênfase em auditoria e controle, gestão de pessoas, logística e compras, planejamento, regulação, governo digital, gestão estratégica, jurídico, orçamento e finanças, e tecnologia da informação. Além disso, há também os temas transversais como ciência de dados, comunicação, diversidade, governança, liderança, educação, desenvolvimento gerencial, inovação, transformação digital, design e ética.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como descritiva por descrever dados teóricos, técnicos e administrativos de determinada população (MARCONI e LAKATOS, 2011). Quanto aos meios esta pesquisa pode ser classificada como documental, pois foram levantadas informações nos sites das seis escolas de governo localizadas em Minas Gerais: escola de governo de Uberlândia, departamento de escola de governo de Juiz de Fora, escola de formação do servidor público (EFESP- Bom Despacho), Fundação João Pinheiro (escola estadual de governo), Fundação Dom Cabral (unidade – MG - escola estadual de governo), e rede de escolas de formação de agentes públicos de Minas Gerais (REAP – estadual). Também foram levantados dados sobre os servidores/as públicos municipais efetivos da PMTO nos relatórios oficiais constantes nos meios eletrônicos institucionais.

Quanto aos dados empíricos da pesquisa, aplicou-se um questionário a uma amostra estratificada dos servidores/as públicos municipais efetivos da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni-MG (TABELA 1), e uma entrevista com os 16 secretários municipais de governo da PMTO (GIL, 2002), com autorização do CEP – Comitê de Ética em Pesquisa da UFVJM – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (Parecer n. 4.089.608).



	SECRETARIAS	SERVIDORES	SERVIDORAS	TOTAL	%	Amostra Est. (%/ TOTAL)
1	ADMINISTRAÇÃO	88	36	124	7	8
2	ASSISTÊNCIA SOCIAL	11	13	24	-	-
3	AGROPECUÁRIA	28	09	37	2	1
4	EDUCAÇÃO	73	728	801	46	368
5.	ESPORTES	03		03	-	-
6.	CULTURA	02	05	07	0,4	-
7.	DESEN. ECONÔMICO	01	01	02	-	-
8.	FAZENDA	11	21	32	2	1
9.	GOVERNO	01	00	01	-	-
10.	MEIO AMBIENTE	09	01	10	0,6	-
11.	OBRAS	18	12	30	2	1
12.	SAÚDE	209	377	586	3	199
13.	SERVIÇOS URBANOS	19	10	29	2	1
14.	PROCURADORIA	06	05	11	0,6	-
15.	PLANEJAMENTO	23	06	29	2	1
16.	GABINETE	04	03	07	0,4	-
	TOTAL	506	1.227	1.733	100	580

TABELA 1– Amostra estratificada proporcional dos servidores públicos da PMTO

Fonte: Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni/MG (2020).

Quanto ao tratamento dos dados: 1) o perfil dos servidores públicos da PMTO (pesquisa documental); 2) informações das EG (pesquisa documental); 3) as percepções dos servidores sobre qualificação e capacitação (questionário); e 4) as perspectivas gerenciais dos secretários quanto à capacitação e à qualificação dos servidores (entrevista), foram aplicadas a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011) sobre os dados qualitativos, e a estatística descritiva (HAIR Jr *et al.*, 2005) sobre os dados quantitativos para análise e a interpretação do conjunto de dados colhidos, conforme Quadro 2 a seguir.

Elemento pesquisado	Fonte	Tipo de Pesquisa	Técnica de análise	Referências Bibliográficas
Quadro de pessoal efetivo da PMTO	Sites PMTO, Portal Transparência, Tribunal de Contas do Estado de MG.	Documental	Estatística descritiva	Hair Jr. <i>et al.</i> (2005); Malhotra (2006).
Percepções dos servidores s/ qualificação e capacitação	Respostas (objetivas) extraídas do questionário	De campo	Estatística descritiva; escala Likert.	Hair Jr. <i>et al.</i> (2005); Malhotra (2006);
Perspectivas gerenciais dos secretários s/ capacitação e à qualificação	Respostas (abertas) extraídas a entrevista	De campo	Análise de Conteúdo	Bardin (2011); GIL (1999).
Informações das escolas de governo.	Site das EG localizadas em Minas Gerais.	Documental	Análise de Conteúdo	Bardin (2011); Gil (1999).

QUADRO 2- Síntese da trajetória metodológica da pesquisa

Fonte: elaboração própria (2020)

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### Perfil dos servidores efetivos da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni

As secretarias de Educação (44,8%) e da Saúde (34,44%) concentram quase 80% dos servidores e servidoras da PMTO (TABELA 2), cujo tempo de serviço na PMTO varia entre 4,8 a 17,01 anos, com prevalência para o sexo feminino (70%).

Conforme acompanhamento do emprego no setor público brasileiro realizado pelo IPEA (2011) observa-se que a PMTO emprega quase 2% da sua população, sendo um dos maiores empregadores de todo vale do Mucuri - MG.

Secretarias	Homem			Mulher			Total		
	População	Idade Média	Tempo de serv.	População	Idade Média	Tempo de serv.	População	Idade Média	Tempo de serv.
Saúde	237	18,4	4,8	406	28,1	6,8	643	22,7	5,8
Educação	83	43,8	9,5	784	45,8	10,1	867	44,8	9,8
Administração	83	45,5	17,01	39	43,4	13,7	122	44,5	15,4
Outras	140	47,0	16,2	95	42,3	8,6	235	44,7	12,4
<b>Total de servidores:</b>	<b>1867</b>								

TABELA 2 – Servidores por lotação, sexo, idade e tempo na administração pública municipal

Fonte: Portal da transparência do Município de Teófilo Otoni-MG (2020)

Quanto ao grau de escolaridade dos servidores públicos efetivos, constatou-se que 43,1% possuem curso superior completo e 10,3% pós-graduação. Verificou-se ainda que 28,7% dos servidores possuem ensino médio, 4,9% e 6,2% possuem ensino fundamental incompleto e completo respectivamente.

Embora a maior parte dos servidores possua inclusive pós-graduação, a educação continuada destes em forma de qualificação pode melhorar o desempenho destes profissionais nas funções que já exercem ou prepará-los e atualizá-los para outras funções mais complexas (CLEIN; TOLEDO e OLIVEIRA, 2013).

### **As Percepções dos servidores quanto à capacitação e à qualificação**

Foram enviados aleatoriamente 580 questionários aos servidores/as, dos quais 76 retornaram respondidos.

Quando questionados se o município realiza ou já realizou ações de capacitação 82,9% dos respondentes disseram que sim, 15,8% disseram que não. Observou-se que 75% dos respondentes realizaram os cursos presencialmente, 14,1% em grupo, 6,3% realizaram os cursos à distância com o uso de recursos tecnológicos, 1,6% de maneira semipresencial e 3,1% não compreenderam a pergunta realizada.

Esse número expressivo de capacitações realizadas encontra apoio em Xavier (2018) ao explicar que a capacitação poderá ocorrer no formato presencial ou através do ensino à distância, em grupos ou individuais, de acordo com as necessidades da unidade gestora ou em função da demanda de serviços.

Quanto ao aproveitamento dos cursos realizados pelos servidores, 25,4% consideraram como excelente as capacitações realizadas, 47,6% ótima, 15,9% consideram como boa, 4,8%, como regular e 3,2 % consideram desnecessário ou não compreenderam a pergunta feita.

O nível de aproveitamento demonstrado pode ser decorrente do alinhamento momentâneo dos objetivos institucionais com os objetivos individuais (GIL, 2007), e da possibilidade de que a capacitação tornou os servidores mais eficientes, competitivos e com execução mais célere das atividades (GIL, 2011).

Quanto aos fatores que motivaram a participação nas capacitações, observou-se que o crescimento profissional (93%), seguido da oferta de serviços públicos à sociedade com maior eficiência (49%). Além desses, (26,8%) consideraram a ampliação de oportunidades externas, (19,7%) o aumento dos vencimentos e (11,3%) nomeação para cargos comissionados e/ou estratégicos.

O crescimento profissional se destaca dentre os fatores acima porque um dos objetivos da capacitação dos servidores públicos deve ser a conexão que a capacitação possa estabelecer com o desenvolvimento das suas carreiras (RANZINI e BRYAN, 2017). Muito embora, em programas de formação continuada que estimulem o crescimento profissional essa conexão seja mais segura (CLEIN; TOLEDO e OLIVEIRA, 2013).

Quanto à frequência que as capacitações devam ocorrer e a área de atuação dos servidores, (67,1%) avaliaram que elas devem ocorrer pelo menos 1 (uma) vez ao ano, (64,5%) entendem que sempre que ocorrer uma mudança tecnológica na sua área de atuação. Além destes, (46,1%) acreditam que as capacitações devam ocorrer quando o servidor for empossado no cargo efetivo e (23,7%) entendem que elas devem ocorrer quando o servidor mudar de lotação ou assumir um cargo de confiança e/ou estratégico. A variação da periodicidade para realização das capacitações relatada acima demonstra a percepção dos servidores de que essa periodicidade deve estar alinhada às políticas e diretrizes de governo para a melhoria da gestão pública (PACHECO, 2002), ao desenvolvimento de competências profissionais requeridas pelo Estado (FERRAREZI e TOMACHESKI, 2010), e à preparação de novos profissionais engajados na inovação e mudanças no serviço público (BITTENCOURT e ZOUAIN, 2010), e não necessariamente a um calendário.

Sobre o conhecimento de capacitações oferecidas pela União, Estados ou Municípios. Dos 76 respondentes, (57,9%) responderam que sim, (39,5%), que não tinham conhecimento, e o restante não compreendeu a pergunta realizada. Apesar da existência de mais de 200 EG em todo o país, com diferentes formatos: 96 em nível federal (37%), 104 em nível estadual (39%) e 62 em nível municipal (24%), sendo mais de 70% vinculadas ao poder executivo, e destas 06 EG estarem em MG (três estaduais e três municipais), apenas 58% da amostra tem informações sobre as capacitações oferecidas pelas EG.

Os servidores que já realizaram algum tipo de capacitação por iniciativa própria informaram também, quais cursos foram realizados (QUADRO 3).

As iniciativas individuais de capacitação realizadas pelos servidores demonstram o interesse deles por alguns dos temas pautados pela ENAP (2019) como áreas prioritárias que requerem maiores investimentos em capacitação como: Formulação e Gestão de Políticas Públicas com destaque para políticas sociais, Gestão Pública com ênfase em auditoria e controle, jurídico, orçamento e finanças.

Áreas temáticas	Capacitações realizadas
Direito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direito Tributário; Carreiras jurídicas;</li> </ul>
Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidade fiscal e tributária</li> </ul>
Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redação oficial; Licitações e Contratos</li> <li>• Processos Administrativos; Empreendedorismo</li> <li>• Marco Regulatório da Sociedade Civil;</li> <li>• Gerenciamento de Projetos; Contratos</li> <li>• Simples Nacional; IPTU; Gestão de processos</li> </ul>
Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libras; Condução de transporte escolar</li> <li>• Tecnologias da educação e comunicação</li> <li>• Alfabetização e letramento; Biblioteconomia</li> <li>• Pacto pela educação</li> </ul>
Assistência Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Assistência</li> </ul>

Saúde	• Implantação de leishmaniose; Saúde Bucal
-------	--

### QUADRO 3– Capacitações realizadas pelos servidores por livre iniciativa

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Os respondentes avaliaram importância e a intensidade das modalidades de capacitação sugeridas. Devido ao grau de escolaridade de boa parte dos servidores, a modalidade educação básica foi avaliada pelos respondentes como ótima por 19,76%, dos respondentes. A formação geral ou específica e relações humanas, também foram bem avaliadas, mas a educação superior e a pós-graduação recebeu a melhor avaliação (TABELA 3).

Segundo Xavier (2018) a educação básica oportuniza o ensino fundamental, médio regular, EJA através da secretaria de educação e a formação em nível superior estimula o desenvolvimento profissional dos servidores pode ocorrer através de parcerias e convênios para formação específica na Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado.

	Desnecessário	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Pontos/Concordância	0	1	2	3	4	5
Formação geral ou específica: novas tecnologias e ou novas políticas.	1,52%	6,08%	3,8%	9,88%	19,76%	16,72%
Relações humanas: interpessoais, intergeracionais, autoestima e motivação.	0,76%	5,32%	2,28%	10,64%	18,24%	20,52%
Educação Formal: cursos em áreas afins às demandas da área em que atua.	0,76%	6,08%	1,52%	15,2%		19%
Educação Básica: oportunizar o ensino fundamental, médio regular através da Secretaria de Educação do município.	3,8%	3,04%	3,8%	14,44%	19,76%	12,92%
Educação Superior: formação específica na Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado.	0,76%	4,56%	3,04	9,88%	14,44%	25,08%

TABELA 3– Avaliação % da importância e intensidades das modalidades de capacitação

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Em se tratando de políticas públicas os respondentes avaliaram a importância dos investimentos em capacitação voltados para esse tema, pelo menos 64% dos respondentes avaliaram como excelente, ótimo e bom as opções de capacitação em políticas públicas. A avaliação como ótimo se destacou entre as opções de políticas sociais, políticas de

infraestrutura e políticas de desenvolvimento econômico (melhor avaliada por 73% dos respondentes). A formulação e gestão de políticas públicas voltadas para políticas sociais, políticas de infra-estrutura e políticas econômicas são as áreas que requerem maiores investimentos em capacitação do servidor público (ENAP, 2019).

As áreas que receberam melhor pontuação para propostas de capacitação foram as de planejamento (42,1%), gestão de pessoas e tecnologia da informação (39,5%), seguidas de gestão estratégica, orçamento e finanças (28,9%) .

Conforme Xavier (2018) a inter-relação entre pessoas e ambientes aprimora as relações humanas, interpessoais e inter-geracionais para melhorar a auto-estima, motivação dos servidores no ambiente interno de trabalho ou pela necessidade de integração com uma ou mais unidades administrativas.

Os servidores também responderam a respeito dos temas transversais (modernos), dentre os quais a Comunicação (60,5%), a Ética (59,2%), a Inovação (53,9%) e a Transformação Digital (52,6%) foram os temas mais indicados para se realizar capacitações. São temas que se articulam entre as áreas de capacitação e encontram-se na pauta dos investimentos relacionados à formação e ao aperfeiçoamento do servidor público (ENAP, 2019).

Quanto aos obstáculos que podem dificultar a qualificação dos servidores, 77,6% consideraram a ausência de perspectiva interna ou externa como fator dificultador para a qualificação, 76,3% a inexistência de programas de qualificação, 35,5% o horário de trabalho e a carga horária, 17,1% os procedimentos operacionais rotineiros e 10,5% o cargo e ou função em obsolescência.

Lacerda (2013) destacou que a qualificação e o incentivo ao conhecimento dentro das instituições públicas só é possível por meio de um plano de capacitação bem estruturado e que esteja de acordo com as legislações e demandas da administração pública, e Gil (2007) reforçou que o alinhamento dos objetivos individuais aos objetivos organizacionais condiciona o êxito das capacitações. Portanto, um plano de formação e aperfeiçoamento do servidor deve considerar mecanismos que atenuem esses obstáculos.

Em se tratando dos objetivos individuais que podem ser alcançados com a capacitação e a qualificação, os objetivos: oportunidade de crescimento (46,1%), satisfação no trabalho (43,4%), a qualidade de vida no trabalho (39,5%) e a liberdade para trabalhar (39,5%) foram classificados como excelentes e receberam os maiores percentuais de intensidade pelos respondentes.

Segundo Torres (2012) a administração pública se notabiliza na maneira pela qual ela organiza a estrutura e a relação de trabalho entre o servidor e o Estado. E nesse sentido, as iniciativas, programas ou órgãos de formação e aperfeiçoamento do servidor público devem levar em conta os objetivos individuais que incitam o servidor a buscar sua capacitação e qualificação.

Os servidores deixaram comentários sobre capacitação e/ou qualificação que podem

contribuir com o aprimoramento desta necessidade. Dentre as sugestões (QUADRO 4), as respostas que tiveram maior frequência foram sintetizadas e agrupadas por temas.

Os servidores/as argumentam sobre a necessidade de capacitação e qualificação através de um programa permanente como política institucional e não governamental, mas que sua participação seja parte de um plano de carreiras e permita a ocupação de cargos estratégicos na administração.

<b>Temas</b>	<b>Comentários sintetizados</b>
Remuneração	<ul style="list-style-type: none"><li>• A capacitação reflita na remuneração e seja base para o plano de carreira.</li></ul>
Oportunidades de crescimento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualificar para ocupar cargos de chefia futuramente.</li><li>• Acompanhar as mudanças no cenário político, econômico e social.</li><li>• Crescimento profissional e pessoal.</li><li>• Desenvolvimento de pessoas e de suas capacidades.</li></ul>
Programa de Capacitação permanente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa efetivo de capacitação permanente, que atenda as demandas de conhecimento exigidas atualmente.</li><li>• As políticas de capacitação sejam políticas do estado e não de governos.</li></ul>
Eficiência do serviço público	<ul style="list-style-type: none"><li>• A capacitação é essencial para melhorar o atendimento das pessoas e da cidade.</li><li>• A qualificação dos servidores é de suma importância para execução dos serviços no âmbito público.</li></ul>

QUADRO 4 – Comentários adicionais sobre capacitação e/ou qualificação

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

## **As Percepções dos Secretários quanto à Capacitação e à Qualificação**

As respostas dos secretários e secretárias de governo quanto à capacitação e à qualificação dos servidores públicos municipais foram categorizadas em: Efetividade das capacitações; Demanda por qualificação em relação ao plano de governo; Dificuldades para realização da capacitação; Áreas priorizadas para capacitação, convênios, parcerias; Perspectiva por secretaria; Limitações no quadro de pessoal; e principais habilidades e competências (QUADRO 5).

Um aspecto que foi citado por alguns entrevistados foi a ausência de capacitação naquela secretaria. Algumas capacitações ocorreram em determinados períodos e o responsável pela secretaria não participou, por ter assumido a pasta em período posterior ou porque naquela determinada secretaria não tinha ocorrido nenhum tipo de capacitação.

As demandas por qualificação estão distribuídas entre as áreas de Finanças Públicas, Organização Sistemas e Métodos, Planejamento Organizacional e Gestão Pública. As dificuldades vão desde a adequação dos horários das capacitações, motivação dos servidores até a definição de um cronograma de capacitações e priorizá-lo. Há também a dificuldade de destinar verbas para investir em um programa de capacitação que atenda às demandas específicas de cada setor, além das indefinições quanto à autorização para

o pagamento de inscrições, liberação de diárias e transporte e conciliação da agenda de trabalho com um programa de capacitação em que todos possam participar efetivamente.

Devem-se priorizar capacitações voltadas para o atendimento ao público, parcerias entre o município e instituições e adequar a carga horária dos cursos e os conteúdos abordados com as atividades realizadas. As prioridades que deveriam ser contempladas são na área financeira, na prestação de contas, no planejamento institucional, nas principais legislações que regulam a administração pública municipal e nas relações institucionais.

Dentre as principais habilidades e competências que devem ser contempladas numa capacitação, foram destacadas: a iniciativa, o comprometimento, respeito nas relações pessoais interpessoais, sentimento de pertencer à instituição e a gestão de equipes.

Gil (2007) relatou que a oferta de capacitação pode ser definida pelo governo em nível estratégico (secretários, gestores de área e assessores) baseada em sua agenda de prioridades para a melhoria da gestão pública.

<b>Categoria</b>	<b>Resposta dos Secretário/as</b>
Efetividade das Capacitações	<i>Ainda não foi realizada capacitação para os servidores desta secretaria. (S1). Muito bons, refletiram diretamente nos resultados dos nossos trabalhos. (S3). Foram positivas. Porque de alguma forma contribuem para a melhoria dos trabalhos. (S7). Não houve capacitação no período em que estou à frente da Secretaria. (S11). Foram muito válidos, ajudaram a quebrar alguns paradigmas e fomentaram novos valores dentro da cultura organizacional. (S2). Sobre os resultados, entendo que os mesmos atingiram o público positivamente. Os servidores têm para o trabalho diário, um planejamento à disposição (S4).</i>
Demanda por em relação ao plano de governo	<i>De uma maneira geral todas as áreas devem ser atingidas com as capacitações. Mas vejo que a Administração, Fazenda, Jurídico, Governo devem aprofundar mais. (S4); Todas as áreas têm que ser atingidas. (S1); Sem dúvidas, nas áreas de Educação e Saúde. (S5); Planejamento de recursos, eficiência no gasto público. (S6).</i>
Dificuldades para realização da capacitação	<i>A motivação é a primeira dificuldade. Na minha opinião, os servidores motivados vão superar outras dificuldades. (S4); Disponibilidade do próprio servidor. Fazer o servidor entender que a capacitação, melhora o desempenho nas suas atividades. (S1); Motivação pessoal e horário da capacitação. (S2); Um grande desafio é a transferência do aprendizado para a prática, afinal é isso que vai justificar os investimentos feitos (S5); O comprometimento com o aprendizado e com a aplicação dos conhecimentos adquiridos. (S6)</i>
Áreas priorizadas para capacitação	<i>Qualificação em relação ao atendimento [...] qualificar no sentido da proatividade, que o servidor seja proativo e não reativo. (S12); Deve existir um projeto de capacitação "global". Que priorize o atendimento, a cordialidade e amplie a visão de contribuinte, cliente, servidor e cidadão. (S10); Convênios estratégicos e de interesse do Governo. (S4); Relações humanas. Resposta imediata às demandas existentes na secretaria. (S1); Execução dos programas a serem entregues aos convênios e parcerias. (S11); Módulos de prestação de contas. (S7); Planejamento estratégico, com foco em monitoramento e melhoria contínua, manual de procedimentos operacionais, planejamento inter setorial. (S6); Gestão de Pessoas. (S12). Gestão Financeira. (S13). Atendimento ao público. Informatização e modernização do serviço público como forma de trazer economicidade para a AP. (S10); Lei de Responsabilidade Fiscal, financiamento do setor público, finanças públicas, atendimento e comunicação governamental. (S8); Supervisão, acompanhamento, rotinas de melhor atendimento aos programas e ao público. (S11); Conhecimento de tramitações de emendas parlamentares, projetos estruturantes. Conhecimento do Sistema Político Brasileiro e atuação dos três poderes. S(4); Como funciona o serviço público, como agir e quais suas vedações. (S3).</i>



Habilidades e competências requeridas	<i>Comprometimento com as funções que exerce e conhece as atribuições do seu cargo. (S4); Conhecer a estrutura de funcionamento da AP. (S11); Conhecer a missão, o porquê está ocupando este ou aquele cargo. (S12).</i>
---------------------------------------	--

QUADRO 5 – Percepções dos Secretário/as quanto à Capacitação e Qualificação

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A demanda por qualificação e capacitação tem aumentado nos municípios tendo em vista não só o maior quantitativo de servidores neles lotados (mais de 50% dos servidores públicos estão nos municípios), e os menores níveis de escolaridades neles encontrados, como principalmente por sua maior proximidade com as demandas dos cidadãos por serviços públicos.

Entretanto, o atendimento desta demanda deve considerar não só as particularidades e características do quadro de servidor, mas também a convergência dos objetivos individuais destes com os objetivos institucionais, e destes dois com os planos de desenvolvimento municipal.

As principais demandas por capacitação e qualificação apresentadas pelos servidores convergem parcialmente com a percepção dos secretários, encontram-se centradas nas áreas de políticas sociais, de infraestrutura e de desenvolvimento econômico, para as quais também foram indicadas o desenvolvimento de habilidades e competências na gestão do orçamento público, no planejamento e monitoramento de resultados, nas relações humanas e na gestão das tecnologias de informação. No entanto, nas EG analisadas, não há oferta perene de cursos que atendam todas estas demandas, o que pode ser contornado por parcerias e cooperações institucionais.

A inexistência de um plano de carreira (inexistente no momento da pesquisa) que vincule a participação do servidor nos programas de capacitação e de qualificação, mediante a flexibilização de horários e apoio às perspectivas internas de crescimento profissional, aparece como condição imprescindível às iniciativas institucionais de formação e aperfeiçoamento do servidor.

As informações colhidas nas escolas de governo existentes em Minas Gerais não convergem com as demandas encontradas entre os servidores e secretários da PMTO, o que limita a perspectiva de indução da capacitação do servidor da PMTO através delas. Muito embora, haja informações sobre a possibilidade de realização de parcerias e convênios.

Os elementos necessários à concepção e elaboração de uma proposta pedagógica e institucional para a qualificação e capacitação dos servidores públicos da PMTO podem estar sendo delineados neste estudo.

O conjunto de dados analisados perfilou o público, a amostra apresentou as

demandas e seus obstáculos, as limitações internas e externas, há a possibilidade de parcerias institucionais, mas há, principalmente, a possibilidade de um projeto de formação e aperfeiçoamento próprio que considere as especificidades encontradas. Um projeto que em sua concepção e objetivos considere as convergências identificadas entre os servidores e os gestores com os planos institucionais de desenvolvimento do município.

## REFERÊNCIAS

AIRES, Renan Felinto de Farias; SALGADO, Camila Cristina Rodrigues; AIRES, Kátia Virgínia; ARAUJO, Afrânio Galdino. **Rev. Adm. Pública** — Rio de Janeiro 48(4):1007-1027, jul./ago. 2014. Disponível em < <https://www.scielo.br/pdf/rap/v48n4/a10v48n4.pdf>> Acesso em: 24 ago. 2021.

BARDIN, L.(2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

BRASIL, Presidência da República. Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998 - Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Acesso em: 10 mai. 2021.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm) > Acesso em: 23 out. 2021.

BITTENCOURT, Maryângela A.; ZOUAIN, Deborah M. Escolas de Governo e a profissionalização do servidor público: estudo dos casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas — ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus — FESPM. *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial*, v.14.2010. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/%2083/81>. Acesso em: 14 set. 2021.

CLEIN, Claudelir; TOLEDO, Milka Inês K. de; OLIVEIRA, Lindomar S. de. *Qualificação e Capacitação: investir no capital humano como forma de crescimento e vantagem competitiva*. 2013.

DIAS, Diego Melo; GUIMARÃES, Maria da Glória Vitorino. Avaliação do Impacto da Capacitação Profissional no Âmbito da Prefeitura de Manaus por meio da Aplicação do modelo IMPACT. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 200-222, jan./jun. 2016. Disponível em < <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26486>> Acesso em: 24 abr. 2021.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. Escolas de Governo: conceitos, origens, tendências e perspectivas para sua institucionalização no Brasil. VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília – DF, Brasil. 2015. Disponível em: [http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII\\_Consad/027.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII_Consad/027.pdf) . Acesso em: 05 mai. 2021.

FERRAREZI, Elisabete; TOMACHESKI, João A. Mapeamento da oferta de capacitação nas escolas de governo no Brasil: gestão da informação para fortalecimento da gestão pública. *Revista do Serviço Público*, v. 61, n. 3, p. 287-303, 2010.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

HAIR Jr.; Joseph F. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Emprego Público no Brasil: Aspectos históricos, inserção no mercado de trabalho nacional e evolução recente. Brasília-DF, 2011. Disponível em <[www.ipea.gov.br](http://www.ipea.gov.br)> Acesso em: 11 nov. 2021

JESUS, Anderson Macedo; MOURÃO, Luciana. Conhecimento organizacional em escolas de governo: um estudo comparado. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 46(4):939-68, jul./ago. 2012. Disponível em <<https://www.scielo.br/pdf/rap/v46n4/a03v46n4.pdf>> Acesso em 20 ago. 2020.

KERR, Helena do Amaral. Entrevista [por Marília Scalzo]. In: ENAP 20 anos; caminhos de uma escola de governo. – Brasília: ENAP, 2006, 104 p. (Cadernos ENAP – Edição Especial).

LACERDA, A.J. Capacitação e o perfil servidores públicos: um estudo descritivo de uma Universidade Federal mineira. Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Lavras, UFLA: 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/1219> Acesso em: 31 ago. 2021.

LACOMBE, Francisco José M. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LICÓRIO, Angelina Maria de Oliveira; GUIMARÃES Queiza Dias; PAULA Luciane Maria Argente de Mattes; SIENA, Osmar Osmar. Capacitação de Servidores do Ministério Público de Contas do Estado de Rondônia como Estratégia de Administração Gerencial. Revista Eniac pesquisa, v. 4, n. 1 (2015). Disponível em <https://ojs.eniac.com.br/>. Acesso em: 20 jul. 2020.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing – uma orientação aplicada. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. – 6. reimpr. São Paulo: Atlas: 2011.

MARTINS, R. Reflexões do Mundo Corporativo. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Scorteccei, 2010.

PACHECO, Regina S. Escolas de governo: tendências e desafios — Enap — Brasil em perspectiva comparada. Revista do Serviço Público, v. 51, n. 2, p. 35-53, 2000.

RANZINI, Milena de Senne; BRYAN Newton Antonio Paciulli. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. Rev. Serv. Público . Brasília 68 (2) 417-438 abr/ jun 2017. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004>. Acessado em: 10 nov. 2021.

TORRES, Marcelo Douglas Figueiredo; Fundamentos de Administração pública brasileira: Rio de Janeiro: Editora FG, 2012. 352 p.

XAVIER, Adriano Teixeira. A Formação do Servidor Público na Melhoria e Eficiência nos Processos de Trabalho e Ascensão Profissional no Município de Maranguape – CE (Especialização em Gestão Pública com ênfase no governo local) ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília-DF, 2018.

# O PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR E O EXCESSO DO PODER PUNITIVO DA AUTORIDADE COMPETENTE

*Data de aceite: 01/11/2022*

**Robert Resende de Castro**

**Ana Paula Rodrigues**

**Douglas Carvalho de Assis**

**Rauli Gross Júnior**

**RESUMO:** O objetivo do presente estudo é apresentar os principais pontos do Processo Administrativo, especificamente o disciplinar, analisando algumas decisões que extrapolaram a discricionariedade do órgão ou agente punitivo. Ainda, tem como objetivo secundário abrir um embate reflexivo sobre o exagero punitivo e a possível banalização deste, cominando em uma possível responsabilização administrativa, civil ou penal. Para que se alcance os objetivos serão demonstradas algumas decisões da Administração Pública que *a posteriori* foram reformadas na esfera judicial devido a erros que feriram princípios constitucionais. A metodologia utilizada é a dogmática jurídica que descreve as regras referente ao Processo Administrativo Disciplinar. A técnica de pesquisa é a pesquisa bibliográfica em livros de doutrina de Direito Administrativo e decisões judiciais

e administrativas. O trabalho está dividido em três capítulos sendo que o primeiro é referente aos Processos Administrativos. O segundo é detalhado os PAD- Processos Administrativos Disciplinares. Já no terceiro capítulo mostrará algumas decisões de órgãos administrativos que possivelmente tiveram o poder punitivo exacerbado e consequentemente suas decisões reformadas na esfera judicial. Por fim o estudo tem a finalidade de chamar dos servidores públicos em geral a fim aumentar o embate jurídico e evitar a banalização do poder punitivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processo Administrativo. Processo Administrativo Disciplinar. Administração Pública. Poder Punitivo. Banalização.

**ABSTRACT** - The objective of the present study is to present the main points of the Administrative Process, specifically the disciplinary one, analyzing some decisions that extrapolated the discretion of the organ or punitive agent. Still, it has as a secondary objective to open a reflexive debate on the punitive exaggeration and the possible trivialization of it, combining in a possible administrative, civil or criminal liability. In order to reach the objectives, some

decisions of the Public Administration will be demonstrated that a posteriori were reformed in the judicial sphere due to errors that violated constitutional principles. The methodology used is the legal dogmatics that describes the rules regarding the Disciplinary Administrative Process. The research technique is the bibliographic research in books of Administrative Law doctrine and judicial and administrative decisions. The work is divided into three chapters, the first one referring to Administrative Processes. The second is the PAD - Administrative Disciplinary Processes. In the third chapter, it will show some decisions of administrative bodies that possibly had the punitive power exacerbated and consequently their decisions reformed in the judicial sphere. Finally, the study aims to call public servants in general in order to increase the legal dispute and avoid the trivialization of punitive power.

**KEYWORDS:** Administrative Process. Disciplinary Administrative Process. Public administration. Punitive Power. trivialization.

## 1 | INTRODUÇÃO

O Poder Punitivo desde os primórdios da vida na terra esteve presente entre os seres humanos e é o resultado da equação, erro mais consequência. Assim, o livro das escrituras sagradas em Gênesis 3 descreve a punição de Deus aplicada em Adão, Eva e a serpente.

Passados os mais de dois mil anos, o Poder Punitivo se aperfeiçoou e ganhou regras e procedimentos os quais recaem em um processo legal com garantias.

E é nesse azimute que o presente trabalho tem por finalidade apresentar a exacerbação desse poder punitivo apurado através de um Processo Administrativo Disciplinar, aplicado aos servidores públicos e militares que trabalham no sistema burocrata da Administração Pública do Brasil.

Percebemos no dia a dia do funcionalismo público um grande aumento de demandas disciplinares. Entendemos que é função do Estado apurar toda falta que possa denegrir sua transparência ou manchar sua reputação. Entretanto percebemos que há um grande problema ao banalizar todo tipo de ocorrência, punindo servidores sem a observância das regras do jogo, ou ainda, ora com “achismos”, outrora porque “eu quero assim”. Pois, diante desse fato, foi notado várias reformas judiciais em decisões administrativas.

Esse aumento de demandas pode estar ligado a vários fatores como a hierarquização do sistema, ou ainda a falta de conhecimento e preparo dos servidores responsáveis pela aplicabilidade das punições o que leva a sua banalização.

Frente a essas questões o presente trabalho tem por finalidade, chamar a atenção e apresentar elementos com a finalidade de aumentar o embate jurídico referente a questão punitiva e seus exageros na Administração Pública.

Para responder diversas indagações a metodologia utilizada foi a dogmática jurídica apresentando as regras elencadas em nossas legislações e os entendimentos jurisprudenciais referente ao processo administrativo. Para levantar tal arcabouço jurídico

foi realizado pesquisas bibliográficas em livros de doutrinas e em decisões judiciais e administrativas.

## 2 | DA GÊNESE DO PODER PUNITIVO

O poder punitivo sempre esteve presente na evolução da história, desde a criação dos homens, mas para os amantes do Direito o ponto-chave de estudo na área criminal incide, sem dúvidas, na obra de Cesare Beccaria, *Dos Delitos e das Penas*. Em sua obra o jurista menciona que os homens viviam livres, mas o medo e a incerteza de encontrar inimigos se viu na necessidade de sacrificar parte de sua liberdade em prol das leis para que se pudesse gozar de segurança. Assim cada indivíduo doando fração de sua liberdade, visando o bem geral que era viver em coletividade, teve como o produto o que chamamos hoje de soberania e nação. Por conseguinte, os homens encarregados pela criação e aplicação das leis foram proclamados, ou auto se proclamaram, soberano do povo.

Todavia, ao viver em coletividade estamos sujeitos a viver conforme escolhas realizadas por terceiros. Estas vão de encontro com o senso individual, despertando o espírito de revolta no indivíduo. E é nesse sentido que (BECCARIA, 1764, p. 9-10), afirma que eram necessários meios sensíveis e bastante poderosos para comprimir esse espírito despótico e revolucionário, que logo tornaria a mergulhar a sociedade no seu antigo caos. A alternativa encontrada para combater os infratores das leis foram as penas.

A punição nasceu com a ideologia preventiva inserida na visão contratualista, ou seja, o homem delegava ao estado a função de protegê-los para que vivessem em harmonia. Ela era o freio que impedia os cidadãos de tentar voltar ao estado anterior de “homens livres”, não usurpando contra o poder do soberano que governava em prol da maioria.

Logo, não resta dúvida que é o estado o detentor direto do poder punitivo. Uma das tarefas essenciais do Estado é regular a conduta dos cidadãos por meio de normas objetivas sem as quais a vida em sociedade seria praticamente impossível, (MIRABETTE, 1994).

Contudo a revolução histórica do poder punitivo ganhou outras facetas e não ficou restrita apenas aos estudos do direito penal criminologia. Por ser mutável o direito ganhou novos ramos e este poder punitivo foi inserido nesses. Por exemplo, temos o poder punitivo no Direito Tributário, Administrativo, Civil e obviamente o Direito Penal.

No Direito Administrativo o poder punitivo é aplicado por um servidor público investido de jurisdição que após o devido processo legal e formas estabelecidas em lei deverá aplicar a sanção em outro servidor.

Para (CARVALHO FILHO, 2012) servidores públicos são aqueles agentes que integram o quadro funcional das pessoas federativas, das autarquias e das fundações públicas de natureza autárquica.

Já para (DI PIETRO, 2019, p.683), diz que servidores públicos, em sentido amplo,

são as pessoas que prestam serviço ao Estado e às Entidades da Administração Indireta com vínculo empregatício compreendendo em: a) servidores estatutários, empregados públicos e os servidores temporários.

Nessa linha os militares, segundo (DI PIETRO, 2019, p.795) são as pessoas físicas que prestam serviço às forças armadas, composta pela Marinha, Exército e Aeronáutica, conforme o Art. n° 142, *caput*, e § 3°, da Carta Magna e as Polícias militares e Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, Distrito Federal e dos territórios. E que a partir da Emenda Constitucional de n° 18/98, os militares ficaram excluídos da categoria de servidores públicos. Entretanto, é comum entre os autores mencionar os militares como servidores públicos.

Temos então que o poder punitivo na esfera administrativa fica dividido em civis e militares. E mais adiante notaremos que há legislações específicas dependendo do sujeito ativo, pois há o Processo Administrativo Disciplinar para os servidores públicos e para os militares, cada um com sua peculiaridade. A diferença está em relação aos indivíduos competentes para a aplicação das possíveis sanções.

### 3 | DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Antes de falar dos Processos Administrativos Disciplinares, julgamos interessante, tento em vista que o presente artigo tem a finalidade de atingir não somente os estudantes ou estudiosos do direito explicar a etimologia da palavra “*Processo*” e fazer alguns apontamentos.

Processo é a relação jurídica integrada por algumas pessoas, que nela exercem várias atividades direcionadas para determinado fim, (FILHO, 2015, P.1005).

Já (DI PIETRO, 2019, p.795), explica que etimologicamente falando, processo, tem o sentido de avanço, progresso ou ainda desenvolvimento. Em um sentido mais amplo é o instrumento pelo qual o executivo, legislativo ou judiciário utilizam para a obtenção de seus fins. Menciona que processo não se confunde com procedimento, pois este é o conjunto de formalidades que devem ser observadas para que sejam realizados certos atos administrativos. Entendemos assim que o procedimento é o meio pelo qual o processo se desenvolve.

A Constituição Federal de 1988 elencou o termo processo em sentido amplo, no artigo n° 5°, inciso LV, quando descreve que os “*litigantes, em processo judicial ou administrativo, e aos acusados em geral são assegurados o contraditório e ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes.*”

Mas somente em 29/01/1999 foi que o processo administrativo ficou disciplinado pela lei federal n° 9.784 alterada pelas Leis n° 11.917, de 19/12/2006 e 12.008, 29/07/2009.

Várias são as classificações dos processos administrativos. Mas a que mais nos chamou a atenção foi a de (CARVALHO FILHO, 2015, P.1008). Este classifica os processos



administrativos em não litigiosos e litigiosos.

Os processos não litigiosos são aqueles que não existem conflitos de interesses entre o particular e o Estado. Assim, eles não podem ser considerados processos judiciais, tendo em vista que nos processos judiciais é imprescindível a existência de um conflito. Estes apenas têm o objetivo de apurar fatos e verdades, sendo assim inquisitórios e não contraditórios. Podemos citar como exemplo, o inquérito civil ou policial e a sindicância administrativa.

Já os processos litigiosos possuem um conflito de interesses entre o Estado e o administrado tendo um viés de semelhança com os processos judiciais. O que difere um do outro é que nos processos judiciais após o trânsito em julgado estes se tornam imutáveis.

Para o jurista, os processos administrativos podem ser agrupados conforme seu objeto específico. Assim, são classificados em seis categorias: a) processos com objeto de mera tramitação; b) processos com objeto de controle; c) processos com objeto punitivo; d) processos com objeto contratual; e) processos com objeto revisional; e f) processos com objeto de outorga de direitos.

Com o intuito de não divagar do tema do presente estudo, atentaremos apenas para os processos com o objeto punitivo interno. Eles possuem a finalidade de averiguar possíveis situações de irregularidades na Administração Pública na relação funcional entre o Estado e o servidor público. Logo, este é denominado de *Processo Administrativo Disciplinar*.

## 4 | DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR

A legislação que regula o Processo Administrativo possui uma hierarquização, também conhecida como pirâmide de Hans Kelsen. A Constituição federal Art. nº 5º, no inciso LV é a regra geral de caráter amplo. Seguida pela Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que de forma genérica regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal nos seguintes termos:

Art. 1º Esta Lei estabelece normas básicas sobre o processo administrativo no âmbito da Administração Federal direta e indireta, visando, em especial, à proteção dos direitos dos administrados e ao melhor cumprimento dos fins da Administração.

Esta lei tem o caráter federal e não nacional, ou seja, é aplicável apenas nos processos de tramitação que ocorrem no interior da Administração Pública Federal, não estendendo aos Estados, Distrito Federal e Municípios, pois estes são titulares de competência privativa devendo estabelecer suas próprias regras referente aos processos administrativos. A Lei nº 9.784/199 possui caráter genérico e subsidiário e deve ser aplicada apenas nos casos em que não há lei específica ou quando houver necessidade de aplicar lá com a finalidade de complementar regras especiais. Ou seja, deve-se aplicar a máxima do conflito aparente das normas *“lex specialis derogat legi generali”*, entre a norma geral e

uma norma especial, deve a especial prevalecer, (CARVALHO FILHO, 2015, P.1017).

Notamos então que a Lei nº 9.784, somente deverá ser aplicada caso as leis especiais deixarem alguma lacuna ou ainda não preverem algum assunto específico.

Em relação ao trabalho mencionaremos duas normas especiais. A primeira é a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que regula o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Está lei é utilizada para a aplicação das sanções dos servidores dos entes citados.

A segunda, será o decreto Lei nº 4.346, de 26 de agosto de 2002, Regulamento Disciplinar do Exército-RDE, aplicadas aos servidores militares do Exército Brasileiro. Tal análise é de suma importância ao trabalho, tento em vista que há uma gama de decisões reformadas no judiciário em relação às decisões emitida por servidores militares que exorbitaram os limites de punir, e que demonstraram a importância do presente estudo.

Acerca da lei 8.112/90 (Estatuto dos Servidores Federais), elenca que:

Art. 148. O processo disciplinar é o instrumento destinado a apurar responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontre investido.

Nessa linha (CARVALHO FILHO, 2015, P.1022) descreve que o PAD é o instrumento com as devidas formalidades pela qual a administração apura possíveis infrações praticadas pelos servidores aplicando as sanções adequadas. A apuração é o meio garantidor para o servidor e também para a administração. O processo é dividido em fases: 1) instauração, 2) instrução, 3) defesa, 4) relatório e 5) decisão.

## **5 | DA EXACERBAÇÃO PUNITIVA**

Após explanar os amparos legais referentes aos processos administrativos chegamos ao ponto principal do presente trabalho que mostrara que o agente julgador que ultrapassar seus limites discricionários também estará cometendo violações podendo elas ser de natureza administrativa, penal e civil.

Etimologicamente falando, exacerbação tem o significado de aumento ou agravamento. Ou seja, no caso em estudo seria o agravamento ou aplicação ilegal de uma punição ao agente público, ou ainda a violação de direitos fundamentais presentes nas legislações já citadas.

Acreditamos que no estado de direito, regime aplicado desde a Constituição de 1988, impendente da conduta criminosa de qualquer cidadão, os princípios constitucionais devem ser respeitados. E em relação ao Processo Administrativo não é diferente. O agente pode ter incidido em uma transgressão disciplinar, todavia ele possui direitos descritos no Art. 5º da Carta Magna. Por exemplo, o direito ao contraditório e ampla defesa, direito de resposta, direito de ter seu processo punitivo feito a luz do devido processo legal, todos esses são direitos dos servidores e obrigação da administração pública, inegociáveis.

Entretanto, o que é notado são direitos maculados pelo poder discricionário. Vale frisar que não defendemos transgressores, mas sim um respeito as normas vigentes. Por ser a administração pública hierarquizada sempre haverá um superior acima do julgador e este um dia poderá ser julgado também e com toda certeza não interessa a este ter o poder punitivo banalizado.

Em relação ao respeito as normas, a própria ainda na Constituição Federal de 1988, Art nº 37 menciona os princípios os quais a administração pública deve respeitar, vejamos:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)

Ainda, por não citar todos os princípios, de forma complementar a Lei nº 9.784, já mencionada, no seu Art. nº 2 descreve outros importantes princípios, vejamos:

A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Logo, um órgão da Administração Federal através de um documento interno não poderia emitir um despacho ferindo o princípio da legalidade, ao proibir o uso de gravações clandestinas, já autorizadas pelo STF, analisemos trechos do documento:

2.Sobre o assunto, destaco que a gravação clandestina, assim compreendida como aquela feita pelo próprio interlocutor, sem o conhecimento do outro, pode se dar através do registro da conversa telefônica (gravação telefônica) ou da conversa entre presentes (gravação ambiental).

(...)

4.Ocorre que um crescente fenômeno tem sido verificado no âmbito da Administração Pública Federal, materializado em inúmeros julgados realizados pelo Poder Judiciário, qual seja: a realização de gravações clandestinas por servidores públicos em detrimento de seus superiores hierárquicos, chefes imediatos e/ou outros servidores, com o suposto intuito de resguardar direitos.

5. Desde já, cumpre frisar que tal comportamento não encontra espaço no seio da Administração Militar em razão das peculiaridades que são próprias da vida castrense, fundada na preservação da hierarquia e da disciplina (art. 142 da CF).

(...)

8. Outrossim, caso surjam indícios do cometimento da conduta em exame (gravação clandestina realizada por militar no interior de Organização Militar), orienta-se que seja instaurado o competente FATD para apurar possível prática de transgressão disciplinar de natureza grave. *(grifei)*

O superior hierárquico explica o que é a gravação clandestina e em seguida explica o motivo pelo qual os servidores utilizam o artifício para, nas palavras dele, resguardar direito. Ora, quando um servidor utiliza desse meio é pelo simples fato que no embate

jurídico e na equiparidade de armas é o polo mais frágil. Cremos que é muito mais fácil a Administração fazer provas contra um servidor do que este fazer prova contra o sistema inteiro.

A proibição feita pelo agente é fundamentada na preservação da hierarquia e disciplina. Vejamos o Decreto Lei nº4.346 a definição de hierarquia e disciplina:

Art. 7º **A hierarquia militar é a ordenação da autoridade**, em níveis diferentes, por postos e graduações.

Parágrafo único. A ordenação dos postos e graduações se faz conforme preceitua o Estatuto dos Militares. *(grifei)*

Art. 8º **A disciplina militar é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis**, regulamentos, normas e disposições, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes do organismo militar. *(grifei)*

Uma gravação clandestina utilizada com a finalidade de se manter as verdades dos fatos, no que concerne à quebra da hierarquia militar não há nexos algum, pois como a gravação fere os níveis de postos e graduações?

O MP Militar (MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR, 2019. P. 44) define que:

(...) **Gravação clandestina:** Tanto pode ocorrer via ligação telefônica, como na esfera ambiental, quando uma das pessoas grava a conversa havida com seu interlocutor sem autorização e conhecimento deste. O uso dessa gravação é legal, ainda mais quando for usada para defesa própria em investigação criminal – isso, pois, quem revela a conversa da qual participou, como emissor ou receptor, não intercepta, apenas dispõe do que também é seu. (...)

Já em relação a disciplina militar, o regulamento prescreve que é a observância as leis, cabendo assim apenas mencionar o julgado do STM:

APELAÇÃO. **GRAVAÇÃO AMBIENTAL FEITA POR CELULAR**. PROVA ILÍCITA. INEXISTÊNCIA DE CAUSA LEGAL DE SIGILO OU DE RESERVA DE CONSERVAÇÃO. LEGITIMIDADE. FURTO SIMPLES. PRINCÍPIO DA INSIGNIFICÂNCIA. RECEPÇÃO. PRINCÍPIO DA IRRELEVÂNCIA PENAL. INADMISSIBILIDADE. DEPOIMENTO DE CORRÉU UTILIZADO COMO PROVA TESTEMUNHAL. INOCORRÊNCIA. AFASTAMENTO DA CONTINUIDADE DELITIVA E CONCESSÃO DO BENEFÍCIO DO SURSIS. ACOLHIMENTO. Diferentemente da interceptação telefônica, a gravação ambiental meramente clandestina, produzida sem o conhecimento dos outros interlocutores, **é prova válida**, uma vez que o diálogo não está protegido por causa legal específica de sigilo nem de reserva de conservação. Precedentes do STF. (...) Apelo parcialmente provido. Decisão unânime. (STM, Apelação 0000123-98.2013.7.05.0005, Data de Publicação:02/09/2016, Relator: ALVARO LUIZPINTO)

Se o STF já consolida que a gravação clandestina é prova lícita, e o próprio Superior Tribunal Militar cita o julgado, então o que resta perguntar é quem está descumprindo a lei? Quem pode estar transgredindo disciplinarmente?

Através dos ensinamentos de (SAMPAIO, 2021) podemos responder que após a Lei n. 13.964/2019 à gravação ambiental feita por um dos interlocutores, mesmo sem conhecimento do outro, é admitida, e ainda que gravação ambiental feita por terceiros em ambiente público, mesmo sem conhecimento dos interlocutores, em situação em que a conversa é propagada sem sigilo ou proteção da intimidade, é permitida.

Em outro caso, ocorrido na esfera administrativa militar houve outra violação. O militar teve processos administrativos, aberto em seu desfavor por não ter comparecido ao trabalho devido seu nome não constar na escala de serviço. Foi aberta uma Ficha de Apuração de Transgressão Disciplinar (FATD) com erros de materialidade levando o militar ser punido. Diante da grave ameaça ao contraditório e ampla defesa, assim entendido em decisão judicial, coube ao TRF-4 reformar tal sentença, conforme o caso:

ADMINISTRATIVO. MILITAR. PUNIÇÕES. PROCESSO ADMINISTRATIVO. NULIDADE. CERCEAMENTO DE DEFESA. DANOS MORAIS. OCORRÊNCIA. 1. Não se desconhece o regime especial ao qual o militar é submetido. Por esse regime, o militar está sujeito, por exemplo, a chamadas extraordinárias para comparecer ao posto de serviço, como se deu no presente caso. No entanto, tal fato não afasta a possibilidade do militar presumir que não será convocado quando o seu nome não constar na escala de serviço. A função da escala de serviço é exatamente permitir o mínimo de previsibilidade aos militares no que toca às tarefas a ele determinadas pela Força. Restou incontroverso nos autos que o nome do autor não estava na escala de trabalho do dia 11/12/2012. Mesmo assim, logo que avisado, o demandante dirigiu-se ao quartel e assumiu o comando da guarda. Portanto, o imbróglio ocorrido somente pode ser imputado à Administração Militar e não ao demandante. 2. Os FATD's - formulários de apuração de transgressão disciplinar - ao imputar algum fato tipificado como transgressão militar, **devem descrever minuciosamente os fatos**, apontando testemunhas, a pessoa que indica a infração bem como outros elementos capazes, de um lado, de comprovar a infração, e de outro, **possibilitar o exercício do contraditório e ampla defesa pelo militar acusado**. Estando os FATD's desprovidos de elementos mínimos que possibilitem ao acusado a questionar a sua validade, **há de ser reconhecido o cerceamento de defesa** com a consequente **anulação** das FATD's. (TRF4, AC 5013330-82.2014.4.04.7002, TERCEIRA TURMA, Relatora MARGAINGE BARTH TESSLER, juntado aos autos em 20/10/2017) (grifei)

E em outro caso também decido pelo TRF-4, o tribunal assentou e confirmou o entendimento do órgão julgador que condenou em danos materiais a administração militar por ter emitido um ato administrativo com desvio de finalidade, vejamos:

EMBARGOS INFRINGENTES. CONSTITUCIONAL. DIREITO ADMINISTRATIVO. NULIDADE DE ATO ADMINISTRATIVO DE LICENCIAMENTO DO EXÉRCITO. DESVIO DE FINALIDADE. REINTEGRAÇÃO. INDENIZAÇÃO. - O ato administrativo do qual decorra qualquer tipo de restrição ao direito deve, necessariamente, ser precedido de regular procedimento via administrativa, de modo a fornecer ao interessado a possibilidade de ser ouvido antes da decisão final que possa lhe trazer prejuízo, assim como deve ser permitido o pleno exercício de defesa, pressupondo ampla instrução probatória, sob pena de mostrar-se viciado o ato e exposto à nulidade. - Verificadas

circunstâncias que **demonstram a ocorrência de desvio de finalidade no ato da Administração Militar** que indeferiu a prorrogação do tempo de serviço do demandante, resta caracterizada sua legalidade. - Diante da inviabilidade de retorno do autor às fileiras do Exército, **correta a decisão do órgão fracionário que condenou a União ao pagamento, a título de indenização por danos materiais**, do valor correspondente à remuneração que o autor deixou de perceber entre o licenciamento e o momento em que ingressou no serviço público federal, em cargo incompatível com o serviço militar. (TRF4, EINF 5001422-57.2012.4.04.7015, SEGUNDA SEÇÃO, Relator RICARDO TEIXEIRA DO VALLE PEREIRA, juntado aos autos em 12/12/2016) *(grifei)*

Saindo da esfera militar e indo para outro órgão da administração pública temos a suspensão de um servidor público realizada de forma ilegal tendo em vista que ocorreu a prescrição do prazo para a abertura do PAD. Nesse caso não é somente a ilegalidade do ato ou o desrespeito a princípios constitucionais, mas sim desrespeito ao próprio agente que muitas vezes tem seu nome exposto ou ridicularizado entre seus pares.

ADMINISTRATIVO. MANDADO DE SEGURANÇA. PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR. PRESCRIÇÃO. OCORRÊNCIA. INÍCIO DO PRAZO PRESCRICIONAL DA CIÊNCIA DOS FATOS PELA AUTORIDADE COMPETENTE PARA INSTAURAÇÃO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR. APURAÇÃO PRELIMINAR DOS FATOS E INSTAURAÇÃO DO PAD PELA CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. TRANSCURSO DE MAIS DE 2 (DOIS) ANOS DO CONHECIMENTO DOS FATOS ATÉ A ABERTURA DO PROCESSO DISCIPLINAR. SEGURANÇA CONCEDIDA. 1. Trata-se de mandado de segurança, com pedido de liminar, contra Portaria do Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União que aplicou, ao impetrante, a pena de suspensão por 60 dias, com base nos fatos apurados em Processo Administrativo Disciplinar. 2. Assiste razão ao impetrante em relação à ocorrência do decurso do prazo prescricional para pretensão disciplinar de aplicação da penalidade de suspensão. 3. O termo inicial da prescrição (a quo) se dá na data de conhecimento dos fatos pela autoridade competente para a instauração do processo administrativo disciplinar para a apuração da falta, ficando interrompida a partir daí até a aplicação da sanção. No caso em exame, os fatos já eram do conhecimento do Ministro de Estado da Controladoria-Geral da União em 29.7.2009. A abertura do Processo Administrativo Disciplinar somente se deu em 01.08.2011, de sorte que transcorreu por inteiro o prazo prescricional, tendo em vista que a penalidade de suspensão prescreve em 2 (dois) anos, a teor do artigo 142, II, da Lei n. 8.112/90. Precedente do STJ. 4. Segurança concedida. (DISTRITO FEDERAL, STJ. MS. 20942, Rel. Ministro Geraldo Og Nicéas Marques Fernandes, 2015)

A seguir se apresenta julgado do Superior Tribunal de Justiça, onde se avalia as consequências do assédio moral equiparando-o a uma campanha de terror psicológico.

ADMINISTRATIVO. AÇÃO CIVIL PÚBLICA. IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA. ASSÉDIO MORAL. VIOLAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. ART. 11 DA LEI 8.429/1992. ENQUADRAMENTO. CONDUTA QUE EXTRAPOLA MERA IRREGULARIDADE. ELEMENTO SUBJETIVO. DOLO GENÉRICO. 1. O ilícito previsto no art. 11 da Lei 8.249/1992 dispensa a prova de dano, segundo a jurisprudência do STJ. 2. Não se enquadra como ofensa

aos princípios da administração pública (art. 11 da LIA) a mera irregularidade, não revestida do elemento subjetivo convincente (dolo genérico). 3. O assédio moral, mais do que provocações no local de trabalho - sarcasmo, crítica, zombaria e trote -, é campanha de terror psicológico pela rejeição. 4. A prática de assédio moral enquadra-se na conduta prevista no art. 11, caput, da Lei de Improbidade Administrativa, em razão do evidente abuso de poder, desvio de finalidade e malferimento à impessoalidade, ao agir deliberadamente em prejuízo de alguém. 5. A Lei 8.429/1992 objetiva coibir, punir e/ou afastar da atividade pública os agentes que demonstrem caráter incompatível com a natureza da atividade desenvolvida. 6. Esse tipo de ato, para configurar-se como ato de improbidade exige a demonstração do elemento subjetivo, a título de dolo lato sensu ou genérico, presente na hipótese. 7. Recurso especial provido. (REsp 1286466/RS, Rel. Ministra ELIANA CALMON, SEGUNDA TURMA, julgado em 03/09/2013, DJe 18/09/2013).

O servidor público competente pela instauração do PAD, discricionariamente, foi omissor, podendo ser responsabilizado disciplinarmente, pois deu causa à perda da pretensão punitiva da Administração Pública por outro lado, ainda, após a abertura fora do prazo expõe o agente podendo de alguma forma cometer algum abuso.

São vários julgados encontrados nos quais há violações ao devido processo legal, princípios constitucionais, contraditório e ampla defesa.

E é nesse viés que o presente trabalho procura demonstrar que o agente investido de jurisdição e competente funcionalmente, através do caráter discricionário, deve-se atentar, pois o mesmo também pode cometer transgressões ao abusar do seu poder punitivo. Devido à administração pública ser um sistema hierarquizado e burocrático sempre haverá um agente superior àquele que comete erros defendendo este também responder pelos seus erros. Por isso, todas decisões devem ser realizadas dentro do arcabouço jurídico evitando reformas judiciais ou abusos desnecessários.

Quando uma decisão é realizada de forma errônea o agente responsável pelo relatório pode ser responsabilizado na esfera administrativa, civil e penal.

Na seara Administrativa o servidor que extrapola do poder punitivo, a responsabilização decorre da Lei nº 8.112/90 a qual impõe obediência às regras de conduta para o bom andamento do serviço público. A conduta poderá ser a de omissão ou ação praticadas no desempenho do poder punitivo. Notamos que o Poder punitivo é uma via de mão dupla, ou seja, se o agente for omissor em relação à falta de outro servidor poderá responder por prevaricação, mas se punir além do limite pode ser responsabilizado pelo abuso.

Art. 124 - A responsabilidade civil-administrativa resulta de ato omissivo ou comissivo praticado no desempenho do cargo ou função. (BRASIL, 1990).

No que tange a responsabilidade civil, o servidor público poderá cometer ato ilícito e conseqüente deverá, caso caracterizado dano material ou moral, respondera pelo excesso.

Vale mencionar que há dois tipos de responsabilidade civil, a subjetiva que refere ao dever de indenizar caso o agente causar dano a outrem por agir com dolo ou culpa,

enquanto na responsabilidade civil objetiva não há necessidade de provar o dolo ou culpa, sendo analisada a lei. Normalmente a responsabilidade civil objetiva está ligada às pessoas jurídicas de Direito Público, tipo de responsabilidade que têm as pessoas jurídicas de direito público, ou seja, o Estado, e as pessoas jurídicas de direito privado que prestam serviços públicos pelos danos causados pelos seus agentes (art. 37, § 6.º, da Constituição Federal).

A responsabilidade civil, está prevista no Código Civil Brasileiro nos seguintes termos:

Art. 927. Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo.

Parágrafo único. Haverá obrigação de reparar o dano, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem. (BRASIL, 2002)

O ordenamento citado está claro ao mencionar a responsabilidade do indivíduo que causa dano a outro. Notamos ainda que esse dano não depende de culpa, (negligência, imprudência e imperícia), mas sim é medida ao dano causado podendo este ser físico, moral, psicológico.

Já em relação a responsabilidade penal o agente que abusar do poder discricionário ou ferir o devido processo legal poderá cometer tipos penais previstos no Código Penal- Decreto nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940, por exemplo:

Art. 319 - Retardar ou deixar de praticar, indevidamente, ato de ofício, ou praticá-lo contra disposição expressa de lei, para satisfazer interesse ou sentimento pessoal: (BRASIL, 1940)

Aplicado em uma situação hipotética, entendemos que recai nesse tipo o agente que tem a obrigação de enviar um recurso administrativo para ser analisado por um órgão superior, e ele com o intuito de satisfazer interesses alheios arquiva o referido recurso.

Vale mencionar ainda o cuidado que o agente julgador deve ter para não cometer assédio moral contra outro servidor. O assédio moral é uma conduta agressiva ou vexatória que normalmente ocorre em sistemas hierarquizados, com o que é o caso da administração pública, com o intuito de constranger o outro indivíduo, humilhando-o fazendo com que este se sinta inferior. Pode ser conhecido também como violência psicológica.

Inclusive, atualmente há um projeto de Lei em trâmite, a (PL 2876/2015) que tem como relator o, Dep. Capitão Wagner (PROS-CE) para incluir no código penal militar o tipo penal de assédio moral.

Diferente da responsabilidade administrativa, a penal, será apurada pelo Poder Judiciário. É de suma importância essa análise por outro poder, minimizando a chance de corporativismo nos altos escalões.

Vale frisar ainda que as responsabilidades dos servidores (administrativa, civil e penal) demonstradas nesse estudo ocorrem pelos servidores de maiores graduações ou



aqueles que ocupam que tem a missão de julgar.

Por fim, os processos de responsabilidades citados são independentes, ou seja, não há necessidade de terminar um processo administrativo para que o servidor violado procure a sua proteção jurisdicional, pois é apartado da apuração administrativa.

## 6 | CONCLUSÃO

Diante do exposto, o estudo teve por objetivo explicitar a possível banalização do poder punitivo na seara administrativa, em geral, oriunda, dos erros e excesso causados pela Administração Pública, representada por um agente público, que pune outro servidor dentro da hierarquização do próprio sistema. Ainda, a finalidade não foi criticar qualquer instituição, mas sim realizar um estudo que tem por finalidade chamar a atenção para uma maior discussão jurídica buscando respostas para alguns pontos desproporcionais.

Foi citado que a punição sempre esteve presente no convívio do homem, desde quando Adão e Eva foram sancionados por Deus por desrespeitar uma ordem divina.

Mas para os estudiosos da ciência do direito o ponto-chave, para o estudo do Poder Punitivo, foi a publicação da obra dos “delitos e das penas” em 1764, apresentada por Cesare Beccaria mencionando que as penas foram criadas para conter o espírito e ímpeto do ser humano que possui uma natureza revolucionária.

Com a revolução da humanidade e o surgimento do Estado, surgiu a administração Pública. Atualmente seus princípios estão elencados no Art. nº 37 da Carta Magna.

Através desses princípios é possível que a engrenagem da máquina pública consiga reger por si só atividades inerentes ao próprio ente, como, por exemplo o poder discricionário, hierárquico, disciplinar. Esses são realizados pelos servidores públicos, ou seja, aqueles que trabalham para o Estado recebendo como forma de pagamento, os proventos públicos. Atualmente, esses “trabalhadores” estão divididos em servidores públicos e militares.

Em relação ao poder disciplinar, por serem legislações diferentes, a lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 regula o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Entretanto, aos militares, o poder punitivo, tem como legislação o decreto lei nº 4.346, de 26 de agosto de 2002, Regulamento Disciplinar do Exército-RDE. E utilizado de forma subsidiária as duas legislações especiais como a Lei nº 9.784, do processo administrativo federal.

Foi demonstrado através de jurisprudência que o poder punitivo, por ser aplicado em uma cadeia hierarquizada na esfera federal pode ser aplicado algumas vezes de forma errada. Até entendemos o possível erro, pois muitos chefes não são formados para julgar e sim liderar. Tal constatação foi ilustrada com alguns julgados que tiveram a finalidade de corrigir erros exacerbados emitidos por agentes, não entrando no mérito da vontade consciente ou não.

Também foi demonstrado que esses erros podem ocasionar responsabilidades de naturezas administrativas, civis ou penais. Os erros podem ser de omissão quando se deixa de punir um servidor por prevaricação, por exemplo. Ou também por ação, quando há um excesso desproporcional no poder punitivo causando danos àquele que sofre. Este pode requerer que o dano seja reparado em uma das três esferas citadas. Assim, disse Beccaria, *“As penas que ultrapassam a necessidade de conservar o depósito da salvação pública são injustas por sua natureza”*.

## REFERÊNCIAS

**Adão e Eva.** 2021. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Ad%C3%A3o\\_e\\_Eva](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ad%C3%A3o_e_Eva). Acesso em: 11 out. 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>Acesso em: 12 outubro 2021.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em 13 outubro 2021

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. **Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm)>. Acesso em 13 outubro 2021.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002.

BRASIL. Decreto nº 4.346, de 26 de agosto de 2002. **Aprova o Regulamento Disciplinar do Exército (R-4) e dá outras providências**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/d4346.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4346.htm)>. Acesso em 13 outubro 2021.

**Cesare Beccaria.** 2021. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Cesare\\_Beccaria](https://pt.wikipedia.org/wiki/Cesare_Beccaria). Acesso em: 11 out. 2021.

COUTO, Adriano. Assédio moral nas relações militares. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 23, n. 5605, 5 nov. 2018. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/69235>. Acesso em: 17 out. 2021.

DE ANDRADE, Alan Lúcio. **O Estado e o poder-dever de punir seus servidores**: 2014. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/30104/o-estado-e-o-poder-dever-de-punir-seus-servidores>. Acesso em: 11 out. 2021.

Decreto-Lei 2.848, de 07 de dezembro de 1940. **Código Penal**. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 31 dez. 1940.

DI PIETRO, Maria Sylvania Zanella. **Direito Administrativo**/ 32. ed. atual. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

CESARE Beccaria. **Dos Delitos e das Penas**. EBooksBrasil.com: Ridendo Castigat Mores, 1764. Disponível em: [www.jahr.org](http://www.jahr.org). Acesso em: 11 out. 2021.

FILHO, José dos Santos carvalho. Manual de direito administrativo. 22ª ed. rev., ampl. atual. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2012.

FILHO, José Dos Santos Carvalho. **Manual de Direito Administrativo**. 28. ed. rev. atual. e aum. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://morumbidireito.files.wordpress.com/2015/09/direito-administrativo-28c2aa-ed-2015-josc3a9-dos-santos-carvalho-filho.pdf>.

GOMES, Luiz Flávio. Direito Penal, ciência do Direito Penal e poder punitivo estatal. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 11, n. 927, 16 jan. 2006. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/7823>. Acesso em: 11 out. 2021.

MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR. **Manual de Polícia Judiciária Militar**. Brasília – DF, junho de 2019. Disponível em: <https://www.mpm.mp.br/portal/wp-content/uploads/2022/02/manual-pjm-02-22.pdf>. Acesso em: 20 set 2022.

MIRABETE, Julio Fabbrini. **Processo Penal**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

PERIM, Daniella C. **Da responsabilidade administrativa do agente público omissor**. Jus.com.br, 2015. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/44622/da-responsabilidade-administrativa-do-agente-publico-omisso>. Acesso em: 15 out. 2021.

SAMPAIO, Alexandre Santos. Gravação ambiental após o pacote anticrime. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 26, n. 6470, 19 mar. 2021. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/89135>. Acesso em: 15 out. 2021.

# DESARROLLO DE UN SIMULADOR FINANCIERO DE PORCIENTOS INTEGRALES MEDIANTE LA METODOLOGÍA XP

*Data de submissão: 26/08/2022*

*Data de aceite: 01/11/2022*

### **Ana Luisa Ramírez Roja**

Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario Ecatepec. Estado de México, Ecatepec de Morelos  
<https://orcid.org/0000-0002-5426-3880>

### **Juan Pedro Benítez Guadarrama**

Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario Ecatepec. Estado de México, Ecatepec de Morelos

### **Oscar Ordaz Coronado**

Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario Ecatepec. Estado de México, Ecatepec de Morelos

### **Sonia Guadalupe Morales Martínez**

Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario Ecatepec. Estado de México, Ecatepec de Morelos.

### **Luis Eduardo Morales Martínez**

Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Acolman

mediante la plataforma .net para la creación del software; los resultados permitieron comprobar que el uso de la metodología XP se adapta a las actividades necesarias para la construcción de software financiero apegado a las normas de información financiera (NIF) vigentes, para generar información empresarial, aplicando la técnica del análisis financiero mediante el método de porcentos integrales, que permite al empresario, consultor, asesor o usuario en general obtener información acerca del comportamiento económico y desempeño de la entidad, proporcionando información sobre la situación y desempeño financiero de la entidad, necesarios para la efectiva toma de decisiones empresariales.

**PALABRAS CLAVE:** Porcientos integrales, metodología XP, Simulador financiero, Información financiera.

### DEVELOPMENT OF A INTEGRAL PERCENTAGE FINANCIAL SIMULATOR USING THE XP METHODOLOGY

**ABSTRACT:** The objective of this work is to develop a financial simulator through the application of the integral percentages method, to analyze the situation and

**RESUMEN:** El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un simulador financiero mediante la aplicación del método de porcentos integrales, para analizar la situación y desempeño empresarial,

business performance, using the .net platform for the creation of the software; the results allowed to verify that the use of the XP methodology is adapted to the activities necessary for the construction of financial software in accordance with the current financial reporting standards (NIF), to generate business information, applying the technique of financial analysis using the method of integral percentages, which allows the entrepreneur, consultant, advisor or user in general to obtain information about the economic behavior and performance of the entity, providing information on the financial situation and performance of the entity, necessary for effective business decision making.

**KEYWORDS:** Integral percentages, XP methodology, Financial simulator, Financial reporting.

## INTRODUCCIÓN

La información financiera representa un conjunto de datos ordenados y sistemáticos que describen la situación, posición y desempeño de una entidad para la toma de decisiones económicas dentro de la organización; por ello actualmente las diversas entidades económicas requieren de tecnología de vanguardia, ya que esta puede actuar como un factor muy importante para los procesos de aprendizaje y comunicación. Hoy en día, la población mundial, está cada vez más informada e involucrada en los procesos financieros, el entender y comprender los principios financieros es una necesidad para gran parte de la población.

Existe una gran cantidad de recursos digitales que permiten generar información útil al usuario sobre la situación y desempeño financiero de una organización; dentro de ellos se encuentra el software educativo, como lo son los simuladores. El uso de simuladores dentro de una empresa es fundamental, pues promueve información financiera sobre el comportamiento económico de la entidad, el término simulación hace referencia al proceso de diseñar un modelo de un sistema real y llevar a cabo experiencias con él, con la finalidad de aprender el comportamiento del sistema o de evaluar diversas estrategias para el funcionamiento del mismo.

El objetivo del presente trabajo es desarrollar un simulador financiero mediante el método de porcentajes integrales, para el análisis de la situación y desempeño empresarial, por ello se empleó la metodología Programación extrema (XP), desarrollada por Kent Beck en el año de 1996, la cual consta de cuatro etapas: planeación, donde se define el problema a resolver, el simulador que se desea crear, así como los elementos que lo integran; diseño, en la que se usa la información obtenida de la planeación para diseñar los prototipos y componentes del simulador, codificación, etapa en la que se utilizan los prototipos creados para la creación del simulador; y pruebas, donde se evaluarán los componentes que integran al sistema para posteriormente proceder a la implementación del mismo, mediante el lenguaje de programación C# mediante la plataforma Visual Studio orientado a objetos implementado sobre el framework.net.

## DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Esta investigación se realiza en 3 etapas, las cuales especifican el desarrollo metodológico del contenido del trabajo. En la primera etapa se analizan, describen y especifican los elementos que integran el sistema financiero, a través del método de análisis de porcentos integrales que permitan la efectiva toma de decisiones para la mejora de la administración de la organización.

En la segunda etapa se analizan y determinan las etapas que conforman la metodología Programación Extrema (XP) para la obtención del sistema de análisis financiero con los niveles de calidad que se requieren por las normas internacionales.

Finalmente, en la tercera etapa se explica a detalle la demostración del sistema de porcentos integrales en un caso en particular que permita mostrar el comparativo financiero entre empresas y conocer tanto la situación como el desempeño financiero actual y futuro de la organización.

### Análisis Financiero

El análisis financiero forma parte de un sistema o proceso de información cuya misión es la de aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su futuro, lo cual resulta de gran interés para gran parte de la sociedad actual, pues los individuos son empleados por las empresas, adquieren sus bienes y servicios, invierten en ellas, obtienen información de ellas, sufren su contaminación y se benefician de los impuestos que las empresas pagan (Gil, 2004), entonces el análisis de los estados financieros permite determinar la situación de una empresa en cuanto a liquidez, endeudamiento, eficiencia, operación y rendimiento (NAFIN, 2004). Así mismo, permite diagnosticar la situación y perspectiva de la empresa, con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo se aprovechan los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, estas técnicas también son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa (Amat, 2008). En el proceso del análisis financiero, Gerencie (2010), establece que se debe evaluar la posición financiera, presente y pasada, así como los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

El análisis financiero permite la transformación de datos de los estados financieros en información útil para tomar una decisión informada, analiza diferentes escenarios y permite una mejor visión de las situaciones; los estados financieros son una aplicación ideal tanto para un análisis interno como externo (Van Horne y Wachowicz, 2010). Por lo que, el análisis financiero en el presente estudio se define como parte fundamental de un sistema para mostrar resultados sobre la situación en la que se encuentra una empresa

y aplicarlos a la organización para la obtención de resultados que muestren la posición financiera en la que se encuentra la entidad.

## **Sistema Financiero**

La Asociación Mexicana de Asesores Independientes de Inversiones (AMAI), define al sistema financiero como aquel donde se equilibran los recursos monetarios, es decir, es el lugar donde se vende y compra el dinero; los que venden dinero son aquellos que tienen recursos para prestar y quienes lo compran son aquellos que buscan recursos para financiarse, como en cualquier otro mercado se comercializan productos y se establecen precios. En un sentido general, el sistema financiero de un país está formado por el conjunto de mediadores entre ahorradores e inversores, cuya finalidad es ofrecer a los ahorradores las satisfactorias condiciones de seguridad, liquidez y rendimiento para que el ahorro se canalice a través del sistema y pueda ser ofrecido a los demandantes de recursos en las adecuadas condiciones de cantidad, plazo y precio, para ser provechosamente aplicado al proceso de producción y distribución de bienes y servicios (Parejo, 2000).

Así mismo, Luna (2005), menciona que el sistema financiero es el conjunto orgánico de instituciones que generan, captan, administran, orientan y dirigen tanto el ahorro como la inversión, en el contexto político económico que brinda un país, puesto que a través de éste se realizan toda clase de actividades financieras, tales como transferir recursos en el tiempo, entre sectores y entre regiones por lo que esta función permite que las inversiones se dediquen a sus usos más productivos, en vez de embotellarse en donde menos se necesitan (Samuelson, 2005). A partir de ello, el sistema financiero tiene como actividad central transferir los fondos de las personas que los tienen, a quienes tienen un déficit, por lo que el sistema financiero promueve una mayor eficiencia, pues hace rentable el dinero de quien no lo necesita llevándolo a quien si lo hace producir (Mishkin, 2008).

Por lo tanto, el sistema financiero se define como la forma de administración, orientación y dirección para transferir recursos entre sectores y regiones, que a partir de ello, se promueva mayor eficiencia y que las inversiones se dediquen a sus usos más productivos, es de vital importancia para una empresa, el brindar información relevante sobre los estados financieros de la organización para aplicar los resultados sobre el muestreo de sus datos.

## **Método de Porcientos Integrales**

El Método de porcientos Integrales es la expresión en porcentajes de las cifras de un estado financiero (NAFIN, 2004). Así mismo permite realizar comparaciones, observando la proporción, entre las partes de un estado financiero respecto del todo, convirtiendo los valores absolutos en relativos (Villanueva, 2006). Este método de análisis financiero es muy usado y ocupado por las empresas, consiste en dar un valor del 100% al total del activo, o del pasivo y del capital, respectivamente, y obtener el porcentaje que cada partida

del estado de situación financiera representa del total. En el estado de resultados, dicho valor se otorga al total de ventas netas, y se procede de igual forma con las cuentas que lo integran, es un método de aplicación vertical y es de gran utilidad por la facilidad de la comparación, aunque debe tenerse en cuenta siempre el valor absoluto de las cifras, permite la detección de posibles sobre-inversiones en algunas cuentas y es especialmente valioso, pues es afectado por los factores inflacionarios por ser un método de aplicación vertical (Cabrera, 2009).

Este método consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del activo, pasivo y patrimonio, tomando como base el valor del activo total y el porcentaje que representa cada elemento del estado de resultados a partir de las ventas netas (Gerencie, 2010). El método de porcientos integrales se establece como el procedimiento empleado para analizar la estructura financiera interna de una empresa a partir de un período determinado por las mismas.

Se aplica este método en aquellos casos en los cuales se desea conocer la magnitud o importancia que tiene la parte de un todo en relación con dicho todo. El procedimiento de porcientos integrales consiste en la separación del contenido de los estados financieros a una misma fecha o correspondiente a un mismo período, en sus elementos o partes integrales, con el fin de poder determinar la proporción que guarda cada una de ellas en relación con el todo, para ello se iguala la cantidad total o global con el 100% y se determinará en relación con dicho 100% el por ciento relativo a cada parte. El procedimiento de este método facilita la comparación de las cifras de los estados financieros de empresas similares a la misma fecha o del mismo período, con la cual se podrá determinar la probable anormalidad o defecto de la empresa. Una de las aplicaciones incorrectas de este procedimiento se puede dar cuando se comparan las cifras de dos o más estados financieros de la misma empresa, a distintas fechas o períodos, los porcientos serán falsos y conducirán a error (Gutiérrez, 2006).

Desde el punto de vista de su aplicación, este método puede ser total o parcial. Será total si el todo, o sea el 100% corresponde a la cantidad máxima incluida en un estado financiero y será parcial, si se toma como 100% uno de los capítulos o aspectos parciales de un estado financiero (Calvo, 2000). Los porcientos integrales totales tienen mayor aplicación en el Estado de situación financiera y en el Estado de resultados. Las cantidades que se igualan al 100% son: en el primer estado el total del activo y la suma del pasivo más el capital contable, pudiéndose determinar después los porcientos de cada capítulo del estado de situación financiera, así como los porcientos parciales de cada uno de los conceptos. En el estado de resultados, el 100% corresponde a las ventas netas (Calvo, 2000). En los porcientos integrales parciales, los valores del activo circulante se iguala al 100% el valor total de este rubro y sobre esta base, se calculan cada uno de los valores parciales de cada uno de sus conceptos (Gutiérrez, 2006). La fórmula para calcular los porcientos integrales se muestra en la siguiente figura 1.



$$\text{Porciento Integral} = \frac{\text{Cifra parcial}}{\text{Cifra base}}$$

Figura 1. Fórmula para calcular el porciento integral

Fuente: (Gutiérrez C., 2006).

## Metodología Programación Extrema

La metodología programación extrema (XP) nombra la codificación como la actividad clave a lo largo de un proyecto de software (Gamma, 1999). Está diseñada para entregar el software que los clientes necesitan en el momento en que lo necesitan, XP permite a los desarrolladores a responder a los requerimientos cambiantes de los clientes, aún en fases tardías del ciclo de vida del desarrollo (Joskowicz, 2008). Se puede definir a la metodología programación extrema (XP) como una metodología de desarrollo ágil, una de las más exitosas actualmente, su autor principal Kent Beck, eligió algunas características de otras metodologías y las relaciono de forma que cada una complementara a la otra, entonces la XP se puede definir como un conjunto de pasos de diversas metodologías, acopladas de manera que sean pasos flexibles a seguir, utilizadas con el uso común, para realizar un desarrollo más agradable y sencillo; tiene como base la simplicidad y como objetivo principal la satisfacción del cliente, para lograrlo se deben tomar en cuenta cuatro valores fundamentales: comunicación, simplicidad, retroalimentación y coraje (Arias, 2012). Entonces, se conceptualiza a la metodología programación extrema (XP) como la actividad para el diseño de software que los clientes requieren, con base en el cumplimiento de cada una de sus fases, la cual tiene como principal objetivo aumentar la productividad a la hora de desarrollar un proyecto de software y la adaptación a cualquier cambio en un proyecto para aumentar sus posibilidades de éxito. La metodología programación extrema propone que exista una interacción constante entre el cliente y el equipo de desarrollo, esta colaboración entre ambos será la que asegure un proyecto de gran alcance.

La metodología XP define cuatro variables para cualquier proyecto de software: Costo, tiempo, calidad y alcance. Además, se especifica que, de estas cuatro variables, solo tres de ellas podrán ser fijadas por actores externos al grupo de desarrolladores (clientes y jefes de proyecto). El valor de la variable restante podrá ser establecido por el equipo de desarrollo, en función de los valores de las otras tres. Un proyecto XP tiene éxito cuando el cliente selecciona el valor de negocio a implementar basado en la habilidad del equipo para medir la funcionalidad que puede entregar a través del tiempo. El ciclo de desarrollo consiste en los siguientes pasos:

1. El cliente define el valor de negocio a implementar.
2. El programador estima el esfuerzo necesario para su implementación.

3. El cliente selecciona que construir, de acuerdo con sus prioridades y las restricciones de tiempo.
4. El programador construye ese valor de negocio.
5. Vuelve al paso 1.

En todas las iteraciones de este ciclo tanto el cliente como el programador aprenden. No se debe presionar al programador a realizar más trabajo que el estimado, porque puede llegar a perderse calidad en el software o no se cumplirán los plazos. De la misma forma el cliente tiene la obligación de manejar el ámbito de entrega del producto, para asegurarse que el sistema tenga el mayor valor de negocio posible con cada iteración. El ciclo de vida de un proyecto XP es muy dinámico, se puede separar en las siguientes fases:

Fase I. Exploración: Los clientes plantean las historias de usuario que son de interés para la primera entrega del producto, al mismo tiempo el equipo de desarrollo se familiariza con las herramientas, tecnologías y prácticas que se utilizarán en el proyecto. La fase de exploración toma de pocas semanas a pocos meses, dependiendo del tamaño y familiaridad que tengan los programadores con la tecnología.

Fase II. Planificación de la Entrega: El cliente establece la prioridad de cada historia de usuario, y correspondientemente, los programadores realizan una estimación del esfuerzo necesario de cada una de ellas. Se toman acuerdos sobre el contenido de la primera entrega y se determina un cronograma en conjunto con el cliente, una entrega debería obtenerse en no más de tres meses. El equipo de desarrollo mantiene un registro de la velocidad de desarrollo, establecida en puntos por iteración. La planificación se puede realizar basándose en el tiempo o el alcance. La velocidad del proyecto es utilizada para establecer cuantas historias se pueden implementar antes de una fecha determinada o cuánto tiempo tomara implementar un conjunto de historias. El resultado de esta fase es un plan de entregas, o “Release plan”.

Fase III. Iteraciones: Esta fase incluye varias iteraciones sobre el sistema antes de ser entregado, el plan de entrega está compuesto por iteraciones de no más de tres semanas. Es el cliente quien decide que historias se implementarán en cada iteración (para maximizar el valor de negocio). Al final de la última iteración el sistema estará listo para entrar en producción. Los elementos que deben tomarse en cuenta durante la elaboración del plan de la iteración son: 1. Historias de usuario no abordadas. 2. Velocidad del proyecto. 3. Pruebas de aceptación no superadas en la iteración anterior. 4. Tareas no terminadas en la iteración anterior. Todo el trabajo de la iteración es expresado en tareas de programación, cada una de ellas es asignada a un programador como responsable, pero llevadas a cabo por parejas de programadores.

Fase IV. Producción: Requiere de pruebas adicionales y revisiones de rendimiento antes de que el sistema sea trasladado al entorno del cliente. En esta fase no se realizan más desarrollos funcionales, pero pueden ser necesarias tareas de ajuste.

Fase V. Mantenimiento: El proyecto XP debe mantener el sistema en funcionamiento al mismo tiempo que desarrolla nuevas iteraciones, para realizar esto se requiere de tareas de soporte para el cliente. De esta forma, la velocidad de desarrollo puede bajar después de la puesta del sistema en producción. La fase de mantenimiento puede requerir nuevo personal dentro del equipo y cambios en su estructura.

## Marco Normativo

Los estados financieros principales y secundarios son de gran utilidad para dar razonabilidad a los datos, así como para la obtención de diversa información que hace el analista para emitir una opinión basada en una buena interpretación de las cifras así obtenidas. Los métodos de análisis financiero determinan si la empresa cuenta con una solvencia adecuada en el presente, que permita una estabilidad hacia el futuro, proveniente de una productividad bien dirigida, que produzca sus rendimientos, frutos de los cuales los inversionistas esperan ser merecedores y partícipes (Calvo, 2000).

El objetivo de las Mejoras a las Normas de Información Financiera 2017 (Mejoras a las NIF 2017) es incorporar en las propias Normas de Información Financiera (NIF) cambios y precisiones con la finalidad de establecer un planteamiento normativo más adecuado. Las disposiciones de estas NIF son aplicables a todo tipo de entidades que emitan estados financieros en los términos de la NIF A-3, necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros, y que se encuentren dentro del alcance de cada NIF modificada (Pérez, 2017). La NIF A-1, Estructura de las Normas de Información Financiera establece que la presentación de información financiera se refiere al modo de mostrar adecuadamente en los Estados Financieros y sus notas, los efectos derivados de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que afectan económicamente a una entidad, implica un proceso de análisis, interpretación, simplificación, abstracción y agrupación de información en los Estados Financieros, para que éstos sean útiles en la toma de decisiones del usuario general. La NIF A-7 (2018), establece las normas generales aplicables a la presentación y revelación de la información financiera contenida en los Estados Financieros, la responsabilidad de la información financiera es del administrador y ésta debe de ser confiable, relevante, comprensible y comparable, para poder cumplir con estos conceptos el administrador debe de apegarse y aplicar todas las NIF.

## Aplicación de la metodología XP en la construcción del simulador financiero

**Planeación:** se abordaron las especificaciones funcionales, porque la información que conduce al proceso de gestión, es el método de porcentajes integrales, el cual se formula a partir de la comparación rápida entre los elementos que componen los estados financieros. La información que genera el simulador es: el total de activo a corto plazo o circulante y largo plazo o no circulante, el total del activo general, el pasivo circulante y no circulante, así como el general, totales de pasivo a corto, largo plazo y general y el total del capital contable, así mismo, el total de las obligaciones e inversiones de la empresa,

para los períodos determinados a comparar, de forma vertical, e indicara la magnitud proporcional de cada rubro, con respecto de la inversión total para permitir comprender y ponderar con mayor facilidad las cifras de los estados financieros, así como sus relaciones. La información debe presentarse a los administradores, gerentes de finanzas, contadores, asesores o consultores, emprendedores de negocio, para tomar decisiones presentes o futuras, sobre los resultados deseados o esperados, para la generación de estrategias con visión de desarrollo y crecimiento financiero. El analista financiero procesa la información resultante acerca de la entidad, evalúa su fiabilidad y validez, selecciona los datos que considera relevantes y los transforma en indicadores financieros para interpretar la información, dependiendo del interés del agente a quien va dirigido.

**Programación del simulador**, se divide en 2 escenarios generales de acuerdo a las funciones que van a desempeñar, se hace el desarrollo del menú principal, algunos de estos menús cuentan con otros submenús anidados.

**Diseño:** Se hace el diseño de las interfaces comenzando por la principal, submenús y hoja de trabajo, es aquí donde se realizaran los cálculos en el simulador, considerando siempre que sea funcional y amigable con el usuario. Las interfaces contienen los siguientes elementos, como se muestra en la Figura 2. El balance general y estado de resultados incluyen botones de navegación que permiten al usuario volver al menú principal o submenú, así como borrar los resultados que se van generando en la hoja de resultados.

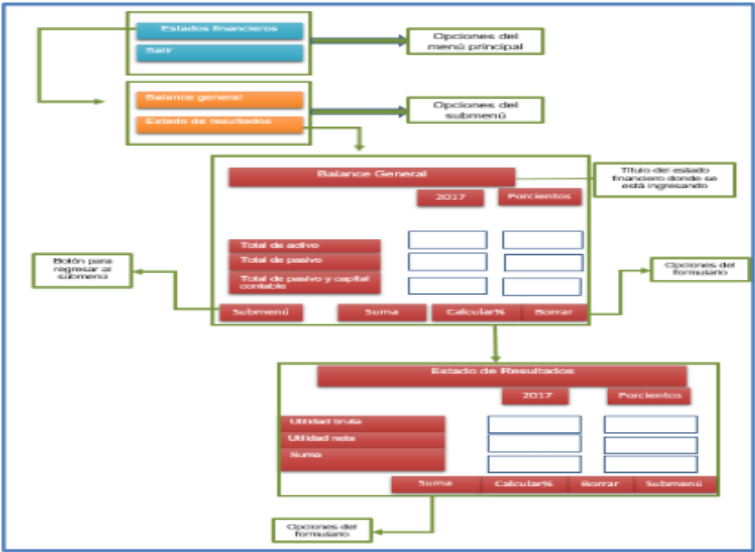


Figura 2. Contenido de las interfaces

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenidos los elementos que contienen los formularios se comienza con

la programación haciendo uso del lenguaje de programación Visual Studio. La primera interfaz es el menú principal, el usuario debe dar clic a la opción a la que desee ingresar como se muestra en la Figura 3. Así mismo, el submenú, cuenta con 2 secciones que incluyen botones y que permiten al usuario regresar al menú principal.

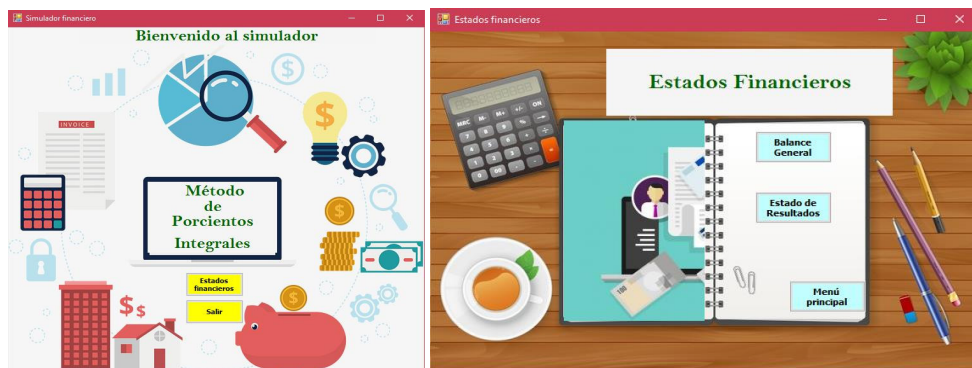


Figura 3. Interfaz gráfica del menú y submenú

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se programa la interfaz de trabajo donde se realizan los cálculos de los estados financieros, en donde se muestra el título del estado financiero, comentarios que describen a cada elemento de los formularios y que son mostrados cuando el usuario coloca el cursor sobre alguno de los nombres y botones, también incluye los datos que se requieren para realizar los cálculos, diversidad de botones para realizar operaciones, así como un botón que permite al usuario volver al submenú, de igual forma la interfaz cuenta con botones que permiten borrar los datos ingresados y mostrados por el sistema; permite realizar la interpretación correspondiente al Estado Financiero del Balance General, así mismo incluye un botón que permite al usuario regresar al submenú de Estados Financieros; Finalmente, la cuarta interfaz muestra al usuario el estado financiero de nombre Estado de Resultados, este apartado otorga al usuario una hoja de cálculo, la cual incluye cajas de texto para ingresar y recibir información por parte del sistema, contiene diversos botones tanto para sumar, calcular, borrar, analizar e interpretar la información recibida por el sistema y proporcionada por el usuario, como se muestra en la Figura 4.

**Codificación**, sujeta a cambios debido al número de veces que se realizan pruebas. En esta etapa, se traduce el diseño a código, se construyó mediante su descripción en la etapa de planeación y diseño, se utilizó el lenguaje de programación C# mediante la plataforma Visual Studio, pues este permite crear interfaces de usuario más dinámicas, durante esta etapa es necesaria la participación del asesor pues se debe estar en continua comunicación para saber si el desarrollo se está llevando de manera adecuada; de no ser así, se hacen los cambios pertinentes. Se realizaron **pruebas** del sistema financiero, en

### Estado Financiero

Fecha de resultados al 31 de Diciembre de 2017

Elige un rubro de pago

**Botón de Estados Financieros**

**Botón de Análisis de Resultados**

**Botón de Interpretación de Resultados**

**Botón para calcular el porcentaje del Estado Financiero**

**Botón para el cálculo de la suma**

**Campos para ingresar y mostrar información**

**Descripción del Estado Financiero**

**Labels que muestran el análisis del Estado Financiero**

**Botón para borrar los datos ingresados y mostrados por el sistema**

### Estado de Resultados

Fecha de resultados al 31 de Diciembre de 2017

Elige un rubro de pago

**Nombre del Estado Financiero**

**Descripción del Estado Financiero**

**Labels que muestran el análisis del Estado Financiero**

**Campos para ingresar y borrar información**

**Botón para borrar los datos ingresados y mostrados por el sistema**

**Botón de Estados Financieros**

**Botón de análisis de resultados**

**Botón de interpretación de resultados**

**Botón para realizar los cálculos del Estado de Resultados**

### Interpretación de Resultados

Si el Activo es Cero Pasa en Mayor o Igual al 60%, se pueden hacer cosas por la empresa.

Si el Activo es Cero Pasa en Menor al 60%, las operaciones son diferentes.

Si el Pasivo es Mayor o Igual al 60%, los recursos que tiene la empresa provienen de financiamientos externos.

Si el Capital Contable es Menor al 60%, los recursos que tiene la empresa son aportaciones echas por los socios o accionistas.

**Estadísticas Resumidas**

Fuente: Elaboración propia.

Se comprobó que el simulador es eficaz debido a que los resultados mostrados presentan exactitud y cumplen con la normatividad requerida por las características de cómo se presenta la información financiera; así mismo satisface la necesidad del usuario a fin de conocer la situación financiera presente y futura, así como los resultados obtenidos derivados de la eficiencia administrativa; en términos generales la percepción del usuario cumple con los requerimientos establecidos.

El diseño de simuladores financieros mediante la metodología programación extrema (XP), permite adaptarse a las actividades de gestión del método vertical de porcentajes integrales para el análisis financiero, pues las etapas de la metodología permiten la intervención del usuario, durante todo el proceso de desarrollo, desde la planeación

hasta la puesta en ejecución. El uso de simuladores financieros presenta una importancia fundamental en el proceso de adopción de decisiones financieras porque, permiten conocer inmediatamente el resultado de las operaciones consideradas y llevar a cabo simulaciones alterando el valor de las variables relevantes. El simulador financiero permite establecer un ambiente de negocios donde el alumno tiene la oportunidad de poner en práctica lo aprendido a lo largo de su licenciatura, así como de fortalecer un mejor aprendizaje en lo concerniente a la administración estratégica de una empresa.

## Conclusiones

Las metodologías ágiles permiten un modo de trabajo que ayudan a responder a los cambios respecto a los requerimientos iniciales del proyecto dando uso a toda la información disponible de una manera rápida sin disminuir su calidad; las empresas hoy en día, tienen la necesidad de implementar metodologías que les permitan cumplir con los tiempos y costos pactados, y son precisamente las metodologías ágiles las que se adaptan a las necesidades de la empresa. El aplicar la metodología programación (XP), garantiza un factor importante para el desarrollo del simulador, ya que ayuda a interconectar e interrelacionar los conceptos financieros y gracias a ello se logra programar el sistema que compone este módulo del simulador mediante el método de porcentajes integrales con el fin de analizar la estructura financiera interna de una empresa a partir de un período determinado. Las etapas de la metodología programación extrema (XP), se adaptan al contexto empresarial, que permite al usuario solucionar un problema en particular; así mismo, se permite validar y evaluar el simulador, garantizando a los estudiantes la construcción de herramientas tecnológicas de calidad para su apoyo en el ámbito académico, generando resultados orientados al crecimiento empresarial.

## REFERENCIAS

Arias, L. R., Carrillo, P.C, Aguilar, V. P., Zubieta, R. C., & Fernández, E. O. (2012). **Programación extrema: “Metodología para desarrollo ágil de aplicaciones”**. Recuperado de [https://www.uv.mx/universo/486/infgral/infgral\\_15.html](https://www.uv.mx/universo/486/infgral/infgral_15.html)

Bustamante, D. (2014). **Metodología xp**. Recuperado de <http://blogs.unellez.edu.ve/dsilva/files/2014/07/Metodologia-XP.pdf>

Calvo, C. L. (2000). **Métodos de análisis y deficiencias financieras**. México, Pac, s.a. de c.v.

Dudziak, T. (2000). **Extreme programming an overview**. Recuperado de [http://csis.pace.edu/~marchese/CS616/Agile/XP/XP\\_Overview.pdf](http://csis.pace.edu/~marchese/CS616/Agile/XP/XP_Overview.pdf)

Gil, A. A. (2004). **Introducción al análisis financiero**. Recuperado de <https://www.editorial-club-universitario.es/pdf/342.pdf>

Gutiérrez, L. C. (2006). **Finanzas I**. Recuperado de <http://www.tesoem.edu.mx/alumnos/cuadernillos/2006.004.pdf>

Joskowicz, J. (2008). **Reglas y prácticas en extreme programming**. Modelo xp. Recuperado de <https://iie.fing.edu.uy/~josej/docs/XP%20%20Jose%20Joskowicz.pdf>

López, B. Y. (s.f). **Metodología ágil de desarrollo de software-xp**. Recuperado de [http://www.runayupay.org/publicaciones/2244\\_555\\_COD\\_18\\_290814203015.pdf](http://www.runayupay.org/publicaciones/2244_555_COD_18_290814203015.pdf)



# IMPACTO DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA EN EL DESARROLLO SOCIAL DE LA REGIÓN PUNO PERÚ

*Data de aceite: 01/11/2022*

### **Gerardo Hugo Flores Mestas**

Universidad Nacional de Moquegua  
Moquegua - Perú  
<https://orcid.org/0000-0002-9565-4423>

### **Ronald Raul Arce Coaquira**

Universidad Nacional de Moquegua  
Moquegua - Perú  
<https://orcid.org/0000-0002-6546-0038>

### **Alexander Huayta Vilca**

Universidad Nacional de Juliaca  
Puno - Perú  
<https://orcid.org/0000-0002-0280-7161>

### **Eliana Lisbeth Arce Coaquira**

Universidad Nacional del Altiplano  
Puno – Perú  
<https://orcid.org/0000-0001-8383-1253>

**RESUMEN:** El objetivo del estudio fue evaluar el impacto de la recaudación tributaria en el desarrollo social de la Región Puno Perú del período 2005-2015. La población estuvo conformada por funcionarios de Instituciones Públicas de las 13 Municipalidades Provinciales, 96 Municipalidades distritales, se levantó encuestas a partir de muestro no probabilístico; inducido y por conveniencia

entrevistando a doce de sus funcionarios, aplicando el Test Variable uno y el Test Variable dos. La recaudación tributaria fue configurado en dos dimensiones: Recaudación de Impuestos, y Eficiencia del Presupuesto Público. Para la Calidad de Vida, se usó cuatro dimensiones: Calidad de Vida en las Sociedades, Obras Públicas, Impacto Social, y Desarrollo de la Sociedad también con escalas cualitativas nominales y ordinales. Se utilizaron estadísticos, “T” de student y Chi cuadrado, con una confiabilidad del 95% y un margen de error del 5%. Los resultados, indican que existe una correlación lineal “rho de Spearman”, 0.258 con una “T” calculada del 0.418, superior al coeficiente de correlación. Se concluyó que no existe relación entre la recaudación tributaria del periodo 2005 – 2015 y la mejora de condiciones de vida en la sociedad de la región de Puno, La variable recaudación tributaria se aproxima a afirmar que no hay una buena recaudación tributaria ( $1.92=2.00$ ) en el periodo 2005 al 2015 con una fluctuación de 0.515; en cuanto al desarrollo social, se aprecia que las respuestas que no se mejora (2.17) en lo absoluto, con una variabilidad de 0.389, procesos que inducen que deben buscarse políticas públicas alternativas para la

ciudadanía.

**PALABRAS CLAVE:** Control Interno, Desarrollo Social, Control Presupuestario Público, Impacto Social, Obras Públicas, Recaudación Tributaria.

## IMPACT OF TAX COLLECTION ON THE SOCIAL DEVELOPMENT OF THE PUNO PERU REGION

**ABSTRACT:** The objective of the study was to evaluate the impact of tax collection on the social development of the Puno Peru Region from 2005-2015. The population was made up of officials from Public Institutions of the 13 Provincial Municipalities, 96 district Municipalities, through non-probabilistic sampling; induced and for convenience interviewing twelve of its officials, applying Variable Test one and Variable Test two. The tax collection was configured in two dimensions: Tax Collection, and Public Budget Efficiency. For the Quality of Life, four dimensions were used: Quality of Life in Societies, Public Works, Social Impact, and Development of the Society also with qualitative nominal and ordinal scales. statistical, “T” of student and Chi square, with a 95% reliability and a margin of error of 5% were used. The results indicate that there is a linear correlation “Spearman’s rho”, 0.258 with a calculated “T” of 0.418, higher than the correlation coefficient. Consequently, it was concluded that there is no relationship between the tax collection of the 2005-2015 period and the improvement of the living condition of the society in the Puno region. The tax collection variable is close to affirming that there is no good tax collection ( $1.92 = 2.00$ ) in the Puno region from 2005 to 2015 with a fluctuation of 0.515; Regarding social development, it can be seen that the answers are not improved (2.17) at all, with a variability of 0.389.

**KEYWORDS:** Internal Control, Social Development, Public Budget Control, Social Impact, Public Works, Tax Collection.

## INTRODUCCIÓN

En el Perú, en los últimos 10 años, la recaudación tributaria ha tenido un impacto negativo en el desarrollo social de la Región de Puno, debido a que los gobiernos regionales y municipales (provinciales y distritales) son normados y fiscalizados por sus propios órganos de control y fiscalización (Ñáñez, 2017; Flores, 2015); también por organismos (auditores externos) con la atribución de realizar un seguimiento exhaustivo sobre sus actuaciones por mandato legal y constitucional (Acuña, 2018; Armas, 2016). Asimismo, están sujetos a la supervisión e intervención de la Contraloría General de la República, que organiza un modelo de control permanente y descentralizado (Ñáñez, 2017). La Contraloría General de la República es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, cuyo alcance abarca las instituciones de carácter sectorial, regional, institucional o regulado por cualquier otro ordenamiento organizacional, para realizar servicios de auditoría económica, financiera, de sistemas informáticos, de medio ambiente y otros (Alarcón, 2016). Estos gobiernos proponen sus presupuestos con plena participación de los actores de gobierno y la ciudadanía; además rinden cuenta de la planeación y ejecución en periodos anuales,

bajo su responsabilidad, de acuerdo al Artículo 199° de la Constitución Política (Congreso de la República del Perú, 1993).

Todos los tributos son parte de una creación, modificación o derogación. Además, se establecen exoneraciones según ley o decretos en caso que se deleguen facultades, excepto en situaciones de tasas y aranceles, los que son regulados a través de decretos supremos (Congreso de la República del Perú, 1993; Ruíz, 2017); los decretos de urgencia y las leyes de presupuesto no están expeditas de contener normas en materia tributaria. Por otra parte, las leyes relacionadas a aquellos tributos de periodicidad anual entran en rigor desde el primero de enero del siguiente año a su promulgación (Quinteros, 2018; Landa, 2016).

Los ingresos de los gobiernos regionales y municipales, tienen un origen en aquellos impuestos que han sido recaudados por el gobierno central, mediante el Impuesto de Promoción Municipal y el Impuesto a la Renta, que forma parte del Impuesto General de las Ventas (Durán, 2017). No obstante, existen otros ingresos como los Recursos Directamente Recaudados (RDR), pero es materia de otro análisis distinto al de los tributos.

Por su parte, en la Región Puno, a diciembre del 2015, los ingresos tributarios que han sido recaudados totalizaron los S/ 54,8 millones, monto que representó un crecimiento de 0.7%. La mayor recaudación del IR y del IGV respaldó este avance, al registrar un incremento de 1.5% y 7.2%, respectivamente. Lo que significa que esta región aportó el 9.5% en la recaudación total de los ingresos tributarios en esta parte del país. Por otro lado, en el 2015, los ingresos tributarios lograron alcanzar S/ 300.7 millones (-1.8% en comparación con el 2014). (Acosta, 2017). La Región Puno, a nivel de la Macroregión Sur, ocupó el tercer lugar en Recaudación tributaria al 2016, al alcanzar los 251.5 Millones de Soles del 2009, superando a Tacna, Moquegua y Madre de Dios. El problema se centra en la deficiente recaudación tributaria por parte de los responsables de la SUNAT regional (Chau, 2017), que contribuye a un menor desarrollo social de la región de Puno desde el periodo 2005 – 2015.

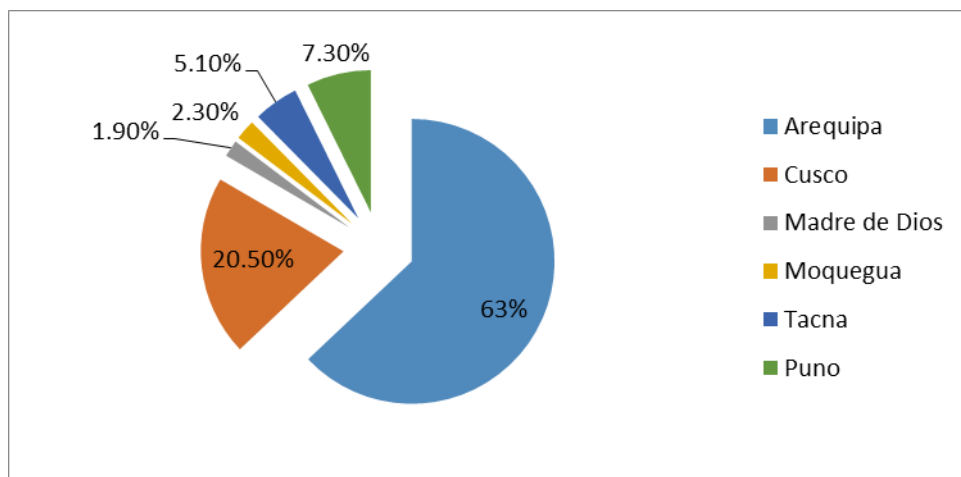


Figura 1. Contribución por regiones

Fuente: CIE Perú Cámaras

Se logró evidenciar que existen medidas correctivas que han sido recomendadas por la Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios, a través del incremento de la Recaudación Tributaria al 2015 en la región de Puno, que no han sido tomadas en cuenta, habiendo sido archivadas (Chau, 2017).

Las limitaciones de la voluntad política del Estado, en los últimos años, provocaron vacíos legales y políticos para que se lleve a cabo procesos para implementar medidas correctivas en materia de tributación (Rojas, 2017). Tampoco se evidenció ayuda técnica para desarrollar y superar las limitaciones vinculadas a la tributación. Sólo algunas medidas fueron recomendadas, pero no se tomó en cuenta el efecto del costo/beneficio, situación que impide una correcta implementación (Tavares, 2014). No se cumplieron los estándares, prerrogativas y normas vinculadas a la implementación de medidas correctivas en el Gobierno Regional e Instituciones recaudadoras de impuestos (Avilés, 2017).

La ausencia de implementación de medidas correctivas no logró facilitar la efectividad, eficiencia, economía y la competitividad de las instituciones regionales y municipales. (Pacco, 2016). No se lograron ejecutar objetivos, metas y la misión institucional, hubo un deterioro profundo de la credibilidad de los funcionarios, autoridades y trabajadores. Se generó una completa desconfianza institucional por parte de los mismos empleados y trabajadores, pero básicamente de los vecinos del gobierno municipal (Ramón, 2014).

Se planteó determinar la relación entre la recaudación tributaria y su consecuente impacto en el desarrollo social de la población de la Región Puno, debido a que aporta con el 1.48% de las exportaciones tradicionales<sup>1</sup> del país (Juli, 2015), orientado a estimar

1 Sectores; Minería, Petróleo y Gas Natural, Pesquero y Agrícola.

2. Instituciones donde se llevó a cabo la Investigación: Gobierno Regional de Puno, Municipalidad Provincial de Puno, SUNAD.

el impacto que puede traer consigo la recaudación tributaria, que se traduce en obras básicas, como: agua, alcantarillado, salubridad, energía eléctrica, en las zonas más pobres de la Región de Puno, a pesar de los altos índices de informalidad y morosidad en la ejecución de las obligaciones tributarias (Aucapuri, 2018).

Por lo mencionado, el objetivo del estudio fue evaluar el impacto de la recaudación tributaria en el desarrollo social de la Región Puno Perú del período 2005-2015, sus consecuencias adversas incide directamente a sus usuarios.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El procedimiento metodológico partió con el enfoque cuantitativo complementado con el enfoque cuantitativo, debido a que se aplicó la estadística descriptiva y un diseño de estadística inferencial analítica (correlación de Spearman) (Hernández, Fernández, & Baptista, 2017). Según Palomino (2010), la correlación implica relacionar o asociar dimensiones o unidades de análisis. Aplicándose el coeficiente de correlación de “Pearson”, como medida de asociación entre dos variables, simbolizado por la “r”; es decir, fue correlacional, debido a que tuvo como propósito determinar la relación entre la recaudación tributaria, con la calidad de Vida (Hernández, Fernández, & Baptista, 2017).

En cuanto al diseño de investigación, el estudio fue longitudinal, analítico, observacional y retrospectivo (Rodríguez, Barrios, & Fuentes, 2017). Además de longitudinal, porque se estudió dos aspectos de la recaudación tributaria como recaudación de impuestos y la eficiencia del presupuesto público, en distintos momentos, fue analítico, porque se relacionaron dos variables, fue observacional porque no se modificaron ni manipularon variables, fue retrospectivo porque la información fue utilizada para analizar un periodo comprendido entre el año 2005 y 2015.

El estudio estuvo orientado a la identificación de la relación entre dos variables (Quezada, 2017), porque se contrastó la teoría de la Recaudación tributaria en base a recaudación de impuestos y la eficiencia del presupuesto público con la variable Calidad de Vida en la región de Puno, en los años 2005 al 2015.

La población de estudio estuvo conformada por funcionarios de las Instituciones Públicas de la región Puno, es decir de 13 Municipalidades Provinciales, 96 Municipalidades distritales y 319 Centros Poblados; con 16 consejeros regionales, para mencionar a los que aplican el gasto público en el mejoramiento de la calidad de vida de la región Puno. La población seleccionada estuvo conformada por 7 personas que están directamente relacionados con la calidad de vida y la recaudación tributaria. Con la calidad de vida, porque como autoridades, deben cumplir con la función de llevar una adecuada gestión, y en cuanto a la recaudación tributaria, deben ser conscientes que desde sus espacios debe sensibilizarse a la población a que cumplan con sus obligaciones tributarias, no sólo en cuanto a arbitrios municipales, sino también en cuanto a su relación con la SUNAT.

Las instituciones que aportan de diversas formas con los ingresos tributarios en la región Puno, son las Oficinas de la SUNAT y SUNAD Puno, que realizan operativos de cumplimiento de pagos de impuestos en la región de Puno; y las 28,905 empresas privadas manufactureras y no manufactureras registradas en el Ministerio de la Producción.

Se trató de una muestra no aleatoria ni probabilística, es decir fue intencional, de juicio, de opinión o por conveniencia. Según lo que sostiene Carlos Ochoa (2015), esta muestra permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

La muestra estuvo compuesta por doce (12) funcionarios de distintas entidades (tres funcionarios de la SUNAT Puno, tres funcionarios y trabajadores actuales y anteriores de la Municipalidad Provincial de Puno, tres funcionarios del Gobierno Regional de Puno, y tres empresarios representativos de la región de Puno).

La justificación de la muestra se debió a la información de ingresos y gastos que manejan las instituciones públicas regionales, que al amparo de la Ley de Protección de los Datos Personales en la Administración Pública (Villanueva, 2016), y el Derecho Constitucional del secreto bancario y la reserva tributaria (Congreso de la República del Perú, 1993), la hacen selecta y confidencial. Por ello, se hizo uso de las personas involucradas en la gestión e implementación de estos recursos en la región. Esta información se tradujo en un resultado del siguiente modelo ecuacional:

$$Inst. Públicas = f(Gno Regional, Municipalidad, SUNAT Puno, Empresarios)$$

En alguna medida, de conformidad a sus competencias, el Gobierno Regional de Puno, a través de la oficina de Planificación y Presupuesto coordina acciones con las Direcciones Regionales de los sectores y Municipalidades y sus Centros Poblados respecto a la programación de obras de impacto regional y provincial conjuntamente con sus órganos competentes.

En el caso de las Municipalidad Provincial de Puno, se consideró a la oficina de Planificación y Presupuesto, que son las personas encargadas de recibir de primera mano, el monto asignado a su portafolio y de distribuirlo como gasto en la provincia, tanto a las Municipalidades Distritales como Centros Poblados.

En el caso de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) de Puno, se hizo uso de las oficinas de Planificación y Presupuesto, de las filiales SUNAT Juliaca y SUNAT Puno.

En relación a los materiales, por tratarse de un estudio vinculado al manejo de información, se utilizaron cuestionarios en relación a las variables, con el propósito de detectar la percepción que presentan los funcionarios en relación a la Recaudación tributaria, la calidad de vida y el desarrollo social en la región Puno. Asimismo, se usó respuestas cerradas debido al tiempo y facilidades existentes durante el proceso de

ejecución de investigación. Se usó una escala cualitativa tipo Lickert, valorada con su respectivo equivalente cuantitativo.

Otro de los materiales utilizados fueron las fichas bibliográficas, mediante soporte tecnológico ATLASTI, con el propósito de tomar aportes de textos, normas, libros, revistas científicas, páginas web, documentos virtuales y de todas las fuentes que tengan criterios científicos o formales sobre los tópicos o variables arriba anotados.

También se utilizaron guías de análisis documental, expedientes, normas legales, resoluciones, etc., como indicadores básicos que condujeron a la disposición de la información. Este trabajo fue desarrollado durante la etapa de ejecución de la investigación (año 2016), con el propósito de considerar aspectos básicos de la recaudación tributaria, la calidad de vida y el desarrollo social en la región de Puno.

## RESULTADOS

En la Región Puno, la calidad de vida es baja en relación a otras regiones. Esto se debe a diversos factores determinantes, entre los que se encuentra la baja recaudación tributaria. El Índice de Desarrollo Humano (que evidencia la calidad de vida) es de 0,3942, un valor significativamente inferior al promedio nacional de 0,5058.

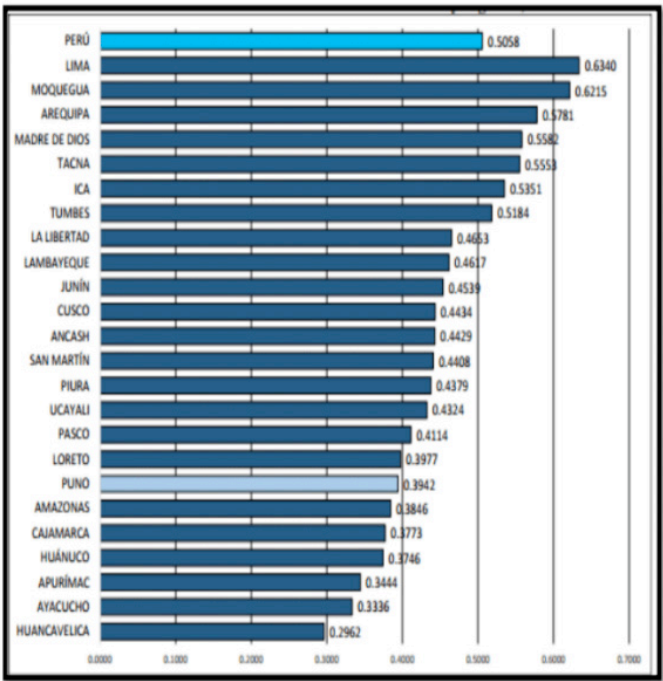


Figura 2. Índice de Desarrollo Humano

Fuente: SINEACE (2017)

**a) Recaudación de impuestos y la mejora de la calidad de vida de la sociedad, en la región Puno durante los años 2005 – 2015.**

El objetivo general del estudio fue determinar la relación existente entre la recaudación de impuestos y la mejora de la calidad de vida de la sociedad en la región Puno. Para verificar la hipótesis específica se asociaron las variables recaudación de impuestos y mejora de la calidad de vida.

Estadístico de normalidad	Recaudación Tributaria	Calidad de vida
Z de Kolmogorov-Smirnov	.433	.594
Sig. asintót. (bilateral)	.000	.000
N = 12	p < .05	p < .05

Tabla 1. Medida estadística y prueba de normalidad para las dimensiones Recaudación Tributaria y Calidad de vida.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman, indicaron que entre las dimensiones Recaudación tributaria y calidad de vida existe una correlación positiva baja ( $\rho = .258$ ), aunque no es significativa ( $p > .05$ ) es decir  $0.418 > 0.05$ .

Variables	rho de Spearman	Sig. (bilat)
Recaudación tributaria	1.000	.000
Calidad de vida	.258	.418
N = 12		p > .05

Tabla 2. Resultados de la correlación entre las dimensiones: Recaudación Tributaria y Calidad de vida.

Fuente: Elaboración propia.

**Decisión de la prueba de hipótesis de recaudación de impuestos y mejora de la calidad de vida de la sociedad**

Por la prueba  $p > .05$ , indica que no existe una relación significativa entre la recaudación tributaria y la calidad de vida en la región de Puno, durante los años 2005 – 2015. En consecuencia, el ejercicio del bienestar ciudadano deviene de acciones propias ajenas al accionar del gobierno o sus actores políticos.

En el gráfico 1, se representa la baja correlación entre las dimensiones recaudación tributaria y calidad de vida, debida a la dispersión que presentan los datos de estas.



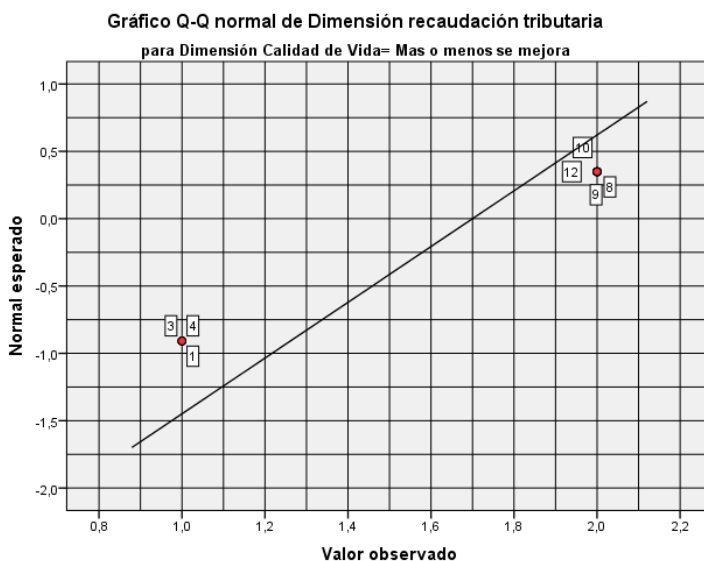


Gráfico 1. Dispersión de datos

#### **b) Los impuestos recaudados en el período 2005 - 2015 y la concreción de obras públicas e impacto social en la sierra y selva de la región Puno**

Del objetivo de la pertinencia que si existe relación entre los impuestos recaudados y la concreción de obras públicas e impacto social en la sierra y selva de la región Puno, referida a la recaudación impuestos y concreción en obras públicas.

Estadístico de normalidad	Impuestos recaudados	Obras públicas
Z de Kolmogorov-Smirnov	.460	.552
Sig. asintót. (bilateral)	.000	.000
N = 12	p < .05	p < .05

Tabla 3. Medida estadística y prueba de normalidad para las dimensiones Impuestos Recaudados y Obras públicas.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman, indicaron que entre las dimensiones Impuestos recaudados y obras públicas existe una correlación unitaria ( $\rho = 1.000$ ), aunque no es posible calcular su significancia ( $p$  diferente a .05) es decir  $\rightarrow 0.05$ , al tener valores no constantes, no variables en las respuestas.

Variables	rho de spearman	Sig. (bilat)
Impuestos recaudados	.000	.000
Obras públicas	1.000	.000
N = 12		p > .05

Tabla 4. Resultados de la correlación entre las dimensiones Impuestos recaudados y Obras públicas.

Fuente: Elaboración propia.

## Decisión de la prueba de hipótesis de impuestos recaudados y concreción de obras públicas

Como la prueba dio “p” es diferente a “.05”, se concluye no se puede calcular, porque uno de los valores no es constante y no tendría una relación significativa entre el impuesto recaudado y las obras públicas en la región de Puno, durante los años 2005 – 2015.

En el gráfico 2, se representa la baja correlación entre las dimensiones Impuestos recaudados y obras públicas, debido a la dispersión que presentan los datos al no ser constantes.

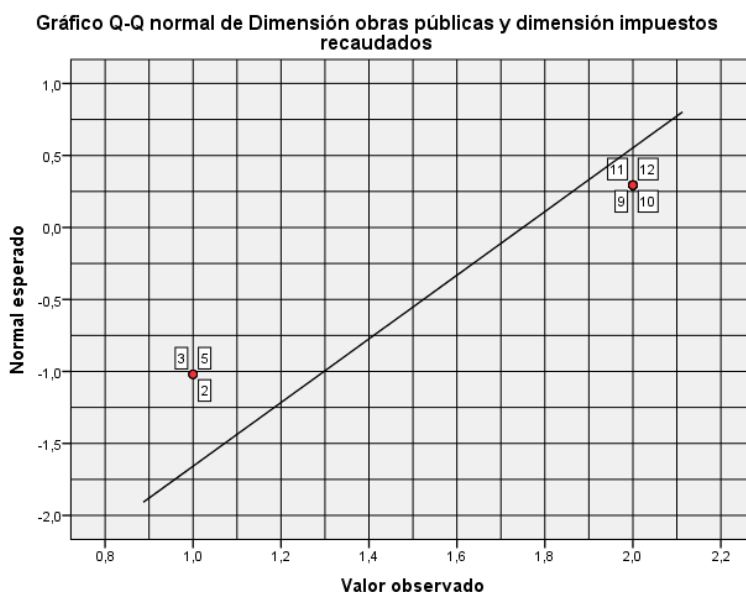


Gráfico 2. Dispersión de datos

### c) Eficiencia del gasto del presupuesto público y el desarrollo de la sociedad, en la región Puno durante los años 2005 – 2015

El objetivo general del estudio fue determinar qué relación existe entre la eficiencia del gasto del presupuesto público y el desarrollo de la sociedad, en la región Puno. Para

verificar la hipótesis específica se asociaron las variables eficiencia del gasto y gasto del presupuesto público.

Estadístico de normalidad	Eficiencia del gasto público	Gasto del presupuesto público
Z de Kolmogorov-Smirnov	.499	.374
Sig. asintót. (bilateral)	.000	.000
N = 12	p < .05	p < .05

Tabla 5. Medida estadística y prueba de normalidad para las dimensiones eficiencia del gasto público y gasto del presupuesto público.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman, indicaron que entre las dimensiones eficiencia del gasto público y gasto del presupuesto público existe una correlación negativa baja ( $\rho = -0.378$ ), aunque no es significativa ( $p > .05$ ) es decir  $0.226 > 0.05$ .

Variables	rho de Spearman	Sig. (bilat)
Eficiencia del gasto público	1.000	.
Gasto del presupuesto público	-0.378	0.226
N = 12		p > .05

Tabla 6. Resultados de la correlación entre las dimensiones eficiencia del gasto público y gasto del presupuesto público.

Fuente: Elaboración propia.

### Decisión de la prueba de hipótesis de la eficiencia del gasto del presupuesto público y el desarrollo de la sociedad

Como la prueba dio  $p > .05$ , se concluye que no existe una relación significativa entre la eficiencia del gasto público y el gasto del presupuesto público en la región de Puno, durante los años 2005 – 2015.

En el gráfico 3, se representa la baja correlación entre las dimensiones eficiencia del gasto público y el gasto del presupuesto público, debido a la dispersión que presentan los datos.

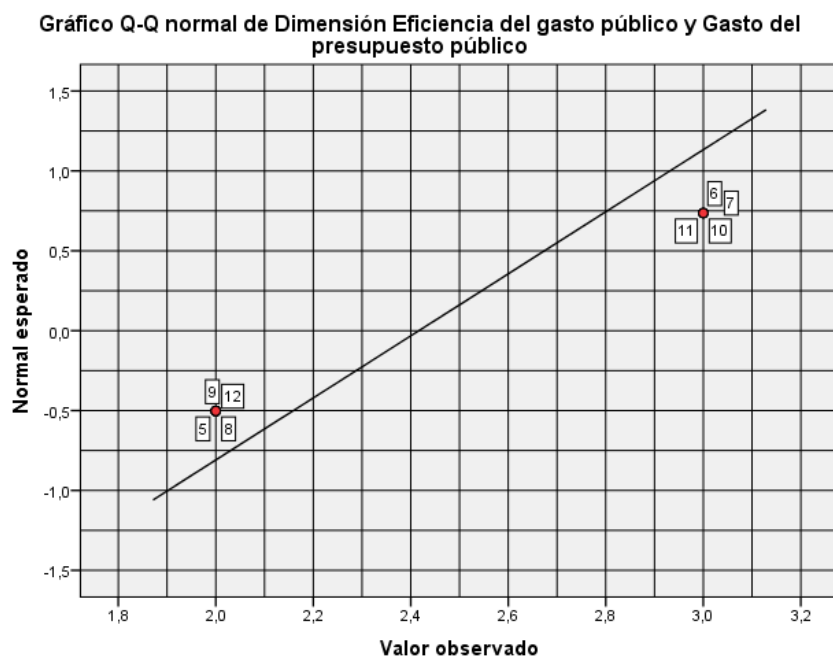


Gráfico 3. Dispersión de datos

## DISCUSIÓN

Los resultados del presente estudio indican que existe una relación directa pero baja entre la recaudación tributaria del periodo 2005 – 2015 y la mejora de la calidad de vida de la sociedad de la región de Puno.

Según la medida estadística y prueba de normalidad para las dimensiones recaudación tributaria y calidad de vida, se encontró que el coeficiente de correlación rho de Spearman fue positiva baja ( $\rho = .258$ ), no es significativa ( $p > .05$ ) es decir  $0.418 > 0.05$ .

Al respecto, en el estudio de Chau (2017), también encontró similares resultados, esta vez determinadas por la Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios, los resultados indican que a través del incremento de la Recaudación Tributaria 2015 en la región de Puno se logra mejorar las condiciones de vivienda, salud y educación de la población.

Por otro lado, la recaudación de impuestos en la Región Puno, se ajusta a una negación de que no existe una recaudación significativa de impuestos ( $1.75 = 2.00$ ) durante los años 2005 al 2015, con una fluctuación de valores del 0.452.

Al respecto, Ñañez (2017) y Flores (2015), encontraron similares resultados, señalan que la recaudación tributaria ha tenido un impacto negativo en el desarrollo social de la Región de Puno, debido a que los gobiernos regionales y municipales (provinciales y

distritales) son normados y fiscalizados por sus propios órganos de control y fiscalización, también por organismos (auditores externos) con la atribución de realizar un seguimiento exhaustivo sobre sus actuaciones por mandato legal y constitucional.

En la misma línea, Acuña (2018) y Armas (2016), encontraron que la recaudación tributaria no tiene una repercusión positiva.

En cuanto a los impuestos recaudados en el periodo 2005 – 2015, no permite la concreción de mayores obras públicas e impacto social en la sierra y selva de la región Puno; lo que significa que no existe una relación directa. También Chau (2017) encontró que las obras públicas se encuentran en un nivel regular, situación que no significa que tenga asociación directa con la recaudación de impuestos.

Respecto de la eficiencia del gasto del presupuesto público, se observó una limitada o nula contribución con el desarrollo de la sociedad puneña, durante los años 2005 – 2015; lo que significa que existe una baja correlación entre las dimensiones eficiencia del gasto público y el gasto del presupuesto público, debido a la dispersión que presentan los datos.

## CONCLUSIONES

**Primera:** No existe relación entre la recaudación tributaria del periodo 2005 – 2015 y la mejora de la calidad de vida de la sociedad de la región de Puno, La variable recaudación tributaria no es buena ( $1.92=2.00$ ) en la región de Puno del 2005 al 2015 con una fluctuación de 0.515; en cuanto al desarrollo social, se puede apreciar que esta variable no se mejora (2.17) en lo absoluto, con una variabilidad de 0.389;

**Segunda:** La recaudación de impuestos en la región de Puno, no trae consigo una mejora en la calidad de vida de la sociedad en la región de Puno durante los años 2005 – 2015. La recaudación de impuesto en la región de Puno se ajusta a una negación de que no existe una recaudación significativa de impuestos ( $1.75= 2.00$ ) durante los años 2005 al 2015, con una fluctuación de valores del 0.452.

**Tercera:** Los impuestos recaudados en el periodo 2005 – 2015, no permite la concreción de mayores obras públicas e impacto social en la sierra y selva de la región Puno. Los Impuestos recaudados en la región de Puno, tuvieron una respuesta de que si existe una recaudación significativa (1.00), con una variabilidad de respuesta de 0.000; el 75% de encuestados opina que las obras públicas en la región Puno, está en un nivel regular de mejora, y según el 25%, el nivel está en una mejora adecuada.

**Cuarta:** La eficiencia del gasto del presupuesto público, no contribuyó con el desarrollo de la sociedad puneña, durante los años 2005 – 2015. La eficiencia del gasto en la región de Puno, obtuvo una respuesta de que no se realiza una buena eficiencia del gasto público en la región a lo largo del 2005 al 2015, con una variabilidad de respuesta del 0.389.

## REFERENCIAS

- Acosta, J. (2017). *Guía de negocios e inversiones en el Perú*. Lima: Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Acuña, R. (2018). *Planeamiento Estratégico para la Región Madre De Dios*. Lima: CENTRUM.
- Alarcón, E. (2016). *Servicios y Herramientas de control gubernamental*. Lima: Contraloría General de la República.
- Armas, M. (2016). *La auditoría externa y su incidencia en la gestión estratégica de las empresas auditadas del sector privado de la ciudad de Trujillo – periodo 2014*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Galicía Bernabe, Yorvi Joel., Araujo Calderón, Wilder Adalberto y Pérez Azahuanche, Nancy. (2018). *Cultura tributaria relacionada al incumplimiento de obligaciones tributarias en empresas del sector ferreterías*. Volumen. 5 (numero.2), doi:<http://dx.doi.org/10.18050/Cientif-k.v5n2a2.2017>.
- Serrano Díaz, Nancy. (2017). *análisis de la Cultura tributaria y su influencia en el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los arrendadores de rentas de primera categoría-arrendamiento de predios de personas naturales en la provincia de Abancay 2016*. Volumen. 6 (numero.4), doi:<http://dx.doi.org/10.18050/Cientif-k.v5n2a2.2017>.
- Ruiz Vasquez, Juana. (2017). *La Cultura Tributaria y la Gestion Municipal 2016*. Volumen. 1 (numero.1), doi:<http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v25i48.13992>.
- Urrunaga, Roberto. (1997). *Los excesos tributarios: el caso de las exportaciones*. Volumen. 1 (numero.1), doi:<https://doi.org/10.21678/apuntes.40.455>.
- Lopez Cordova; Roberto Carlos. (2014). *La Evasion Tributaria y su consecuencia en el desarrollo economico del pais*. Volumen. 1 (numero.1), doi:<https://doi.org/10.21895/incres.2014.v5n2.09>.
- Aucapuri, J. (2018). *Planeamiento estratégico del distrito de Juliaca*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Avilés, L. (2017). *Corrupción en la adquisición y contratación del estado peruano*. Lima: Gestiópolis.
- Chau, E. (2017). *Recaudación tributaria sumaría S/ 104,000 millones y crecería tras 3 años de caída*. Lima: Andina.
- Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución Política del Estado Peruano*. Lima, Lima, Perú: Fondo de Publicaciones del Congreso de la República.
- Durán, L. (2017). *El régimen del impuesto predial en las finanzas públicas de los gobiernos locales*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Flores, E. (2015). *Repercusión del Control Interno en la gestión municipal de la Municipalidad Provincial de San Román*. Juliaca: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Maestría con mención en Gerencia y Control de Gobiernos Locales y Regionales.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). *Metodología de la Investigación* (4ª Ed. ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill.

Juli, C. (2015). *Las exportaciones como factor de la balanza comercial determinante en el crecimiento económico del Perú en el periodo 2000 – 2012*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.

Landa, C. (2016). *Los decretos de urgencia en el Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Landeau, R. (2017). *Elaboración de trabajos de investigación* (1ª Ed. ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Alfa Venezuela.

Ñáñez, O. (2017). *Caracterización del control interno de las municipalidades del Perú: caso de la Municipalidad Provincial de Yauyos - Lima, 2017*. Chimbote: (Tesis de pregrado) Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Ñáñez, O. (2017). *Gestión administrativa en las Municipalidades de Azángaro y Chocos - Lima, 2017*. Lima: (Tesis pregrado) Universidad César Vallejo.

Ochoa, C. (29 de Mayo de 2015). *Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia*. Obtenido de ©netquest 2018: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>

Pacco, M. M. (2016). *Las MYPES y su aporte al Desarrollo Económico de la región Puno del 2006 al 2008*. Puno: Biblioteca Universidad Nacional del Altiplano.

Palomino, P. (2010). *Técnicas de investigación*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.

Quezada, N. (2017). *Metodología de la investigación: estadística aplicada en la investigación* (Primera ed.). Lima: MACRO.

Quinteros, S. (2018). *Normas en materia tributaria según año fiscal*. Lima: Gaceta Jurídica.

Ramón, G. (2014). *Corrupción, ética y función pública en el Perú*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Rodríguez, F., Barrios, I., & Fuentes, M. (2017). *Introducción a la metodología de las investigaciones sociales* (Primera ed.). La Habana, Cuba: Editora Política.

Rojas, M. (2017). *Evolución de la tributación en el Perú*. Lima: Gestiópolis.

Ruiz, F. (2017). *Potestad tributaria de los gobiernos regionales y locales*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tavares, M. (2014). *El desafío de la sostenibilidad ambiental en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Villanueva, C. (2016). *Acceso a la información pública*. Lima: Programa Pro Descentralización de USAID.

# INBOUND METHODOLOGY AS A PROPOSAL IN A DIGITAL MARKETING PLAN FOR THE RESTAURANT SECTOR OF PUEBLA CITY, MÉXICO

---

*Data de aceite: 01/11/2022*

**Maritzelena Zamora García**

Departamento de Posgrado, Instituto  
Tecnológico Nacional de México, Campus  
Apizaco

**Kathy Laura Vargas Matamoros**

Departamento de Posgrado, Instituto  
Tecnológico Nacional de México, Campus  
Apizaco

**Crisanto Tenopala Hernández**

Departamento de Posgrado, Instituto  
Tecnológico Nacional de México, Campus  
Apizaco

**José Luis Moreno Rivera**

Departamento de Posgrado, Instituto  
Tecnológico Nacional de México, Campus  
Apizaco

**Antonio Solís Lima**

Departamento de Posgrado, Instituto  
Tecnológico Nacional de México, Campus  
Apizaco

Inbound marketing is a methodology that is based on carrying out this process through a cycle that begins with the appropriate non-invasive attraction tactics for prospects, followed by effective interaction in their purchase process, and ends with the measurement of the satisfaction or delight of the now customer. In this way it is possible to start the cycle again, and even turn the customer into a captive customer and thus build loyalty. For the present investigation, a questionnaire composed of 20 questions on technology services was carried out, taking the restaurant sector in Puebla city as the target market. A census of 35 large restaurant chains registered in CANIRAC Puebla was carried out with the aim of collecting information on the opinion of the restaurant sector about software development services. This to obtain the quantitative data corresponding to the investigation. An analysis of the indicators obtained in each item was carried out for the interpretation of the results obtained in the survey. These were recorded and transferred to the SPSS statistical program, with which the correlation between variables was validated and then graphs and interpretation of these results were presented. The proposal for this study is the design of a digital marketing plan that

**ABSTRACT:** Identify needs of the client in order to be able to accompany him in his process for the acquisition of a particular product or service has become a fundamental concept with which it is possible to define the appropriate marketing strategies.



includes actions and strategies to attract customers based on the elements of the inbound methodology. In this proposal, the data analysis of the results of the research instruments is considered in such a way that it can contribute to the increase in customer acquisition and that, in turn, can be seen in the future reflected in its productivity.

**KEYWORDS:** Inbound marketing, marketing, strategies, positioning.

## A METODOLOGIA INBOUND COMO PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING DIGITAL PARA O SETOR DE RESTAURANTES DE PUEBLA, MÉXICO

**RESUMO:** Identificar as necessidades do cliente para poder acompanhá-lo em seu processo de aquisição de um determinado produto ou serviço tornou-se um conceito fundamental com o qual é possível definir as estratégias de marketing adequadas. O inbound marketing é uma metodologia que se baseia na realização desse processo por meio de um ciclo que começa com as táticas de atração não invasivas apropriadas para os clientes em potencial, seguida de uma interação efetiva em seu processo de compra, e termina com a mensuração da satisfação ou encantamento do cliente. agora cliente. Desta forma é possível recomençar o ciclo, e até mesmo transformar o cliente em cliente cativo e assim fidelizar. Para a presente investigação, foi realizado um questionário composto por 20 perguntas sobre serviços de tecnologia, tendo como mercado-alvo o setor de restaurantes da cidade de Puebla. Foi realizado um censo de 35 grandes redes de restaurantes registradas no CANIRAC Puebla com o objetivo de coletar informações sobre a opinião do setor de restaurantes sobre serviços de desenvolvimento de software. Isto para obter os dados quantitativos correspondentes à investigação. Foi realizada uma análise dos indicadores obtidos em cada item para a interpretação dos resultados obtidos na pesquisa. Estes foram registrados e transferidos para o programa estatístico SPSS, com o qual se validou a correlação entre as variáveis e, em seguida, foram apresentados os gráficos e a interpretação desses resultados. A proposta para este estudo é o desenho de um plano de marketing digital que inclua ações e estratégias para atrair clientes com base nos elementos da metodologia inbound. Nesta proposta, a análise dos dados dos resultados dos instrumentos de pesquisa é considerada de forma que possa contribuir para o aumento da captação de clientes e que, por sua vez, possa ser visto no futuro refletido em sua produtividade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inbound marketing, marketing, estratégias, posicionamento.

## 1 | INTRODUCTION

Inbound Marketing has its roots mainly in permission marketing and content marketing. It focuses on attracting visitors to a website through the creation and distribution of valuable content to later convert those visitors into potential customers, earn their trust in the process, and then convert them into loyal customers (Bezovski, 2015).

Mainly, the inbound methodology uses attraction marketing techniques instead of pushing or disrupting Internet users. In an inbound marketing strategy, it is essential to properly develop and target high-quality content and place it on a website that shares the information on social media and other effective means of converting inbound visitors into

leads. In this way it will be possible to exchange useful content that is usually free of charge with the contact information of the visitors, including their email.

The innovation of this Inbound methodology lies in the idea of bringing together all non-invasive marketing techniques that focus on the customer, making customers approach on their own and with greater interest in the product or service being offered (Halligan & Shah , 2010).

The inbound methodology uses the idea of the cycle to represent the growth of the company, where satisfied customers represent the fuel that drives that growth, either as recurring customers or through recommendations to their contacts. In the words of Jepson (2020), “The inbound methodology is a wheel: it represents the cycle that will drive the company’s growth.”

Contrary to the funnel metaphor usually used in marketing terms, the cycle model based on the client or wheel has the great advantage that the contribution to the growth of the company not only depends on the company as such, but also has backed by loyal customers who are earning.

Being based on the inbound methodology means that you must foster meaningful relationships with your audience and offer them a valuable experience by giving them the right information at the right time and to the right person.

## **2 | DEVELOPING**

According to Grasso (2006), a survey has two particular purposes: to capture information on the objects of study and to find out opinions, evaluations, expectations, among other interests, of a specific group.

The companies surveyed correspond to the restaurant sector of the city of Puebla. With the data obtained in the census and through the Pearson correlation, it was identified how associated the variables are with each other and how their variations affect them. The dependent variable (customer acquisition) was correlated with the independent variables that refer to the inbound methodology (attraction / interaction / delight).

The 35 surveys carried out were attended by the highest ranking position within the branch in which it was carried out. 49% (17 surveys) were answered by the Manager directly. The 17% that corresponds to 6 surveys, were attended by the sub-managers and 34% (12 surveys) were attended by those in charge. This is intended to have the most accurate information from the most trained and informed people regarding the interests of the company.

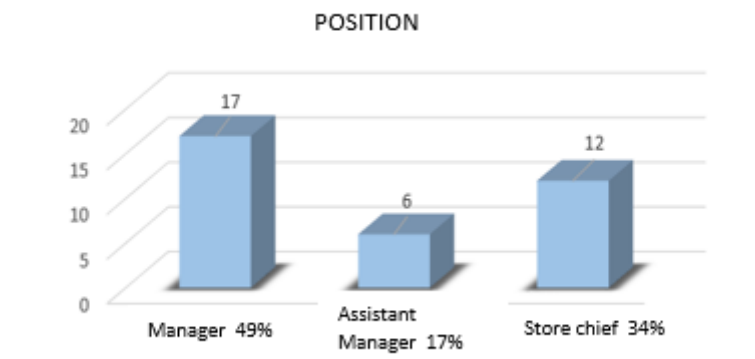


Figure 1. Hierarchy of those responsible for answering the survey on technological services.

The database was filled with the data obtained in the survey, grouping the questions according to the variable with which it is related. The correlations were made with the help of the SPSS system.

With the results obtained, it was possible to conclude that customer acquisition has a much closer relationship with the attraction variable. For this reason, it is of great importance to identify the correct channels with the greatest impact to capture the attention of customers.

Correlaciones		VD	Atracción
VD	Correlación de Pearson	1	,743**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	35	35
Atracción	Correlación de Pearson	,743**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	35	35

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Figure 2. Correlation of the dependent variable (customer acquisition) with the Attraction variable.

According to the results, figure 3 shows the digital media most used in the sector to publicize the services of the restaurant companies surveyed.

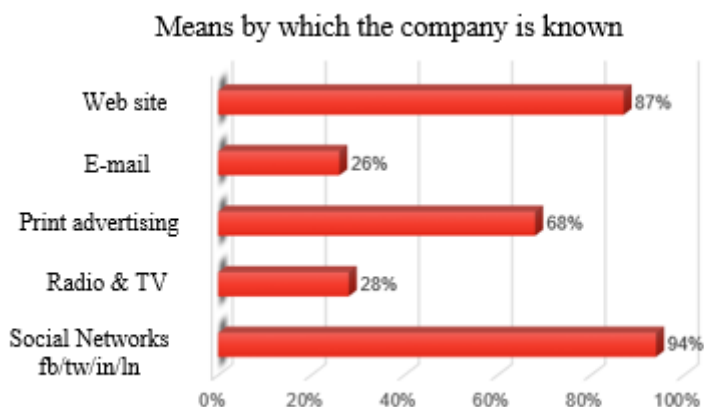


Figure 3. Digital media used by the restaurant sector in Puebla to attract customers.

The foregoing will have to be reinforced with the appropriate interaction strategies and by the correct digital media since this second independent variable, despite having a minor relationship, has an important influence on the dependent variable since in the interaction process it is determined the continuity of the purchase journey or the desertion of the client.

Correlaciones		VD	Interacción
VD	Correlación de Pearson	1	,631**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	35	35
Interacción	Correlación de Pearson	,631**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	35	35

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Figure 4. Correlation of the dependent variable (customer acquisition) with the Interaction variable.

With the results of the census, it can be concluded that for the companies surveyed it is of great importance to interact at every moment of their purchase journey with the company that provides the service.

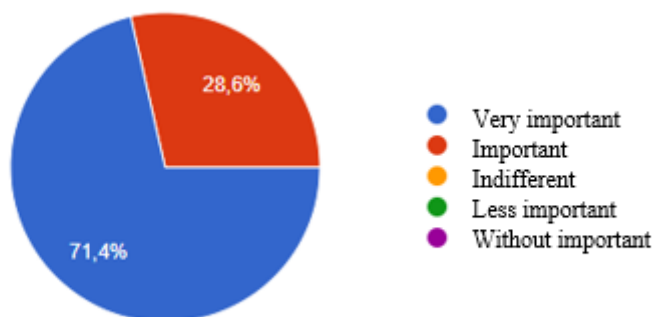


Figure 5. Perception of the importance of Interaction in the purchase journey.

Finally, thanks to the results of this analysis, it is identified that the delight variable is the one that has the least relationship with customer acquisition. However, it allowed to identify the importance of retaining customers at the end of their purchase journey in such a way that it becomes a captive customer capable of carrying out word of mouth advertising that allows the acquisition of customers and in this way complete the inbound loop.

Correlaciones			
		VD	Deleite
VD	Correlación de Pearson	1	,396*
	Sig. (bilateral)		,019
	N	35	35
Deleite	Correlación de Pearson	,396*	1
	Sig. (bilateral)	,019	
	N	35	35

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Figure 6. Correlation of the dependent variable (customer acquisition) with the Delight variable.

The after-sales service is considered to have a high value according to the results of the census. It is important to include it and specifically define how it will be carried out as part of the inbound strategies in its delight stage. Figure 7 shows the degree of importance accorded to the survey.

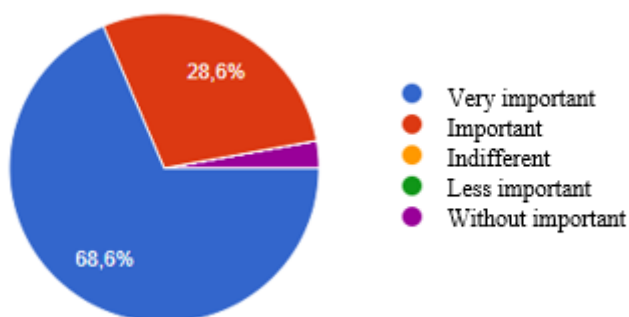


Figure 7. Importance of post-sale service as a delight strategy.

Based on these results, a proposal is made for a marketing plan based on the inbound methodology created by Halligan & Shah (2010). Figure 8 breaks down the design of the inbound marketing plan resulting from this research for brand positioning and increased customer acquisition. This inbound plan consists of 3 phases:

1. SWOT situational analysis
2. Development of inbound strategies
3. Results management

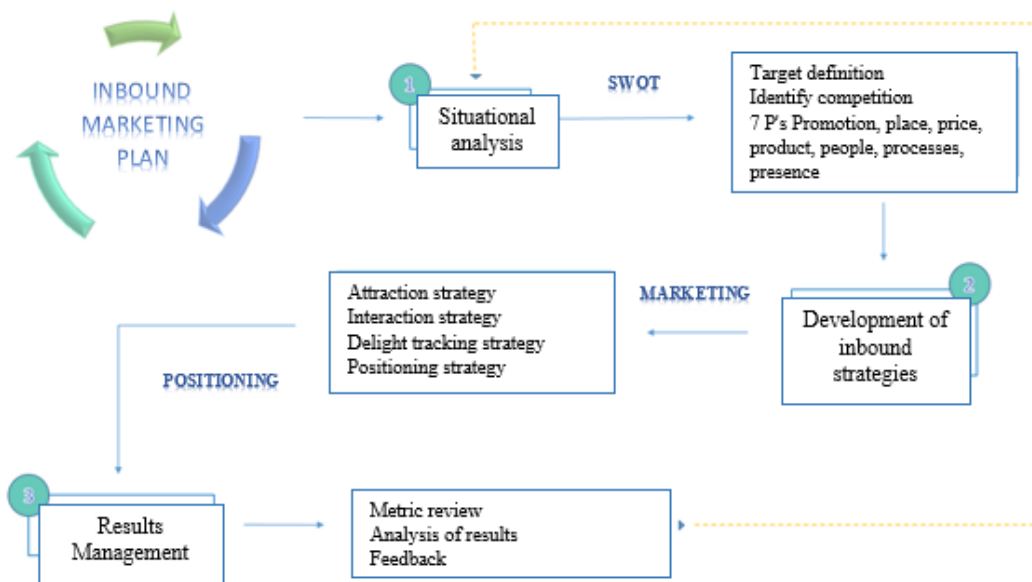


Figure 8. Inbound Marketing Plan Design

Phase 1. Situational analysis: In this phase the main local competitors are identified, the target market is identified and a market study based on potential customers is carried out. The main internal aspects, their strengths and weaknesses, must be identified through SWOT analysis. In the same way, the threats and opportunities that impact the company are analyzed.

Phase 2. Development of inbound strategies. In the development of the strategies, the guidelines for the development of the business are established in a personalized and useful way focused on attracting customers. The objective of these strategies is to increase the recognition and positioning of the brand, as well as to offer value in each experience with prospects and clients. These strategies are:

- a) Attraction strategy
- b) Interaction strategy
- c) Delight Strategy
- d) Positioning strategy

Phase 3. Results management. Measurement tools are the final but most important part of the inbound strategy. With them, the results of all the aforementioned points will be obtained and they will give the guideline to follow, modify or analyze again the hypothesis of each of the points.

### **3 | CONCLUSION**

It can be concluded that one of the main purposes of the inbound strategies included in the proposed marketing plan is to attract the largest number of customers through specific non-invasive marketing actions. Various authors cited in this research agree that attracting customers by generating content increases their capture, due to the interest it generates.

The statistical analysis carried out by Pearson's correlation made it possible to calculate the effect that one variable may suffer when another changes, and resulted in a close relationship between the attraction variable and the customer acquisition variable. Although the interaction and delight variables present positive correlations, the results indicate that the more clients are attracted by the consultant's services, the greater the possibility of increasing their productivity.

In the results of the research instrument, it was observed that the restaurant sector has great growth potential through digital solutions offered by technology service companies. According to the results obtained, over 51% of the companies surveyed are willing to allocate a budget of up to 150 thousand pesos in web and mobile development services for their company. An additional 23% considers the investment of a larger amount.

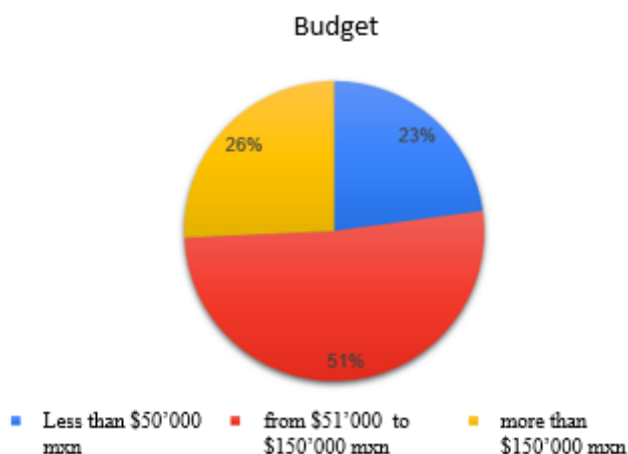


Figure 9. Budget that companies could allocate for technological services.

Through the survey carried out in the restaurant sector, it was observed that many of the decisions to purchase software are based on the quality of service, but also on the interaction with its provider. The results obtained show a great relationship between good follow-up during the customer journey for their conversion from potential customer to buyer, since 68% prefer to maintain constant contact with the service provider throughout the purchase journey of a new software. Similarly, it is related to a high level of customer loyalty by closing the process with equally high levels of delight or satisfaction.

With this analysis, it is concluded that based on the applicable techniques for brand positioning and inbound actions according to market trends and behaviors in the state of Puebla, it will be possible to increase customer acquisition and this will be reflected in its productivity.

## REFERENCES

Bezovski, Z. (2015). *Inbound Marketing - A New Concept in Digital Business*. Recuperado el 20 de Abril de 2021, de ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/291833697\\_Inbound\\_Marketing\\_-\\_A\\_New\\_Concept\\_in\\_Digital\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/291833697_Inbound_Marketing_-_A_New_Concept_in_Digital_Business)

Grasso, L. (2006). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Editorial Brujas.

Halligan, B., & Shah, D. (2010). *Inbound Marketing, get found using google, social media and blogs*. . John Wiley & Sons, Inc.

Jepson, K. (2020). *Modelo de ciclo basado en el cliente*. Recuperado el 2020 de Abril de 2021, de Hubspot: <https://academy.hubspot.com/es/courses/inbound-marketing>



# PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL EN EMPRESAS MEXICANAS

*Data de aceite: 01/11/2022*

### **Víctor Manuel Piedra Mayorga**

Docente investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo de la Escuela Superior de Ciudad Sahagún

### **Rafael Granillo Macias**

Investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo de la Escuela Superior de Ciudad Sahagún

### **Miguel Angel Vázquez Alamilla**

Coordinador Investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Escuela Superior de Tlahuelilpan

### **Raúl Rodríguez Moreno**

Docente investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo de la Escuela Superior de Tlahuelilpan

### **Miriam Leilani Piedra Guzmán**

Docente investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo de la Escuela Superior de Ciudad Sahagún

### **Maria Eugenia Alcantara Hernández**

Docente investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo de la Escuela Superior de Ciudad Sahagún

**RESUMEN:** Los procedimientos utilizados para contratar personal se realiza a través de la integración y obtención de datos académicos, psicométricos, culturales, conocimientos, o de salud, para contratar a la persona adecuada de acuerdo al perfil del puesto, evitando con ello problemas futuros en su desempeño y comportamiento dentro de la organización, para escoger a un nuevo candidato es importante ubicar el puesto o vacante a cubrir con las características necesarias y específicas, para que de la misma forma el candidato que quiera postularse conozca los requisitos requeridos para ser contratado, una vez determinado las características del perfil, el siguiente paso es seleccionar al candidato cuyas características sean las solicitadas para el puesto e iniciar el proceso de contratación con una entrevista para conocer sus aspiraciones, objetivos, vida laboral y la experiencia que tiene para ocupar el puesto de trabajo ofertado de acuerdo a las actividades en las que se va desenvolver, posteriormente se lleva a cabo el proceso de inducción informándole sobre los aspectos relevantes de la empresa y sobre sus actividades a realizar (Escobar, 2005).

**PALABRAS CLAVE:** Reclutamiento,

selección, productividad.

**ABSTRACT:** The procedures used to hire personnel are carried out through the integration and obtaining of academic, psychometric, cultural, knowledge, or health data, to hire the right person according to the position profile, thereby avoiding future problems in their performance. and behavior within the organization, to choose a new candidate it is important to locate the position or vacancy to be filled with the necessary and specific characteristics, so that in the same way the candidate who wants to apply knows the requirements required to be hired, once the characteristics of the profile have been determined, the next step is to select the candidate whose characteristics are those requested for the position and start the hiring process with an interview to find out about their aspirations, objectives, work life and the experience they have to occupy the job position. offered according to the activities in which it will develop, poster The induction process is usually carried out informing you about the relevant aspects of the company and about its activities to be carried out (Escobar, 2005).

**KEYWORDS:** Recruitment, selection, productivity

## INTRODUCCIÓN

El proceso de selección de personal es un aspecto relevante para las organizaciones ya que de ello depende una buena contratación con personal adecuado y afín a los objetivos de la empresa, esto pareciera ser algo muy sencillo pero se deben seguir los lineamientos que mencionan los diversos procesos administrativos para seleccionar a un buen trabajador que cubra las características del trabajo postulado, este proceso es un instrumento esencial para fomentar el desarrollo organizativo y la competitividad empresarial, si se gestiona profesionalmente garantiza calidad, profesionalidad, productividad y enriquece el capital intelectual de la empresa (CESUMA, 2021).

Beneficios (Arzate, 2021)

- a) Eliminación de los costos por rotación excesiva de personal.
- b) La posibilidad de supervisar la estructura y necesidades de la organización.
- c) La introducción de cambios empresariales innovadores gracias a la identificación de los perfiles adecuados que aumentan la rentabilidad.
- d) Una buena selección no sólo permite definir las aptitudes de los candidatos, sino también su potencial, lo que es esencial en un mundo laboral en constante cambio.

## FASES DE SELECCIÓN

- a) Fase preliminar: es el análisis y descripción del trabajo, a través de la reunión de información sobre las funciones del puesto de trabajo, identificando las tareas y aptitudes necesarias para cumplir esa función, además de analizar y describir el organograma de la empresa (Universia, 2022).

- I. Redactar de un mapa las actividades y responsabilidades relacionadas con el puesto (descripción del puesto).
  - II. Definir el título y el propósito del puesto, la ubicación en el organigrama, señalando las relaciones jerárquicas, las tareas principales, el rango salarial y el propósito del puesto.
  - III. Identificar las características, aptitudes, servicios requeridos y que ofrecen un valor añadido (especificación de la persona).
- b) Reclutamiento: es el proceso de reunir solicitudes de individuos, identificar y atraer a futuros empleados capacitados e idóneos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, una vez establecidos los elementos distintivos que debe poseer el candidato ideal, se puede decidir sobre las fuentes de reclutamiento como (Ortega, 2017):
- I. Fuentes internas: son las acciones de búsqueda de personal implementadas por la propia empresa, considerándose a partir de las solicitudes de los empleados, los concursos internos o la rotación de puestos de trabajo.
  - II. Fuentes externas van desde las aplicaciones a través de anuncios, pasando por el uso de los nombres de los recién graduados, hasta las recomendaciones profesionales y la investigación activa a través de las redes sociales.
- c) Selección y evaluación: se lleva a cabo un examen inicial de los planes de estudios en función de los elementos que se van a desempeñar, seguido de la determinación de los criterios para seleccionar y convocar a los candidatos, en esta fase se utilizan métodos como la entrevista, evaluación, pruebas, cuestionarios de psico-aptitud, pruebas prácticas o gamificación, en la entrevista se analiza su lenguaje verbal y no verbal, habilidades, experiencia y por supuesto solucionar las dudas que se presenten, luego deben ser sometidos a una prueba de conocimiento y una medición psicológica, finalmente el jefe de área debe de tener una entrevista directamente con el candidato elegido para comprobar detalles fundamentales para el puesto, en la evaluación se identifican los puntos clave, si estos no quedaron lo suficientemente claros es necesarios reforzarlos ya que es una parte muy importante para el trabajador y lo debe de tener en cuenta, en la prueba del trabajador se van detectando los errores o el incumplimiento de las indicaciones para que de cierta forma se puedan ir corrigiendo y no genere problemas dentro de la empresa o accidentes (Anahuac, 2019).
- d) Inducción del personal: es el proceso por el cual un empleado adquiere los conocimientos necesarios para manejarse dentro de la empresa e integrarse plenamente en su funcionamiento, es la última fase del proceso de selección, contratar al personal adecuado tiene un gran impacto en el clima y cultura de la organización, hay que asegurarse de que el empleado tenga objetivos afines a la organización, cuando una persona se integra a una nueva empresa, desconocida para él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado socialización entre el nuevo empleado y la organización, en este proceso el empleado comprende y

acepta los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización (Jofre, 2021).

## **METODOLOGÍA**

El estudio es cualitativo, descriptivo y se desarrolla con la intención de conocer cuál es el procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción del personal que utiliza una empresa, con el objetivo de realizar propuestas que permitan contratar al mejor personal con un procedimiento actual en recursos y técnicas nuevas, las preguntas de investigación e hipótesis planteadas están relacionadas con este proceso de reclutamiento, la información recabada fue hecha en diferentes portales digitales relacionadas a la temática a investigar.

## **DESARROLLO**

Contratar a los trabajadores adecuados no solo permitirá que exista un ambiente cordial en cada departamento de la empresa, también ayuda a mejorar la productividad, competitividad e impacta positivamente en los resultados finales y se ve reflejado en las contrataciones de mejor calidad, mayor tasa de retención, reducción de costos y una mayor satisfacción laboral personal (Arzate, 2021).

## **PASOS**

a) Ubicar la necesidad de una nueva vacante: el surgimiento de una vacante se puede establecer con anticipación (salvo una emergencia como accidente o fallecimiento) por renuncias, despidos, jubilaciones o vacaciones, ya que las renuncias se deben avisar con por lo menos 30 días de anticipación (Universia, 2022).

b) Definir el perfil deseado: las empresas deben de tener en claro el tipo de candidato que se desea, el nivel de funciones y responsabilidades como de las competencias requeridas para el puesto y los escenarios futuros que se puedan presentar es por eso que es importante fijar las características a cumplir por los postulantes como edad, aptitudes, cualidades, formación académica y experiencia laboral (Jofre, 2021).

c) Revisión de candidaturas y preselección: el reclutamiento se inicia con el anuncio de la oferta de trabajo, este puede lanzarse a través de los canales oficiales de la compañía como (página web y redes sociales) o mediante sitios externos para posteriormente comenzar con la etapa de recepción de curriculum y preselección de candidatos donde se debe de escoger entre los aspirantes que respondan al perfil deseado (ESAN, 2019).

d) Contratación: en esta etapa se debe de explicar al postulante los aspectos legales de su contratación, condiciones de trabajo y los beneficios que recibirá, esto permitirá evitar un mayor costo o si hay fracaso en la elección del candidato elegido durante el proceso.

e) Proceso de capacitación: es importante y necesario capacitar al trabajador, en la tarea a desempeñar y los requerimientos particulares del puesto a cubrir.

Para puestos con un contrato de un año de duración, sujetos a un aviso de vacante, el proceso de reclutamiento (vease grafico 1) llevar de 2 a 4 meses e incluye los siguientes pasos (Jaime, 2022):

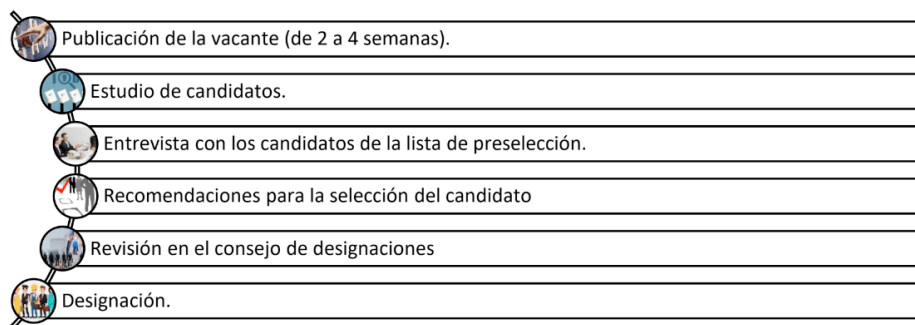


Gráfico 1: duración para la contratación de puestos de trabajo.

Para puestos con un contrato de entre 3 y 9 meses de duración, sujetos a aviso especial de vacante, el proceso de reclutamiento puede llevar de 2 a 4 (vease grafico 2) e incluye los siguientes pasos (Albornoz, 2022):

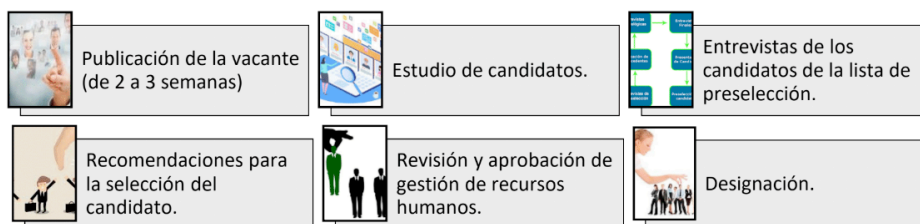


Gráfico 2: características para ocupar puestos de trabajo de 3 a 9 meses de duración

En el proceso de la inducción se puede capacitar al personal para realizar bien las actividades asignadas y tener un buen desenvolvimiento dentro de la empresa, de acuerdo a un procedimiento de lo contrario podría generar errores o incluso accidentes en los trabajadores ya que al no saber cómo realizar las actividades asignadas se dejan llevar por lo que creen, y no por lo que debe ser (SR, 2021), a continuación se describen los pasos para realizar una inducción (vease grafico 3).

La inducción puede darse en dos partes, una al firmar el contrato y otra en el primer día de trabajo del nuevo empleado, de la siguiente manera:	
Bienvenida: apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso, se le muestra la estructura de la organización en un organigrama general de la compañía, objetivos, historia, misión, visión, tamaño de la empresa. Charla motivacional.	Recorrido por la empresa: Hablarle de la empresa: como empezó, sus fundadores, quienes la integran, cuáles son sus objetivos, metas, tipo de empresa, explicarle la misión, visión, objetivos y metas.
Políticas generales como el horario laboral, día, lugar, hora de pago, qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo, normas de seguridad, áreas de servicio para el personal o actividades recreativas de la empresa.	Presentaciones: con el supervisor o jefe directo, con los compañeros de trabajo o subordinados, en su caso. Los turnos de producción y permisos.
Ubicación del empleado en su puesto de trabajo: objetivo del puesto, labores a cargo del empleado, la relación con otros puestos de trabajo.	Al recorrer la empresa con el empleado se debe de asegurar que haya entendido con claridad cada punto importante, como las salidas de emergencia, las rutas de evacuación, áreas de peligro o restringidas, áreas de recreación en los tiempos de descansos.
Qué tipo de empresa es, a qué se dedica la empresa, que tipo de servicios presta, cuál es su giro, que tipo de clientes se tienen, cómo es el sistema productivo hasta llegar al producto final.	Lineamientos generales de la empresa, normas, responsabilidades, prestaciones, horario general de trabajo, horario de comida, horario de descanso, sanciones, uso de tarjeta o reloj de entradas y salidas, día, lugar y hora de pago. Políticas en cuanto a tiempo extra, manejo de compensaciones e incrementos de salario.
Qué se debe hacer cuando se falta, a quien debe dirigirse, si necesita un permiso o tiene un problema de salud, explicarle cuales son las sanciones correspondientes en caso de faltas no justificadas.	Cuál es el periodo vacacional y cómo se pide, especificar los días que no se trabaja y si existen, en qué días se trabaja únicamente hasta mediodía.
En dónde está ubicado el botiquín, qué contiene y cuándo se puede hacer uso de él. En dónde están los extinguidores, la escalera o salida de emergencia.	Áreas de servicio al personal. Donde está el baño, comedor, sala de descanso, sala de capacitación o casilleros.
Ley Federal de Trabajo, contrato colectivo y contrato personal, reglamento interior de trabajo.	Actividades recreativas de la empresa.
Presentar al nuevo empleado con el grupo de trabajo. Y que alguien le dé la bienvenida para una buena integración del trabajador con sus compañeros.	Explicar al nuevo empleado, en qué consiste específicamente su puesto, donde se ubica dentro de la empresa y cómo lo debe desarrollar, los objetivos del puesto, por qué y para qué está hecho y funciones.

Realizar una reunión informal de un máximo de quince minutos para presentar al nuevo empleado con sus compañeros, jefes y subordinados, presentarlo, diciendo su nombre, el puesto que va a ocupar y desde cuándo, su relación laboral con el supervisor o jefe directo, con los compañeros de trabajo o con los subordinados, si los tiene.	Un método sencillo y económico, para introducir al personal de nuevo ingreso, es el llamado método del “acompañante”, que puede ser otra persona que desempeñe un puesto similar en la misma área y que lo presente e introduzca en su nuevo puesto, se recomienda elaborar un pequeño manual de Inducción que contenga la información más importante acerca de la empresa y los aspectos que son generales.
Que se espera de su desempeño en el trabajo, de sus funciones, debe de hablársele del desempeño, de la responsabilidad, de cómo debe manejar la información. Explicarle cómo debe ser su conducta y su presentación. En caso de que deba usar uniforme, decirle por qué y para qué.	Manual de funciones del cargo a desarrollar definiendo con claridad las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar.
Se debe de brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, ya que todas las personas necesitan recibir instrucciones claras y sencillas sobre las actividades que van a realizar para poder desenvolverse mejor y tener específicamente los puntos de cómo se espera que lo haga y como se debe de hacer, esta etapa es generalmente liderada por el personal dirigente del cargo.	El panorama específico de factores de riesgo de acuerdo al puesto que se va a trabajar y el mapa de riesgos de la empresa, es importante que los trabajadores sepan a qué tipo de riesgos se someten cuando realizan su trabajo para así tener precauciones.
Vale la pena que a los quince días o al mes de trabajo del empleado, se mande a llamar para preguntarle cómo va y quizá repasar con él alguno de los puntos del programa de inducción.	

Gráfico 3: estrategias de inducción

## TIPOS DE INDUCCIÓN

- Inducción informal: es el primer contacto entre empleado y sus nuevos compañeros y la atención que pueda surgirle en los primeros días de su entrada en la empresa.
- Inducción formal la cual requiere de indicaciones por escrito y puede recaer en los trabajadores, seleccionados para tal cometido (Jaime, 2022).

Beneficios del programa de inducción (SR, 2021)

- Menor rotación de personal.
- Bajar la angustia del cambio.
- Disminuir el desconcierto.
- Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la empresa.
- Evitar errores debidos a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa.
- Clarificar expectativas del trabajador.
- Facilitación del aprendizaje.
- Orienta al trabajador en sus primeros días, ayuda al empleado a sentirse respal-

dado desde el primer momento.

- Permite una mejor capacitación que además incrementa la imagen de la organización y marca.
- Mayores niveles de motivación y productividad.
- El empleado que se siente acompañado en su llegada a la empresa afronta los retos con una mayor motivación y seguridad lo cual lo hace más productivo.
- Reducción de periodos de adaptación.
- Facilidad para hacer las cosas.
- Mayor retención del talento humano.
- Existe mayor grado de compromiso y ganas de permanecer por más tiempo en la compañía.
- Evita malos entendidos y confusiones.
- La desinformación o falta de indicaciones sobre cómo proceder a la llegada a la empresa puede generar constantes malentendidos y de cierta forma frustración para el trabajador por lo cual hará que no haga las actividades como las tiene que hacer y cometa errores y de tal forma puede llegar al grado de que el trabajador se sienta mal y quiera irse.
- Facilita la adaptación al puesto coordinada por el departamento de R.H. para asumir las funciones más concretas de su trabajo.

Toda esta información se debe de tratar con especificidad dado de que de cierta forma de esto depende el buen desempeño en el proceso del nuevo empleado, toda esta información debe ser proporcionada al trabajador de tal forma que pueda consultarla (ESAN, 2019).

#### Características sugeribles del reclutador (DF, 2016)

- Realizar entrevistas y filtrar candidatos para puestos vacantes.
- Un reclutador debe saber cómo acceder a los candidatos.
- Conocer a la perfección qué se necesita en cada vacante.
- Debe usar métodos de selección eficaces.
- Un reclutador debe tener en cuenta la cultura empresarial.
- Un reclutador debe apostar por las “soft skills” y la retención del talento
- Llegar preparado y mostrar interés leyendo el currículum del candidato ayudará a la persona a tener confianza y a ser más abierta al describirse a sí misma.
- Mantener una buena comunicación permite poner a la persona sentirse a gusto.
- Dejar que el candidato hable y que el reclutador se concentre en escuchar; para no invadir la privacidad, puede ser útil hacer preguntas aclaratorias como: ¿Qué



quieres decir? ¿Cómo es eso?;

- Considerar los hechos conflictivos.
- Evitar las situaciones de fatiga y tensión mental ayuda a crear una atmósfera relajada.
- Es aconsejable hacer preguntas que no contengan ya las respuestas, prestar atención a la duración del trabajo anterior, el nivel de motivación del candidato y su capacidad para producir resultados.
- Tendencia a escuchar y tener honestidad intelectual demuestran profesionalismo.
- Velocidad para conseguir los mejores candidatos potenciales.
- Tener capacidad escrupulosa para seleccionar candidatos a través de entrevistas, centro de evaluación, gestión de pruebas, cuestionarios de psico-aptitud y pruebas prácticas.
- Mantener una constante vigilancia del estado de bienestar de la empresa con el personal insertado.

La búsqueda y selección del personal ahorra tiempo y recursos y esto marca la diferencia, porque tener las personas adecuadas en la organización puede hacer que su empresa dé un salto cualitativo. El panorama del mercado laboral obliga a que las empresas demanden a sus empleados habilidades diferentes que los ayuden a mantenerse a la vanguardia, las habilidades más demandadas por las empresas son (Arranz, 2022):

- Resolución de problemas.
- Toma de decisiones.
- Competencias tecnológicas.
- Creatividad.
- Pensamiento crítico.
- Flexibilidad.
- Trabajo en equipo.
- Inteligencia emocional.
- Liderazgo.
- Innovación.
- Mantenerse en continuo aprendizaje para no rezagarse en comparación con las nuevas generaciones o para no ser sustituidos fácilmente por los inminentes procesos de automatización.
- Priorizar los proyectos colaborativos o internacionales, ya que estos demuestran que el candidato trabaja bien en equipo, domina más de un idioma y posee

rasgos de liderazgo, pensamiento crítico y adaptabilidad.

- Diseño y manejo de tecnologías y marketing digital.

Se recomienda actualizar el CV y dar prioridad a cursos de actualización, diplomados, posgrados y certificados, así como resaltar los diferentes programas y software que se dominan o se están estudiando (Jaime, 2022).

## RECLUTAMIENTO 4.0

Está centrado en las posibilidades que ofrecen las redes sociales para encontrar a los candidatos mejor preparados con las características necesarias para integrarse a las empresas, y con el talento suficiente y necesario que cada departamento de la organización necesita. La transformación digital ha provocado que la utilización de estas plataformas para las empresas sea importante no solo a la hora de captar, retener talento y obtener una buena reputación digital; sino también para los propios candidatos, hoy se pueden observar enlaces, portafolios o trabajos anteriores. De esta manera el currículum no es algo teórico, sino que se puede demostrar la valía con proyectos y casos prácticos de manera actualizada (Bizneo, 2022).

## HISTORIA DEL RECLUTAMIENTO

En los años 90 el reclutamiento 1.0 (vease grafico 4) los candidatos veían las ofertas de empleo publicadas en los periódicos y acudían con el currículum en mano a la empresa para postularse al trabajo. Las empresas recogían los currículos y los almacenaban en multitud de carpetas en función del proceso de selección al que optase (DF, 2016).

- Reclutamiento 2.0: Las ofertas se difundían a través de la Red y se facilitaba el acceso a los candidatos y la captación de talento a las empresas. Ahora llegaban a más gente y podían encontrar al empleado ideal para el puesto, en este momento aparecen los portales de reclutamiento y el inicio de las redes sociales (Arranz, 2022).
- Reclutamiento 3.0. En el año 2011 el uso de Internet, los móviles y las Redes Sociales era algo cotidiano. LinkedIn comienza a adquirir fuerza y aparecen portales de empleo más profesionalizados como Infojobs (IJ, 2021).
- Reclutamiento 4.0: existe más acceso a más candidatos a través de la publicación de la oferta en un gran número de webs, portales, redes sociales, la empresa puede llamar la atención no solo de las personas que estén buscando trabajo sino también de aquellas que quieren mejorar sus condiciones y crecer profesionalmente (CA, 2021).

Con el reclutamiento 4.0 existe una mayor segmentación ya que se afinan los resultados en la búsqueda del candidato ideal porque en las ofertas se pueden poner filtros, ver su disponibilidad, se puede delimitar un área geográfica en el que debe vivir para no

estar lejos de la oficina, edad, simplifica la identificación de competencias, logra facilitar la comprobación de las aptitudes y competencias con las que cuenta el candidato con las solicitadas por la compañía.

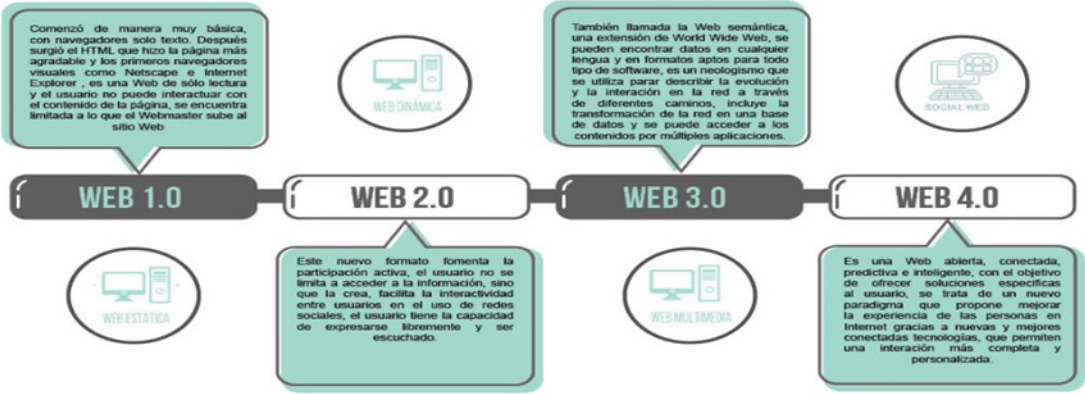


Gráfico 4: historia del reclutamiento de 1.0 a 4.0

Se pueden ver los trabajos del candidato accediendo a través de un link a algunos de sus proyectos o portafolios permite valorar si es lo que la entidad busca para el puesto o no, se optimiza tiempo, dinero, se amplía la red de contactos, hay más acceso a nuevos métodos de selección (ESAN, 2019), (vease grafico 5).

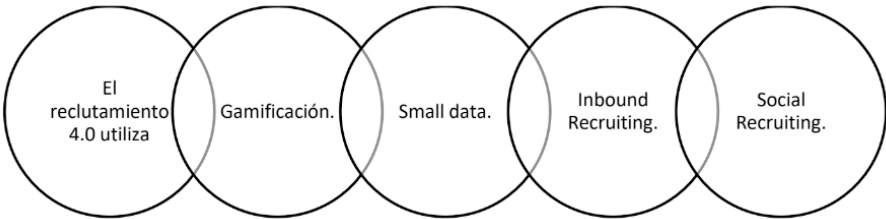


Gráfico 5: recursos del reclutamiento 4.0

La rapidez con la que evoluciona todo en internet y la falta de formación concreta en esta área provoca errores en la puesta en práctica del reclutamiento 4.0 (Scream, 2022).

Técnicas (Albornoz, 2022)

- Gamificación: consiste en utilizar dinámicas de juegos en otros contextos, el objetivo es encontrar al candidato perfecto, se logra también un aumento de la creatividad y potenciar la imagen de marca de la empresa, el candidato debe tener:

I. Adaptabilidad: el juego debe adaptarse a las necesidades del puesto que la empresa desea cubrir. Es decir, no será igual un proceso de gamificación para encontrar un ingeniero de caminos que para incorporar a un periodista.

II. Atractivo: los candidatos deben sentir ganas de participar y estar motivados por lograr el puesto.

III. Seguridad: las normas y el proceso de gamificación deben estar correctamente preparadas y estudiadas para que ningún candidato pueda realizarlo de forma fraudulenta.

IV. Seriedad: la gamificación es algo muy serio por eso es necesario concienciar a todos los trabajadores de su relevancia para que no perjudiquen el proceso.

- Tablas clasificatorias: el responsable de RR. HH elabora una tabla con el nombre de los candidatos, los objetivos marcados en el proceso de gamificación y la puntuación en cada tarea. Aquellos que sumen las puntuaciones más elevadas pasarán a la siguiente fase.
- Puzzles: este tipo de juego tiene mucho éxito en los procesos de selección por gamificación ya que permite al entrevistador conocer las dotes del candidato para resolver situaciones difíciles y demostrar las capacidades personales.
- Crear espacios virtuales de trabajo: permite acceder a más candidatos desde cualquier parte del mundo sin que suponga un desembolso económico ya que internet facilita este tipo de networking en el que el reclutador puede ver las competencias de los entrevistados estén donde estén.
- Recompensas: estimula a los candidatos a obtener beneficios como recompensas económicas o beneficios sociales como viajes o flexibilidad horaria.
- Barras de progreso: se mide el nivel de progreso de los candidatos por lo que estos aumentan su esfuerzo durante el proceso de reclutamiento.

Social Recruiting: se obtienen candidatos que están buscando empleo, pero también se consigue el interés de otros que están trabajando (Scream, 2022).

## VENTAJAS

- Capacidad para generar una base de datos de talento actualizada, aumenta el alcance de potenciales candidatos gracias al multiposting y simplifica la tarea de contactar con los candidatos.
- Inbound Recruiting se fundamenta en cuatro pilares:
  - I. Atrae a los candidatos al difundir los valores de la empresa, las bondades de trabajar en ella y lo que aporta a la sociedad.

II. Convierte al usuario en candidato del proceso de selección. Para ello hay que publicar claramente los profesionales que se necesitan, los puestos vacantes y facilitar la inscripción de talento.

III. Se comunica fluidamente con el candidato. Le mantiene informado en todo momento sobre cuál es el estado de su candidatura y promueve el feedback tanto con la persona que finalmente es contratada como con las que se quedan a lo largo del proceso.

IV. Enamora a los no seleccionados porque al haber recibido un buen trato durante todo el proceso de selección, los candidatos eliminados, se convierten en embajadores de marca.

- Small Data: se basa en el análisis de datos más concretos que sirvan para afinar el resultado y encontrar a los candidatos que reúnen las mejores características.
- Nanotecnología: es una técnica de reclutamiento en crecimiento. Consiste en poner al candidato en una determinada situación o ante un estímulo para comprobar cómo reaccionaría en el puesto que tiene que cubrir si es seleccionado.

Desventajas del reclutamiento 4.0 (GP, 2022)

- Basarse en la consulta de las redes sociales para llevar a cabo un proceso de selección también puede tener algún inconveniente.
- Descartar a candidatos por temas personales.
- Cuando el responsable de RR. HH. consulta las redes sociales de los candidatos puede ver comentarios o fotografías con las que no esté de acuerdo o que entren en conflicto con sus valores y eliminar inmediatamente al candidato, aunque profesionalmente pudiera ser válido.
- Contratar al empleado equivocado.
- Puede que el reclutador haya encontrado buenas referencias sobre el candidato en sus redes sociales, pero cuando empieza a trabajar en la empresa se dé cuenta de que no es suficiente y no reúne los requisitos necesarios.
- Falta de especialización del responsable de RR. HH.

## CRIBA CURRICULAR

Es la referencia a aquella etapa del proceso de selección en la que los reclutadores revisan los currículums que han ido recibiendo y seleccionan a los candidatos que mejor se adaptan a los requisitos de la oferta de empleo y valores de la empresa, el objetivo es reducir el número de candidatos que los seleccionadores deberán entrevistar telefónicamente y/o personalmente y quedarse solamente con aquellos postulantes que cuentan con las características adecuadas para desempeñar de forma óptima el puesto ofertado (IJ, 2021).

El proceso de criba se lleva a cabo a través de la publicación de ofertas de trabajo en alguno de los portales de empleo o redes sociales profesionales que existen en la red,

se reciben los currículos correspondientes y los revisan uno por uno (Bizneo, 2022).

#### Ventajas (GP, 2022)

- Correcta gestión de un número abultado de currículums.
- Mejores candidatos.
- Ahorro de tiempo y dinero.
- Unificar candidaturas.
- Comunicarte con tu equipo.
- Pruebas psicométricas de personalidad.
- fiabilidad prueba psicométrica
- killer questions, el análisis del currículum, y el análisis de la carta de presentación.
- Las entrevistas telefónicas y las pruebas grafológicas, por su parte, también pueden ayudar.
- Busca tareas y funciones
- Identifica las habilidades y competencias técnicas de tus candidatos rápidamente
- Estudios que tengan un determinado nivel educativo, se prioriza a los candidatos que tengan conocimiento sobre determinadas empresas clave del sector, también se evita aquellos candidatos que están sobre capacitados para el puesto.
- Logros profesionales.
- Centrado en los idiomas.
- Se puede descartar automáticamente a los sujetos que incluyan faltas ortográficas o fallos en la redacción de sus currículos, esto demuestra cierta falta de atención a los detalles.
- Evitar la rotación laboral, clave en la criba curricular
- La empresa puede enfocar la búsqueda en profesionales que hayan tenido una larga trayectoria en una sola empresa o, por el contrario, otras empresas prefieren a sujetos activos y que asuman riesgos.
- Responsabilidades
- Organización
- Localización y disponibilidad para viajar
- Disponibilidad de horario o de incorporación inmediata
- Las Killer Questions son preguntas “asesinas” que el empleador plantea a los postulantes a una determinada oferta de trabajo y cuya respuesta supone la

continuación o abandono del proceso de selección.

- Pruebas psicométricas para captar talento
- La localización del candidato puede ser determinante en la criba curricular.
- Disponibilidad para trabajar en los días/horarios que requiere el puesto ofertado.
- Su disponibilidad para incorporarse en una determinada fecha, en caso de que el postulante esté trabajando y necesite dar un preaviso a su actual empresa.
- Formación y títulos.
- Su experiencia laboral previa.
- Idiomas y certificaciones.
- Habilidades blandas –trabajo en equipo, capacidad de adaptación y negociación– necesarias para un correcto desempeño del puesto ofertado.
- Análisis de la carta de presentación: considera las habilidades de persuasión (cómo «se vende» el candidato), si se trata de una persona más formal o más distendida, si es creativa (o ha optado por un modelo tipo de carta), si se ha informado sobre la empresa o se ha postulado de manera masiva, además del contenido, aquí también se evalúa la estructura de las ideas, su organización, presentación y el tono.
- Entrevista telefónica son utilizadas por los departamentos de RR. HH. como una herramienta para determinar qué candidatos pasarán a la entrevista personal. Se trata de un tipo de entrevista corta, de entre cinco y diez minutos de duración y su principal objetivo es verificar y ampliar la información contenida en el curriculum vitae, pueden también constituir el primer paso para entrevistar a aspirantes que se encuentren lejos de nosotros. En este caso sirven para establecer si merece la pena o no pagar un viaje para que el candidato realice una entrevista presencial.
- Pruebas grafológicas para revelar rasgos de personalidad.
- Esto permitirá ahorrar tiempo y reducir los candidatos para un proceso de selección más ágil.

Errores en el reclutamiento de talento (CA, 2021).

- En una criba curricular la cantidad cuenta más que la calidad.
- Leer cada CV con muchísima profundidad.
- El CV es la única fuente de información sobre el candidato en la criba curricular
- Consulta de las redes sociales proporcionan información sobre los candidatos que no siempre es posible encontrar en un CV clásico.
- Datos relevantes que no aparecen en el currículum.
- La personalidad del candidato, para evaluar si esta se puede ajustar a la cultura

organizacional.

- Comentarios y apreciaciones de otras personas sobre el candidato, sobre todo en tema laboral (los encontrarás sobre todo en LinkedIn).
- Publicación de contenidos polémicos, como: faltas de respeto hacia otros usuarios, faltas de ortografía graves, contenido ilegal o incompatible con tu filosofía de empresa (Ortega, 2017).

## CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

En la actualidad la demanda de personal más idóneo para las organizaciones es un factor que en muchos casos determina la productividad y rentabilidad de las empresas, por tal motivo es conveniente aplicar los métodos correspondientes más efectivos para que la contratación sea eficaz en términos de resultados y utilidades, con personal que cumpla con los perfiles necesarios y que demanda la estructura organizacional, las empresas deben de apoyarse en las diferentes técnicas de reclutamiento actuales y tecnológicas para generar una producción con calidad con personal adecuado a las condicionantes del entorno mundial. El conocimiento de los procesos actuales que están utilizando las organizaciones exitosas deben ser considerados para que en la medida de lo posible se puedan aplicar dentro de las organizaciones mexicanas para lograr mejores resultados, mejor clima laboral, empleados felices y que la empresa permanezca en los mercados globales.

## REFERENCIAS

Albornoz (2022). Técnicas de selección de personal ¡Para cosechar equipos de calidad. Recuperado de 12 técnicas de selección de personal: nuevas y tradicionales (appvizer.es)

Anahuac. (23 de octubre de 2019). Habilidades que buscan los reclutadores. Recuperado de <https://www.anahuac.mx/blog/habilidades-que-buscan-reclutadores>

Arranz (2022). Las competencias más demandadas en las empresas. Recuperado de Competencias más demandadas en empresas | Fundación Adecco (fundacionadecco.org)

Arzate (2021). Beneficios del reclutamiento y selección mediante Servicios Especializados. Recuperado de Beneficios del reclutamiento y selección mediante Servicios Especializados (ips.com.mx)

Bizneo. (23 de julio de 2022). Criba curricular: qué es y cómo llevarla a cabo con éxito. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/reclutamiento-4-0/>

CA (2021). Los empleados felices son los más productivos. Recuperado de Los empleados felices ¡son más productivos! | ConnectAmericas

CESUMA (2021)-. Como realizar una selección de personal. Recuperado de <https://www.cesuma.mx/blog/como-realizar-un-proceso-de-seleccion-de-personal.html>



DF (2016). El perfil que debe tener un reclutador. Recuperado de Características y perfil que debe tener un buen reclutador | Deusto (deustoformacion.com)

Escobar. (2005). *Las competencias laborales. ¿La estrategia laboral para la competitividad en las organizaciones.* Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002)

ESAN (2019). ¿Cuál es el proceso ideal de reclutamiento? Recuperado de ¿Cuál es el proceso ideal de reclutamiento? | Conexión ESAN

**GP (2022).** ¿Qué es el reclutamiento 4.0? Recuperado de ¿Qué es el reclutamiento 4.0? (grupospec.com)

IJ (2021). Preguntas que te ayudan a filtrar candidatos. Recuperado de Preguntas que te ayudan a filtrar candidatos | InfoJobs

Jaime (2022). Proceso de reclutamiento: interno y externo. Recuperado de Proceso de reclutamiento: interno y externo - HolmesHR

Jofre (2021). Programa de inducción al personal: beneficios y fases. Recuperado de Programa de inducción de personal: beneficios y fases • gestiopolis

Scream (2022). Lectura. Reclutamiento 3.0. Recuperado de Lectura Reclutamiento 3.0 | PDF | Reclutamiento | Gestión de recursos humanos (scribd.com)

SR (2021). Importancia y beneficios de la inducción de personal para la empresa. Recuperado de Importancia y beneficios de la inducción de personal para la empresa (sesametime.com)

Ortega (2017). Uso ético de la información. Recuperado de **Repositorio IIBI UNAM**

<https://ru.iibi.unam.mx> ›

Universia (2022). ¿Qué es el proceso de inducción. Recuperado de ¿Qué es el proceso de inducción? (universia.net)

# STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF YOUNG RESEARCHERS AT THE INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE FRESNILLO

---

*Data de aceite: 01/11/2022*

**José de Jesús Reyes Sánchez**

Instituto Tecnológico Superior de Fresnillo  
<https://orcid.org/0000-0002-3866-2363>

**Juan Antonio González Sáenz**

Instituto Tecnológico Superior de Fresnillo

**ABSTRACT:** The Instituto Tecnológico Superior de Fresnillo, is part of the National Technological Institute of Mexico (TECNM) in which its main objective is to train professionals in the area of engineering and technology. This project is a methodological proposal for the development of students who, through research, deal with technological development, generating strategies that encourage participation in innovation projects, congresses, and academic events where the skills that students develop during their training become noticeable. In the institute, in this way it seeks to direct the National program 1000 young people in Science of the TECNM whose motto is promoting young talent to quality postgraduate degrees. Where students manage to potentiate the research that is carried out in classrooms and take them to documents of a scientific dissemination nature.

**KEYWORDS:** Higher Education, Applied Research and Science.

**RESUMEN:** El Instituto Tecnológico Superior de Fresnillo forma parte del Tecnológico Nacional de México (TECNM) en el cual su principal objetivo es formar profesionistas en el área de ingeniería y tecnología. El presente proyecto es una propuesta metodológica para el desarrollo de estudiantes que mediante la investigación se ocupen del desarrollo tecnológico, generando estrategias que fomenten la participación en proyectos de innovación, congresos y eventos académicos donde se haga notorio las competencias que los estudiantes desarrollan durante su formación en el instituto, de esta manera se busca encaminar al programa Nacional 1000 jóvenes en la Ciencia del TECNM cuyo lema es impulsando a jóvenes talento a posgrados de calidad. Donde los estudiantes logren potencializar la investigación que se realiza en aulas y llevarlas a documentos de carácter de divulgación científica, generando banco de proyectos semestral – anual, que sean acordes al perfil académico, obtener fuentes de financiamiento, identificaciones de publicaciones idóneas para este fin, siendo el objetivo primordial que cada

estudiante logre una publicación dentro de su carrera profesional.

**PALABRAS CLAVE:** Educación Superior, Gestión, Desarrollo Tecnológico, Investigación aplicada y ciencia.

## INTRODUCTION

The TECNM is implementing the National program 1000 young people in science, in order to contribute to the fulfillment of strategies of the 2013-2018 education sector plan on the formation of high-level human capital, it asks the directors of the technological ones to instruct Whoever it corresponds to detect the averages higher than 90 of the careers related in the ENERGY, AUTOMOTIVE, AGROINDUSTRIAL, ICT'S AND AERONAUTICS sectors in order to register them and link them with postgraduate courses of the Conacyt quality standard (2014 circular No. 14 TECNM) . Since 2008, the ITSF has had a Research and Postgraduate Department which is concerned with the development of student skills and in order to increase the indicators in the area of Scientific Research, which among its results are: published articles, degrees for: thesis, thesis with the industry, project as well as attending academic events such as congresses, innovation contests, entrepreneurship, etc.; It raises the need to implement strategies that lead to an increase in the interest of teachers and students in these issues. (Mexico, 2014).

Since 2008, the ITSF participates with students and teachers in the Scientific Summer Program, in which higher education and Scientific and Technological production are the most important instruments to achieve the social, economic, cultural and political transformation of a state. , region or country, Higher Education Institutions are strategic agencies for development, because they promote the existence of a culture based on communication and collaboration, committing resources and efforts in joint actions to meet specific interests of the regions. (Fresnillo, 2007)

The creation of a research club will be implemented in the institute that strengthens the education of the human being as the central axis in which all the training and organizational processes of the Technological Institutes revolve, in this club Science and Technology issues will be discussed, as well as such as the training of efficient personnel in applied, experimental and basic research capable of applying the scientific method and with the firm conviction of delivering professionals to society in the fullness of their potential.

For 2009, the National Autonomous University of Mexico (UNAM) proposed the creation of university groups to promote research in its faculties and institutions adhered to the considering the following objectives. (National Autonomous University of Mexico, 2009)

Promote interest in science in young people through theoretical-practical activities that allow them to know and start in the scientific task.

Motivate students to strengthen their scientific career in the areas of this sciences

and provide them with tools for optimal performance.

Establish an interrelation between what is taught in the classroom and what happens in the research laboratories of the related Centers and Institutes and Faculties.

Contribute to the dissemination of university science to promote a scientific culture.

## **METHOD DESCRIPTION**

### **Measurement of results in actions related to scientific research**

An analysis of the statistics of research projects of both Teachers and Students in participation was carried out, it was found that teachers did not make publications and the writing of books was very scarce, in addition, the projects are mostly carried out by Teachers, this due to disinterest and contempt of activities and regulations in students.

The main tool is the generation of a research club in order to bring together outstanding students interested in their professional development, as well as the strengthening of the region's productive sector. Incentives will be used such as: release of: credits, social service, thesis generation, connection with the productive sector, sense of belonging to being part of a group, the satisfaction of having achievements through scientific research.

In the methodological aspect, "strategic planning" was implemented as theoretical support to support the objectives, presentation of proposals, establishment of actions and strategies and subsequent evaluation. (Chiavenato, 2011)

## **DEVELOPING**

It began with the need to have a starting point, which reflects that the results in the research department are scarce, only some teachers and students give importance and seriousness to the application of the scientific method to solve environmental problems and participate in Linking with the company to identify and participate in the solution of situations inherent to the use of an adequate methodology for collecting information and implementation of tools that have already been used and published in order to use that knowledge in solving problems.

The activities of the Research Department begin in 2008, developing basic research projects by teachers, students have developed research proposals especially in the Industrial area with projects such as:

- Manufacture of material for the manufacturing laboratory of the Industrial Engineering career from recycled aluminum.
- Forge prototype project.
- Quality inspection in concrete mixtures.
- Self-directed groups in the industry.

In the electronics area:

- Investigation of fiber optic splices by adhesion.
- Characterization of maintenance activities and electronic analysis of Anfo Charger 440
- Documentary characterization of the logic of the MEC expert system installed in Minera Fresnillo

In the area of computer science and computer systems engineering, there is constant development of projects in the Software Development Center, establishing close bond with both the public and private sectors for the development and implementation of applied software.

As an Institutional strategy, the Meeting of Young Researchers is being carried out in collaboration with CONACYT, with the aim of stimulating the participation and development of research projects and the inter-institutional project collaboration.

Likewise, the strategy is the implementation of a research club in which the student feels comfortable sharing achievements, pleasant moments and belonging to a social sector benefited by generating and implementing knowledge, it will be possible to develop applied research at the Instituto Tecnológico Superior de Fresnillo.

A stage of sensitivity stabilization stage with the ITSF Directorate, to raise awareness and request institutional support from the different departments involved, such as: Research, Linking, Planning, Complementary Activities, Educational Guidance, Communication and Dissemination, Coordinators of the corresponding careers Industrial Engineering, Business Management Engineering, Mining, Electronics Engineering, Logistics Engineering, Environmental Engineering, Computer Systems Engineering, Computer Engineering, Lic. in Architecture and the Academic area.

Derived from the previous analysis, it is notable that the Research Department takes emerging actions for the correct development of projects that, in addition to being solved, allow them to be published in articles with ISSN and ISBN registration, degrees by Thesis and release of social service and release of credits for activities. complementary to their training, the actions of the departments will be:

Research. Looking for and assigning capable advisors for the different projects that arise from the exercise of the club, as well as resource management in order to provide the necessary resources either to attend to the projects, publish them and attend congresses.

Research Professors: they will be the Project Advisors will guide the students for the good achievement of results in the implementation of the tools based on the needs of the problem to be solved.

Linkage: generating ties with the industries of the region to identify problems and are likely to apply the scientific method to solve the problem, in addition to generating participation commitment letters and scholarships for students. Release of social service.

Extracurricular activities: considering and evaluating participation in academic events to release the relevant credits.

Educational Guidance: Providing tools to students for the generation and acquisition of new knowledge.

Communication and dissemination: Making known the achievements and results obtained from the club in the Update tec magazine and ITSF pages

Coordinators of the Different Careers: providing trades, supporting documents and links with companies.

Academic Director and Deputy Director: They will be the main means of motivation for achievements with delivery of documents in recognition of achievements as well as economic contributions that help achieve the objectives.

Quantitative variables: number of projects, number of participating students, number of events attended, number of publications.

Qualitative variables: types of projects, students' careers.

Applied strategic planning is the preparation, development and implementation of the different operational plans by the organization, with the firm conviction of achieving objectives and goals set. These plans can be short, medium or long term. (Godet, 2007)

### **Types of strategic plans**

Strategic plans can be short, medium or long term, depending on the magnitude of planning responds to the number of activities to be carried out by the various parts of the organization. It is essential that these plans, before being put into practice, are carefully analyzed and the goals to be achieved are adequately outlined. (Ansoff, 1993)

It is preponderant to consider that strategic planning does not try to make decisions looking at the future, but responding to certain problems of the present; It is not responsible for forecasting. It is then a set of functional plans in which a certain budget is invested and whose focus is on guiding the company in a certain time, taking into account its resources and the environment in which it develops, in order to achieve the goals. planned.

Strategy Formulation: the identification of external threats and opportunities to the organization, the determination of internal strengths and weaknesses, the establishment of long-term objectives, the generation of alternative strategies, and the selection of specific strategies to be carried out. (Monteverde, 1992)

Implementation of Strategies: requires the company to establish annual objectives, project policies, motivate employees, and allocate resources so that the formulated strategies can be carried out; It includes the development of a culture that supports the strategies, the creation of an effective organizational structure, marketing, budgets, information systems and motivation to action. (Thompson, 1998)

Strategy Evaluation: where the internal and external factors underlying the current strategies should be reviewed; subsequently measure performance, and consequently

propose strategies take corrective actions. All strategies are subject to change. (Menguzzato, 1991)

## **Types of benefits of strategic planning:**

### *Financial Benefits*

Research indicates that organizations that use planning concepts strategy are more profitable and successful than those that do not use them.

Generally, companies that have high returns reflect a more strategic orientation and long-term focus. (Porter, 1990)

### *Non-Financial Benefits*

Greater understanding of external threats, a better understanding of competitors' strategies, increased employee productivity, less resistance to change, and a clearer understanding of the relationship between performance and results.

- Increases the ability to prevent problems.
- It allows the identification, prioritization, and use of opportunities.
- Provides an objective view of managerial problems.
- Allows more effective allocation of resources to identified opportunities.

The project is planned in 3 stages which must be cyclical in order to correct the errors that will arise in the development and implementation of the corresponding tools.

## **STAGE 1. ANALYSIS**

The number of companies in the region should be considered, as well as their businesses, carry out a detailed analysis of the needs of these companies

Sensitization sessions will be applied to teachers and students in order to make them aware of the importance of applied research, as well as the benefits to which they can obtain. See image 1a and 1b

Generate links with companies to start a pilot test, identify problems, generate a project with its analysis, implementation and evaluation of results.



Image 1a and 1b awareness sessions with students from theacedifferent careers on the importance of applied research generated from the scientific method.

## STAGE 2 IMPLEMENTATION

Planning will be done, generating lists of students interested in being part of the club  
Form high-performance, multidisciplinary teams in order to ensure the expected results.

Analyze projects to be carried out and assign them to the teams that, through training, can obtain the most optimal results.

Hold fortnightly meetings in order to show projects and their progress in order to give an opinion and strengthen the tools used.

Ensure institutional benefits: credit release, social service, thesis writing, etc.

Search for means of scientific dissemination: publish articles, attend calls for conferences and academic events, write thesis...

## STAGE 3 MEASUREMENT

Those interested should meet monthly to discuss the achievements obtained, make the necessary adjustments and continue contributing to the growth and contributions of the research club.

The proposed strategies will be implemented from the January-June 2015 semester with well-established goals that allow measuring results,

## FINAL COMMENTS

### Summary of Results

In this work that is in the process of implementation. The goal of this project is the methodological proposal for the motivation and encouragement of students in scientific research, so that the results will be measured in the number of research projects, calls attended, articles published and thesis degrees, of which up to now there was no noticeable



turnout.

In addition to generating an information bank of projects, congresses, symposiums, magazines and books where the products generated in the different ITSF careers could be published

Young people interested in entering PNPC postgraduate courses will be contributed.

## CONCLUSIONS

Students will have a space to generate scientific knowledge by applying the scientific method generating applied research.

The participation of ITSF students in academic events (innovation contests, congresses) will be increased.

Students and advisers will make publications in congresses with reports with ISSN and ISBN registration.

## RECOMMENDATIONS

Researchers interested in continuing our research should wait for the results of this work, analyze the strategies implemented and rethink the factors to identify which ones would be more are influencing the rate of applied research projects.

## REFERENCES

Ansoff, I. (1993). Strategic planning. New trend of the Administration. Mexico: Threshers. Chiavenato, IS (2011). Strategic planning: fundamentals and applications. McGraw-Hill.

Fresnillo, IT (April 14, 2007). [www.itsf.edu.com.mx](http://www.itsf.edu.com.mx). Retrieved on January 10, 2015, from [www.itsf.edu.com.mx](http://www.itsf.edu.com.mx): [www.itsf.edu.com.mx/educacioncontinua](http://www.itsf.edu.com.mx/educacioncontinua)

Garvin, D. (1994). Strategic production planning. Harvard Deusto Business Review. Godet, M. (2007). Strategic prospective, problems and methods. Spain: Prospect.

Menguzzato, M. (1991). The strategic direction of the company. An innovative approach to Management. Spain: Ariel.

Mexico, TN (January 2014). <http://www.tecnm.mx/posgrado/area-de-investigacion>. Retrieved on January 7, 2015, from <http://www.tecnm.mx/posgrado/area-de-investigacion>: <http://www.tecnm.mx/posgrado/area-de-investigacion>

Mexico, UN (February 21, 2009). [www.unam.edu.mx](http://www.unam.edu.mx). Retrieved on February 1, 2015, from <http://jovenesinvestigacionce.dgenp.unam.mx/>: <http://jovenesinvestigacionce.dgenp.unam.mx/>

Monteverde, A. (1992). Strategies for international competitiveness. . Barcelona: Machi.

Pérez, PR (Interuniversity Journal of Teacher Training). Conceptual analysis and assessment of university tutoring modalities in the European Higher Education Area. . Interuniversity Journal of Teacher Training, 78-90.

Porter, M. (1990). Techniques for the analysis of industrial sectors and competition. Barcelona: Editorial CECSA.

Technological, DG (August 2006). National Tutoring Program. Federal District, Mexico, Mexico. Obtained from <http://apolo.ittoluca.edu.mx/~tutorias/tutoria/PROGRAMA%20NACIONAL%20DE%20TUTORIAS%20DGEST.pdf>.

Thompson, AA (1998). Strategic Management and Administration, Concepts, cases and readings. Mexico.: Mac Graw Hill Inter Americana and editors.

Special edition in Spanish.

National Autonomous University of Mexico, U. (February 22, 2009). <http://www.unam.edu.mx>. Retrieved on January 1, 2015, from <http://jovenesinvestigacionce.dgenp.unam.mx/>: <http://jovenesinvestigacionce.dgenp.unam.mx/>

# REESTRUTURAÇÃO: QUAIS OS IMPACTOS DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO NA PERFORMANCE DAS EMPRESAS EUROPEIAS?

Data de aceite: 01/11/2022

**Susana Carreira Rodrigues**

Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração de Lisboa, Portugal

reestruturação, pondo o tema na ordem do dia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Reestruturação, Fusões, Aquisições, *Performance*.

**RESUMO: Objetivo:** Analisar o processo de F & A (Fusões & Aquisições), nomeadamente o processo de aquisição para empresas europeias e qual o seu impacto na *performance* das empresas adquirentes. Quais os indicadores e metodologias mais comumente utilizadas para este fim. **Metodologia:** Neste estudo realizou-se uma alargada revisão de literatura que permitisse sistematizar as tipologias e praticas mais comuns na análise do tema em estudo. **Resultados:** Os resultados apontam para diferentes conclusões e divergências quando se analisa a *performance* de um processo de F & A. Estes diferentes resultados estão relacionados por vezes com o período em análise, crises económicas e financeiras envolventes, dimensão da amostra, medidores de performance ou meios envolventes. **Originalidade:** Nos últimos anos verifica-se uma instabilidade económica e financeira que poderá resultar num maior número de processos de

**ABSTRACT: Purpose:** This study aims to analyze the M & A (Mergers & Acquisitions) process, especially the acquisition process for European companies. The main objective is to analyze the impact of acquisitions on the performance of acquiring companies and which are the most frequently used indicators and methodologies for this purpose. **Methodology:** In this study, a deep literature review was carried out in order to systematize the most common typologies and practices in the analysis of the theme under study. **Results:** The results have shown different conclusions and divergences when analyzing the performance of an F & A process. These different results are sometimes related to the period under analysis, economic and financial crises, sample size, performance measures, or different environments. **Originality:** In recent years there has been economic and financial instability that may result in a greater number of restructuring processes, putting the topic on the agenda. **KEYWORDS:** Restructuring; Mergers,

## 1 | INTRODUÇÃO

Em mercados globais e competitivos, com incertezas e volatilidade, a busca por uma estrutura empresarial sustentável é perene, levando à necessidade de reestruturações a diferentes níveis como operacional e/ou o financeiro. Este estudo aborda as reestruturações das empresas, um fenómeno complexo, com diversas motivações, que envolve estratégias em diversas vertentes e que pode ser a chave para a sobrevivência de uma empresa. Dentro das reestruturações, parte das empresas optam por fusões ou aquisições (F & A) e é importante conhecer as dinâmicas que estas empresas enfrentam. Nagasha, Bananuka, Musimenta e Lulu (2017) reforçam a ideia que as empresas apresentam diferentes motivos para as F & A, um dos motivos passa pela percepção de que as combinações de negócios proporcionam uma oportunidade de criar valor económico para os acionistas. Uma das formas de alcançar esse valor passa por se obter economias de escala ou combinar empresas com recursos complementares, visando assim obter a diversificação das atividades empresariais, aumentando a sua competitividade. Assim, a vertente neste estudo corresponde aos processos de F & A.

## 2 | REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Reestruturação

A reestruturação é caracterizada como um fenómeno complexo e multidimensional por autores como Bowman e Singh (1993), que atrai o interesse de académicos da área financeira, da área da estratégia e da área organizacional. As reestruturações são categorizadas em diversos grupos na literatura.

Por exemplo, Gibbs (1993) agrupa a reestruturação empresarial em três tipos: reestruturação financeira, reestruturação de portfólio e reestruturação operacional. A reestruturação financeira inclui recapitalização, recompra de ações, e outras alterações na estrutura de capital; a reestruturação de portfólio inclui desinvestimento, aquisições, alterações no *core business* da empresa; já a reestruturação operacional inclui redução de gastos, reorganização e alterações de estratégias de negócio.

Já Bowman e Singh (1993) indicam como exemplos concretos de reestruturação a venda de linhas de negócio, aquisições, alterações à estrutura de capital de empresa através da infusão de elevados níveis de endividamento ou a alteração interna da empresa.

Outra proposta para categorizar a reestruturação é a sugerida por Vyas (1997) e recuperada por Shin (2017). Sugere-se a categorização em reestruturação operacional, reestruturação financeira e reestruturação do investimento. Aqui, a reestruturação

operacional traduz-se na redução de custos de produção e do trabalho, introdução de novos produtos, melhorias na estrutura de produção ou melhorias nos canais de distribuição. A reestruturação do investimento refere-se a alterações no capital fixo ou no fundo de maneio. Já a reestruturação financeira traduz-se em reduções de dívida, injeções de capital, *swaps* de títulos de dívida, reestruturações de dívida com redução das taxas de juro, extensão das maturidades, amortizações parciais de dívidas, venda de ativos ou emissões de ações. Na prática, a reestruturação empresarial pode tomar formas que incluem, para além das reestruturações financeiras, as fusões, as aquisições, desinvestimento, *buyouts* e redefinição das linhas de negócio da empresa.

Mais recentemente, Schweizer e Nienhaus (2017) apontam para quatro grandes grupos na literatura: reestruturação financeira, reestruturação operacional, reestruturação da gestão/administração e reestruturação de portfólio.

Dentro das reestruturações empresariais, as aquisições são as mais aprofundadas e analisadas neste estudo e assim importa também defini-las.

## 2.2 Fusões e Aquisições

As empresas veem na cooperação um caminho que poderá trazer benefícios desejáveis. De forma a assegurar um posicionamento no mercado e proporcionar um crescimento económico e financeiro desejável, as empresas tendem a definir uma estratégia que poderá passar pelas F & A. Assim, as F & A visam auxiliar as empresas a obterem um rápido crescimento alcançando objetivos económicos e financeiros previamente estabelecidos.

### 2.2.1 Definição de fusões e aquisições

Ao longo dos anos foi sendo perceptível que, à medida que as empresas enfrentam desafios, analisam o seu ambiente externo e os recursos internos, várias considerações são feitas; considerações essas que podem passar pela análise de ajustes benéficos para a empresa, como aquisições ou fusões.

Importa assim distinguir fusão de aquisição. Fusão é uma estratégia em que duas ou mais empresas concordam em integrar as suas operações (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2002). Outros autores (Ross, Westerfield & Jaffe, 1995) acrescentam ainda que as empresas geralmente têm uma dimensão equivalente e combinam mediante uma simples permuta de ações, dando assim origem a uma nova empresa (Camargos & Barbosa, 2010).

Já as aquisições passam por uma estratégia em que uma empresa compra parte ou a totalidade de uma outra empresa, tornando assim a empresa adquirida uma subsidiária (Hitt et al, 2002). Nesta estratégia não há a formação de uma nova empresa, mantendo a empresa compradora a sua entidade. É comum que a estratégia de aquisições possa dar lugar a conflitos dentro das organizações. Higgins (2007) e Mujamena (2015) afirmam que “quando todas as outras alternativas fracassarem, pode ser necessário procurar um

parceiro com os bolsos recheados.” Os autores reconhecem também que adquirir ou ser adquirido por outra empresa é uma solução drástica para os problemas de crescimento, mas acrescentam que é melhor tomar uma decisão desse tipo enquanto a empresa ainda está financeiramente equilibrada”.

## *2.2.2 Tipologia de fusões e aquisições*

As fusões e aquisições podem-se subdividir em horizontais, verticais e conglomeradas. Outra forma de segmentar as F & A consiste em distinguir as F & A domésticas das transfronteiriças.

### *2.2.2.1 Fusão e aquisição horizontal*

A união de uma empresa na mesma indústria é designada por fusão/aquisição horizontal. Quando acontece uma fusão/aquisição horizontal existe uma exploração de sinergias e um aumento do poder de mercado. Hitt et al. (2002) referem ainda que existem pesquisas que sugerem que estas aquisições apresentam melhores resultados quando as empresas (comprada e compradora) têm características semelhantes, como a estratégia, estilos de administração e padrão de alocação de recursos. Nesses casos a aquisição tende a ter melhores resultados e a ser uma transação com menor impacto. A empresa compradora tende a integrar os ativos da empresa comprada e naturalmente haverá sempre uma análise do excedente de recursos (Hitt et al., 2002).

O uso desta estratégia é justificado pela teoria da maximização de valor e a teoria da gestão. A teoria de maximização do valor, segundo Ferreira (2002) tem como objetivo a criação de valor/riqueza e justifica-se por uma eficiência e eficácia na produção e na distribuição, um aumento do poder de mercado por expectativas de crescimento e uma reconfiguração, racionalização, melhoria das competências fundamentais e dos recursos. As F & A horizontais tendem a reduzir o número de empresas e a concentrar o poder (Ferreira, 2012).

Uma fusão horizontal clássica foi realizada pela Daimler-Benz e a empresa Chrysler (Kumar, 2019). O autor refere ainda que o objetivo básico de uma F & A horizontal é o aumento de quota de mercado e a criação de economias de escala. Quando se dá a fusão de duas empresas que vendem os mesmos produtos na mesma zona geográfica, também é classificada como fusão horizontal. Exemplo disso foi a fusão da empresa Arcelor com a empresa Mittal Steel, em 2006 na indústria metalúrgica (Kumar, 2019).

### *2.2.2.2 Fusão e aquisição vertical*

As fusões/aquisições verticais acontecem quando uma empresa adquire uma outra empresa da mesma cadeia produtiva, podendo ser acima (montante) em direção ao fornecedor ou abaixo (jusante) em relação ao distribuidor (Camargos & Barbosa, 2010).

Este tipo de F & A traz como objetivo a eliminação ou redução de custos de transação que ocorrerem na participação de mercado (Ferreira, 2012). Este tipo de estratégia resulta num aumento da concentração, dando por vezes lugar a monopólios por parte da empresa integrada num determinado estágio de produção (Ferreira, 2012).

Importa também destacar, como feito por Ferreira (2002), que empresas que optam pela F & A vertical procuram obter “economias de ordem tecnológica, a eliminação ou redução de custos de pesquisa, publicidade, comunicação, coordenação da produção, de cobrança e outros custos de transação, a melhoria no planeamento de inventários e de produção devido a fluxos de informação mais eficientes no seio de uma só entidade, a redução dos aspetos cíclicos ou sazonais e com incerteza na procura, o acesso assegurado aos mercados, a redução do perigo de falhas no mercado com influência na empresa e a maior proximidade dos verdadeiros clientes.” F & A a montante permitem assegurar o fornecimento de matéria-prima, enquanto as F & A a jusante permitem controlar a distribuição dos produtos.

Este tipo de integração é uma estratégia complexa que acarreta elevados custos e é arriscada por ser difícil de reverter. Esta estratégia irá provocar uma mudança nos custos de capital, nos custos operacionais, nos riscos envolvidos e na eficácia de coordenação (Ferreira, 2012).

O negócio feito por parte das empresas Time Warner, Turner Corporation e AOL-Time Warner é considerado uma aquisição vertical (Kumar, 2019). Nesta aquisição as empresas não competiam entre si. Este negócio também é um caso de estudo por ser um caso de insucesso, marcado pela falha estratégica da Time Warner (Wade, 2010) ao não antecipar que o aparente monopólio da AOL não era sustentável e a empresa não era assim tão valiosa, perante o aparecimento de concorrentes como a Yahoo e a Google.

### *2.2.2.3 Conglomerados*

A fusão ou aquisição pode ainda ser classificada como conglomerado quando envolve empresas de ramos diferentes, ou seja, que não operam em ramos relacionados. O principal objetivo é a diversificação do investimento e redução do risco (Camargos & Barbosa, 2010). Algumas vantagens são a flexibilidade, a versatilidade, a segurança, e o aproveitamento da oportunidade (Ferreira, 2002). A oportunidade de crescimento passa por comprar empresas em mercados nos quais se espera um bom desempenho e uma alta rentabilidade, e por vender empresas em setores menos lucrativos. O nível concorrencial não se torna um problema, uma vez que, as empresas dificilmente obtêm posições dominantes nos diversos mercados em que operam. Através da diversificação as empresas alcançam uma diversificação de risco elevada (Ferreira, 2002).

Kumar (2019) dá como exemplo de uma aquisição conglomerada o negócio feito pela Philip Morris, empresa tabaqueira, ao adquirir a empresa General Food em 1985 por 5,6

milhares de milhões de dólares. O motivo principal era a obtenção de sinergias financeiras.

#### *2.2.2.4 Fusão e aquisição doméstica e transfronteiriça*

As F & A podem ser classificadas como domésticas e transfronteiriças ou internacionais. Num processo de F & A doméstica existe o envolvimento de empresas nacionais enquanto nas F & A transfronteiriças há o envolvimento de empresas com sede noutros países, ou seja, envolve o investimento direto estrangeiro (Marion Filho & Knorst, 2009). Os investidores consideram que investir no estrangeiro através de uma multinacional que também opera no seu país de origem é menos arriscado e menos complicado.

Na perspetiva da globalização e no desenvolvimento de uma estratégia empresarial as F & A transfronteiriças aparecem como uma solução sobretudo quando estão envolvidas grandes empresas e elevados recursos financeiros (Silva, Mota, Queirós & Pereira, 2013). As F & A transfronteiriças permitem alcançar com maior celeridade uma carteira de ativos locais, suporte logístico, conhecimento de mercado e reconhecimento de marca essencialmente para fortalecer a sua posição competitiva na economia global. Outro objetivo pode ser a obtenção de economias de escala, o que é relevante para qualquer tipo de expansão. A própria sobrevivência é por vezes o principal incentivo estratégico para a realização deste tipo de processos (Silva et al. 2013).

#### *2.2.2.5 Fusão e aquisição amigável e hostil*

Os processos de F & A podem ser considerados amigáveis ou hostis. Num processo amigável existe um consentimento por parte da empresa alvo e posteriormente existe uma negociação entre as empresas envolvidas onde será negociado todo o processo (Krishnamurti & Vishwanath, 2008).

Uma aquisição torna-se hostil quando a empresa adquirente faz uma oferta à empresa alvo sem uma negociação prévia (Shleifer, Vishny & Morck, 1987) e sem a aceitação do conselho de administração da empresa alvo. Após a rejeição da proposta de compra das ações, os acionistas ou administradores da empresa alvo, de modo geral, lançam técnicas defensivas contra a oferta. Este tipo de negócios acontece normalmente em empresas cotadas em bolsa.

Alguns autores estudam as F & A amigáveis e hostis para tentarem perceber se existe alguma diferença na *performance* das empresas após o processo. Gregoriou e Renneboog (1990) concluíram no seu estudo que não é possível afirmar que a *performance* das F & A hostis é mais elevada que a das F & A amigáveis.

A aquisição da empresa Mannesmann pela Vodafone em 1996 foi considerada uma aquisição hostil. A primeira proposta feita pela Vodafone AirTouch foi rejeitada, existindo posteriormente ações defensivas por parte da empresa Mannesmann. Na época foi um caso mediático com a intervenção do estado alemão. Em 1999 a oferta é aceite pelos



acionistas da empresa Mannesmann após um aumento da oferta por parte da Vodafone AirTouch (Minadeo, 2017).

## 2.3 Avaliação do desempenho da empresa

Após a implementação de qualquer tipo de estratégia na organização será conveniente a sua avaliação para perceber quais os impactos criados. A avaliação de desempenho financeiro tem por base informações contabilísticas provenientes de demonstrações financeiras, como o balanço, demonstração de resultados e demonstração de fluxos de caixa. A partir deste conjunto de demonstrações financeiras é possível o cálculo de diversos indicadores e uma análise mais precisa do desempenho financeiro da organização (Teixeira & Amaro, 2013).

Na literatura são mencionadas várias formas de mensurar a *performance* da empresa após um processo de F & A. Singh e Mogla (2008) e Rashid e Naeem (2016) usam nos seus estudos 3 vertentes para medir a *performance* das empresas: rentabilidade, posição de alavancagem e liquidez. Uma outra abordagem passa pelas medidas de cash flow antes dos impostos, amortizações e depreciações, medida essa usada nos estudos feitos por Cioli, Giannozzi, Ippoliti e Roggi (2020) e Sharma e Ho (2002).

### 2.3.1 Medição da performance através de rácios

Partindo da abordagem dos estudos feitos por Pervan, Višić e Barnjak (2015) e de Rashid e Naeem (2016), para medir a rentabilidade serão utilizados, neste estudo, os rácios ROA – Rendibilidade do Ativo e ROE – Rendibilidade do capital próprio. O ROA mede a capacidade da empresa em gerar lucros através dos seus ativos, ou seja, o ROA mede a eficiência de uma empresa em alocar e gerir os seus recursos (Higgins, 2007). Higgins (2007) afirma que o ROE é a medida mais popular de desempenho financeiro e mede o quanto cada moeda rende, ou seja, mede a capacidade da empresa em gerar lucro com os seus próprios recursos. Quanto maior o valor do ROA e ROE, maior a capacidade da empresa em gerar lucros.

Para medir a posição de alavancagem será utilizado o rácio de CJ - Cobertura de Juro. Este rácio mede a capacidade da empresa em corresponder às suas obrigações de dívida, nomeadamente a de fazer pagamentos de juros contratuais. Quanto mais alto o valor deste índice, maior capacidade de cobertura de juros a empresa apresenta.

No que respeita à liquidez tem-se o RL - Rácio de Liquidez que mede a capacidade da empresa em satisfazer os seus compromissos de curto prazo, ou seja, em que medida os ativos correntes cobrem os passivos de curto prazo. Um valor superior a 1 significa uma situação de desafogo da empresa, em termos de cobertura dos seus compromissos de curto prazo. Um valor muito elevado poderá significar excesso de liquidez face aos seus compromissos (Gonçalves, Santos, Rodrigo e Fernandes 2013).

No que refere a medidas de *cash flow* será usada a MEBITDA – margem *Earnings*

*Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) e a MEBIT - margem EBIT. A margem EBITDA permite isolar os efeitos das depreciações e as atividades não operacionais (juros e despesas financeiras) que poderão ser distintas consoante a localização da empresa. Este rácio mede a capacidade operacional da empresa em gerar recursos com as suas atividades operacionais, ou seja, mede a margem de lucro da empresa e quanto maior for este valor melhor. Quando a margem EBITDA é baixa significa que a diferença entre as receitas e o EBITDA é grande. Este rácio permite aos analistas comparar empresas de diferentes magnitudes. Muito semelhante apresenta-se o indicador margem EBIT que compreende os custos de depreciação e amortização. Este indicador mede o desempenho da empresa levando em consideração a receita líquida, uma vez que nos cálculos já estão deduzidos os impostos.

Os indicadores de *performance* financeira da empresa são:

- $ROA = \frac{\text{Resultado antes de impostos}}{\text{Ativo Total}}$
- $ROE = \frac{\text{Resultado antes de impostos}}{\text{Capital Próprio}}$
- $CJ = \frac{EBIT}{\text{Juros Pagos}}$
- $RL = \frac{\text{Ativo corrente}}{\text{Passivo corrente}}$

Os indicadores de *performance* operacional das empresas são:

- $MEBITDA = \frac{EBITDA}{\text{Vendas e serviços}}$
- $MEBIT = \frac{EBIT}{\text{Vendas e serviços}}$

A escolha de diversos rácios assenta no facto de se pretender uma diversificação na análise e solucionar limitações que se poderá encontrar quando o número de rácios é reduzido.

Através dos rácios mencionados anteriormente, adaptados da base de dados *Orbis*, será possível avaliar o desempenho financeiro e operacional das empresas antes e após a realização do processo de aquisição.

### 2.3.2 *Performance pós-fusão e aquisição*

As conclusões dos estudos empíricos são dispersas quando se analisa as alterações no desempenho operacional após a aquisição da empresa. Os estudos existentes podem ser divididos por 3 grupos: Estudos que reportam melhorias significativas na *performance* após o processo de aquisição; estudos que reportam uma deterioração da *performance* e ainda estudos que reportam um impacto insignificante.

Começando pelos estudos que apontam para melhorias significativas na *performance* após o processo de aquisição, Healy, Palepu e Ruback (1992) avaliaram o desempenho das 50 maiores aquisições dos EUA entre 1979 e 1984. Este estudo analisou

o desempenho do fluxo de caixa das empresas adquirentes e alvo até 5 anos após o processo de aquisição. Os autores explicam que a amostra contém apenas 50 empresas para que a mesma não seja demasiado grande, sendo assim mais fácil a recolha de dados. No entanto referem vantagens ao escolherem os maiores processos de aquisições, em primeiro lugar caso haja ganhos económicos após o processo de fusão, esses ganhos são de fácil percepção. Apesar de serem apenas 50 empresas, estas empresas têm um peso representativo no valor transacionado no período em análise. Por fim referem que é menos provável que os compradores da amostra realizem outros processos igualmente grandes antes ou depois dos eventos, reduzindo assim a probabilidade de confundir os resultados em análise. Os autores revelam uma melhoria significativa no fluxo de caixa operacional, ou seja, existiu uma melhoria significativa na produtividade de ativos em relação às outras empresas. Também foi possível verificar uma relação positiva entre os aumentos posteriores nos fluxos de caixa operacional e os retornos anormais de ações nos anúncios dos processos. Este estudo teve uma relevância bastante significativa e foi citado por diversos autores, nomeadamente Ghosh (2001) como um estudo de grande importância quando se refere a *performance* operacional. Este estudo tem por base a construção de uma medida contabilística assente em retorno de *cash flow* operacional antes de impostos, dividido pelo valor de mercado dos ativos. Desta forma os autores consideram que se elimina o enviesamento causado pelo método de contabilização da F & A e do método de pagamento.

Também a apontar para melhorias significativas, Powell e Stark (2005) fizeram um estudo para 191 empresas do Reino Unido para o período de 1985-1993, usando como medida de *performance* o rácio de fluxo de caixa operacional. Esta investigação foi realizada com dados até 3 anos após a aquisição tendo sido comprovada uma melhoria significativa na *performance*.

Por sua vez, Pervan et al. (2015) estudaram o impacto das fusões e aquisições num conjunto de 116 empresas croatas para um período compreendido entre os anos de 2008 e 2011. Para a sua pesquisa os autores utilizaram a base de dados *Zephyr* e recorreram ainda à Croatian Financial Agency de onde retiraram os dados contabilísticos. Foi estudado 1 ano antes de aquisição e 1 ano após a aquisição. Os autores usaram o ROA, ROE e margem de lucro para medir a *performance* da amostra. Este estudo visa estudar a influência das atividades de F & A no desempenho das empresas de 4 perspetivas. Em primeiro lugar, comparou-se se os custos das empresas adquiridas são mais baixos após o processo de F & A. Em seguida o estudo foca-se na rentabilidade das empresas e compara o desempenho pré processo e o desempenho após processo e por último a análise realizada tenta estudar quais os investidores (nacionais ou estrangeiros) que efetuam a maior parte dos processos de F & A. Concluíram que os custos das empresas adquiridas não foram inferiores depois do processo de aquisição. Quanto à segunda e terceira perspetiva os autores reportaram que não existem diferenças estatisticamente significativas entre a rentabilidade das empresas

antes e após o processo de aquisição. Por último concluíram que a maioria dos processos foi realizada por empresas nacionais.

Contrariamente aos estudos apresentados anteriormente, Martynova, Oosting e Renneboog (2007) observaram que a rentabilidade após F & A das empresas não é significativa. A amostra utilizada é composta por 155 processos de fusões e aquisições a nível europeu ocorridas entre 1997 e 2001. Esta amostra incluía 144 F & A amigáveis e F & A hostis. Como medidores de *performance* foi utilizado o EBITDA e EBITDA corrigidos por alterações no fundo de maneo. Os autores concluem que não existe uma melhoria significativa da *performance* da empresa após o processo. Os investigadores justificam que o resultado deste estudo não suporta resultados de estudos anteriores uma vez que, neste estudo, foi utilizado uma medida de fluxo de caixa que inclui alterações no fundo de maneo. A análise dos determinantes do desempenho operacional pós-aquisição releva que nenhuma característica da F & A tais como os meios de pagamento, zona geográfica e a relação com a indústria tem um impacto significativo. No entanto concluiu-se uma diferença económica significativa no desempenho a longo prazo em processos de F & A amigáveis e hostis, assim como uma diferença na *performance* em processos de oferta pública e processos de F & A negociáveis.

Apontando para efeitos negativos, Clark e Ofek (1994) realizaram estudos para uma amostra composta por 38 aquisições de empresas em dificuldades financeiras. Este estudo teve como objetivo perceber o impacto das aquisições como forma de reestruturação. A recolha dos dados compreendeu o período de 1981 a 1988 e foi usado o EBITDA como medidor de *performance*. Concluíram que a *performance* operacional decaiu nos 3 anos após o processo de aquisição. Como mencionado anteriormente, Ghosh (2001) analisou o estudo de Healy et al. (1992) e tentou fortalecer as evidências e os seus resultados, comparando as empresas da sua amostra de acordo com o desempenho e o tamanho para evitar que ocorressem vieses na análise. A amostra é composta por 315 empresas adquirentes e adquiridas no mercado norte-americano e compreende o período entre 1981 e 1995. O estudo analisa os dados contabilísticos 3 anos antes e 3 anos depois. O autor comprova que não há evidências que possam comprovar a melhoria da *performance*.

Grigorieva e Petrunina (2015) realizaram um estudo onde foi utilizada uma amostra de 80 processos de F & A entre os anos de 2003 a 2009. Este estudo tentou compreender se os processos de F & A criam valor para os acionistas a longo prazo num mercado emergente. Foi utilizado o EBITDA como indicador de fluxo de caixa para medir a *performance*. Para uma melhor abordagem do fluxo de caixa o EBITDA foi corrigido por alterações no fundo de maneo. Medidor idêntico foi utilizado no estudo de Martynova e Renneboog (2006) e Grigorieva e Petrunina (2015) realçam ainda que usam os valores contabilísticos e não os valores de mercado no seu estudo. A análise observou indicadores 2 anos antes e 2 anos após a F & A, excluindo o ano em que o processo foi realizado. Concluíram que existiu uma destruição da *performance* após os processos de F & A. Os autores afirmam ainda que os

gestores devem concentrar a sua atenção na integração dos processos após F & A para obterem potenciais sinergias e criarem valor para os acionistas

A partir de empresas gregas cotadas em bolsa, Papadakis e Thanos (2010) realizaram um estudo onde a amostra consistia em 50 empresas. O estudo compreendeu apenas processos de aquisição entre os anos de 1997 e 2003. Compararam a *performance* das empresas nos 2 anos antes da aquisição e nos 2 anos após. Os autores usaram 3 critérios alternativos para medir a *performance* da amostra: ROA, indicadores baseados no valor de mercado (retornos anormais acumulados das ações) e avaliações dos gestores relativamente aos objetivos estabelecidos antes do processo de aquisição. Concluíram que não existiu uma melhoria na *performance* após os processos de aquisição. 50% da amostra não obtiveram valores do ROA melhores depois da aquisição, relativamente aos retornos anormais acumulados das ações e 52% dos casos estudados reportam uma *performance* negativa. Em relação à avaliação da opinião dos gestores de topo, 60% referem que os processos de aquisição não decorreram de acordo com as suas expectativas iniciais. Os autores afirmam que os seus resultados são bastante mais pessimistas que os resultados provenientes de estudos anteriores, em que a percentagem rondava 44% a 53%. Isto comprova que as empresas gregas necessitam de uma maior clareza e apoio específico para alcançarem processos de F & A com maior sucesso (Papadakis & Thanos, 2010).

Akben-Selcuk e Altioek-Yilmaz (2011) estudaram o impacto das F & A no mercado Turco. Este estudo compila as aquisições ocorridas entre 2003 e 2007. Estes anos foram escolhidos com o objetivo de analisar as aquisições mais recentes e ainda ser possível estudar a *performance* após o período de aquisição. Os autores salientam a importância de haver um período de pelo menos 2 anos após a aquisição, uma vez que o efeito de um processo de F & A não é notório imediatamente. Foram analisadas 62 empresas, considerando-se os maiores processos de F & A nas empresas que realizaram vários processos de F & A. Os dados analisados recaíram sobre as empresas adquirentes. Para medir a *performance* das empresas foram usados dados baseados no valor de mercado e dados contabilísticos: ROA, ROE e ROS (*Return on Sales*). Para os cálculos do estudo, os autores optaram por usar testes paramétricos, nomeadamente o *t-test*. Os autores concluíram que não existiu melhoria significativa na *performance* da empresa comparando o período de pré e após aquisição.

Rao-Nicholson, Salaber e Cao (2016) desenvolveram um estudo com uma abrangência maior. O estudo compreendia a análise de F & A de empresas de países da Associação de Nações do Sudeste Asiático. O período em análise era de 2001 a 2012 e incluía empresas que concluíram um processo de F & A entre 2004 a 2009, assim os autores asseguram que teriam informação para uma análise de 3 anos antes e 3 anos após a conclusão do processo de F & A. A amostra foi de 57 processos de F & A. Dois medidores foram usados para medir a *performance* das empresas; o ROA e a margem de vendas. A lógica da utilização de medidores de *performance* baseados na contabilidade,

baseia-se no pressuposto de que a maioria dos negócios está orientada para a obtenção de um desempenho mais elevado e na criação de sinergia entre empresas, assim segundo os autores esta observação é possível através de medidas contabilísticas a longo prazo, tal como o ROA. Os autores consideram ainda que a utilização de mais do que um medidor de *performance* num só estudo fornece uma maior visão sobre o real impacto dos processos de F & A.

Os autores concluíram que existiu uma deterioração da *performance* das empresas depois do processo de F & A. No entanto, os resultados sugerem que as F & A durante a crise financeira 2007-2008 são mais rentáveis do que as implementadas antes e/ou depois da crise. Os autores argumentam que esse resultado está relacionado com as sinergias criadas entre os recursos das empresas durante a crise.

Analisando diversos estudos é notório que os resultados da *performance* nas empresas são bastante distintos, estando esta dispersão relacionada com vários problemas ou benefícios expostos nesta revisão de literatura. Essa dispersão pode estar relacionada com o período em análise, crises económicas e financeiras envolventes, dimensão da amostra, medidores de *performance* ou meios envolventes.

### 3 | CONCLUSÕES E PRESPECTIVAS FUTURAS

A extensa literatura sobre reestruturações recebe contributos de várias áreas e permite grandes reflexões sobre todos os agentes envolvidos - acionistas, gestores, credores, entre outros. Uma das formas de reestruturação que pode levar a grandes mudanças é a aquisição de outra empresa.

Estudos empíricos anteriores sobre aquisições apontam para resultados muitas vezes contraditórios e uma falta de tendências claras, resultado das diferentes motivações para aquisições.

O estudo feito por Healy, Palepu e Ruback (1992), que foi a base de diversos outros estudos, conclui uma tendência negativa na *performance* das empresas. Os autores utilizaram o fluxo de caixa operacional como medidor da *performance*. Os autores Powell e Stark (2005) chegaram às mesmas conclusões usando o mesmo rácio.

Outros autores como Pervan et al. (2015) concluíram que a *performance* após um processo de F & A não é estatisticamente significativa. Para esse estudo usaram o ROA, ROE e margem de lucro para medir a *performance* da amostra.

Em anos mais recentes Akben-Selcuk e Altiok-Yilmaz (2011) e Rao-Nicholson et al. (2016) observam a ausência de tendências positivas. No estudo de Akben-Selcuk e Altiok-Yilmaz (2011) foram usados dados baseados no valor de mercado e dados contabilísticos: ROA, ROE e ROS (*Return on Sales*), e Altiok-Yilmaz (2011) usou o ROA e a margem de vendas para medir a *performance* do processo de F & A.

Um inquérito da PWC (2019) com a participação de executivos de 600 empresas

envolvidas em aquisições também aponta um desfasamento entre as percepções de criação de valor por parte de líderes das empresas adquirentes e os resultados dessas empresas face às suas congêneres. No caso, mais de 60% dos decisores tinham uma percepção de criação de valor adicional resultante da sua última aquisição, mas, no entanto, os resultados demonstravam que mais de metade (53%) estavam a ter resultados inferiores às suas congêneres. Isto reforça a necessidade de trazer alguns líderes à realidade, como realçado por Maccoby (2004) quando abordou o tema dos líderes narcisistas.

O tema das fusões e aquisições oferece múltiplas vias de estudo. Considerando os aspectos económicos vividos nos últimos anos, torna-se de especial relevância estudar qual o impacto dos processos de F & A na *performance* das empresas. Esse estudo pode envolver o mercado europeu para uma abrangência mais alargada. Para um estudo em mais detalhe pode-se analisar o impacto da *performance* subdividindo a amostra por sector, indústria e até por países. Tendo em conta a literatura e o mencionado anteriormente, como medidor da performance financeira poderá ser usado o ROA, ROE, cobertura de juro e o rácio de liquidez. Como medidor de *performance* Operacional poderá ser utilizado a MEBITDA e a MEBIT.

## REFERÊNCIAS

Akben-Selcuk, E., & Altioik-Yilmaz, A. (2011). The impact of mergers and acquisitions on acquirer performance: Evidence from Turkey. *Business and Economics Journal*, 22, 1-8.

Bowman, E. H., & Singh, H. (1993). Corporate restructuring: Reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 5-14.

Camargos, M. A. D., & Barbosa, F. V. (2010). Fusões, aquisições e takeovers: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. *REGE Revista de Gestão*, 10(2).

Cioli, V., Giannozzi, A., Ippoliti, V., & Roggi, O. (2020). Cross-Border M&A and Financial Performance: Empirical Evidence on Bidder/Target Companies. *International Journal of Business and Management*, 15(4).

Clark, K., & Ofek, E. (1994). Mergers as a means of restructuring distressed firms: An empirical investigation. *Journal of Financial and quantitative analysis*, 29(4), 541-565.

Ferreira, D., & Fusões, A. (2002). *Reestruturações de empresas*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 9789726182818

Ferreira, T. D. C. (2012). Expectativas dos stakeholders para as fusões e aquisições: um estudo de caso: aquisição do Finibanco pelo Montepio

Ghosh, A. (2001). Does operating performance really improve following corporate acquisitions?. *Journal of corporate finance*, 7(2), 151-178.

Gibbs, P. A. (1993). Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash flow. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 51-68.

Gonçalves, C., Santos, D., & Rodrigo, J. (2013). *Relato Financeiro: interpretação e análise-2ª edição*. Vida econômica Editorial. ISBN: 9789897682100

Grigorieva, S., & Petrunina, T. (2015). The performance of mergers and acquisitions in emerging capital markets: new angle. *Journal of Management Control*, 26(4), 377-403.

Healy, P. M., Palepu, K. G., & Ruback, R. S. (1992). Does corporate performance improve after mergers?. *Journal of financial economics*, 31(2), 135-175.

Higgins, R. (2007). *Análise para administração financeira*. McGraw-Hill. ISBN: 9788580553192

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. ISBN: 9788522102709

Krishnamurti, C., & Vishwanath, S. R. (Eds.). (2008). *Mergers, acquisitions and corporate restructuring*. SAGE Publications India. ISBN: 9789352803491

Kumar, B. R. (2019). In *Wealth Creation in the World's Largest Mergers and Acquisitions*. Springer, Cham. ISBN: 978-3-030-02363-8

Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 82(1), 92-92.

Marion Filho, P. J., & Knorst, A. (2009). A reestruturação patrimonial de empresas no Brasil: fusões e aquisições (1990-1999). *Perspectiva econômica*, 5(2), 47-67.

Martynova, M., & Renneboog, L. (2006). Mergers and acquisitions in Europe. *Advances in corporate finance and asset pricing*, 13-75.

Martynova, M., Oosting, S., & Renneboog, L. (2007). The long-term operating performance in European mergers and acquisitions. In *International mergers and acquisitions activity since 1990* (pp. 79-116). Academic Press.

Minadeo, R. (2017). Fusões e aquisições: Visão panorâmica e estudos de casos analisados segundo o modelo de weisbach (1993). *GESTÃO. Org*, 15(2), 589-602.

Mujamena, L. A. (2015). *Fusões e aquisições: uma alternativa a estratégias de permanência e crescimento das MPME no mercado luandense: o caso Cuilo e Silver Star* (Tese de Mestrado, Universidade de Évora).

Nagasha, S., Bananuka, J., Musimenta, D., & Lulu, G. (2017). The impact of merger and acquisition on firm performance in East Africa.

Papadakis, V. M., & Thanos, I. C. (2010). Measuring the performance of acquisitions: An empirical investigation using multiple criteria. *British Journal of Management*, 21(4), 859-873.

Pervan, M., Višić, J., & Barnjak, K. (2015). The impact of M&A on company performance: Evidence from Croatia. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1451-1456.



- Powell, R. G., & Stark, A. W. (2005). Does operating performance increase post-takeover for UK takeovers? A comparison of performance measures and benchmarks. *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), 293-317.
- Rao-Nicholson, R., Salaber, J., & Cao, T. H. (2016). Long-term performance of mergers and acquisitions in ASEAN countries. *Research in International Business and Finance*, 36, 373-387.
- Rashid, A., & Naeem, N. (2017). Effects of mergers on corporate performance: An empirical evaluation using OLS and the empirical Bayesian methods. *Borsa Istanbul Review*, 17(1), 10-24.
- Schweizer, L., & Nienhaus, A. (2017). Corporate distress and turnaround: integrating the literature and directing future research. *Business Research*, 10(1), 3-47.
- Sharma, D. S., & Ho, J. (2002). The impact of acquisitions on operating performance: Some Australian evidence. *Journal of Business Finance & Accounting*, 29(1-2), 155-200.
- Shin, M. J. (2017). Corporate Restructuring and Its Macro Effects. *International Monetary Fund*.
- Shleifer, A., Vishny, R., & Morck, R. (1987). Characteristics of hostile and friendly takeover targets. Center for Research in Security Prices, Graduate School of Business, University of Chicago.
- Silva, E. S., Mota, C., Queirós, M., & Pereira, A. (2013). *Finanças e gestão de riscos internacionais. Vida económica*. ISBN: 9789897681073
- Singh, F., & Mogla, M. (2008). Impact of Mergers on Profitability of Acquiring Companies. *ICFAI Journal of Mergers & Acquisitions*, 5(2).
- Teixeira, N. M. D., & Amaro, A. G. C. (2013). Avaliação do desempenho financeiro e da criação de valor—um estudo de caso. *Revista Universo Contábil*, 9(4), 157-178.
- Vyas, K. K. (1997). Corporate restructuring and value creation. University of Groningen.
- Wade, J. (2010). The failed merger of AOL/Time Warner. *Risk Management*, 57(4), 22.

# O ESSENCIAL SOBRE OS ATIVOS INTANGÍVEIS DAS EMPRESAS COTADAS EM MERCADO REGULAMENTADO EM PORTUGAL

Data de submissão: xx/xx/2022

Data de aceite: 01/11/2022

### Ângelo Martins

ISCAC-Coimbra Business School,  
Coimbra, Portugal

### Pedro Matias

ISCAC-Coimbra Business School,  
Coimbra, Portugal

### Miguel Gonçalves

Polytechnic of Coimbra, Coimbra Business  
School Research Centre | ISCAC,  
Coimbra, Portugal

### Sónia Rito

ISCAC-Coimbra Business School,  
Coimbra, Portugal

**RESUMO: Objetivo:** O artigo tem como propósito dar a conhecer os ativos intangíveis de empresas cotadas na *Euronext Lisbon* pertencentes a três setores de atividade: energia, novas tecnologias e comunicações. **Metodologia:** Foi feita uma revisão da literatura relativa ao essencial sobre os ativos intangíveis e depois foram analisados os Relatórios e Contas de 2020 das empresas em questão. **Resultados:** Os ativos intangíveis são muito variáveis de empresa para empresa, tanto em termos qualitativos como quantitativos, consoante

as necessidades provocadas pelo setor de atividade em que as mesmas se encontram. Este aspeto é visível pela diferença nas percentagens de ativos intangíveis relativamente ao ativo total das empresas constantes do estudo. Este valor varia de 1% até 79%. **Originalidade:** Tratando-se de um estudo quantitativo, a pesquisa acrescenta valor ao conhecimento, tanto mais quanto se sabe que a grande maioria dos trabalhos sobre ativos intangíveis são teóricos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ativos Intangíveis; *Euronext Lisbon*; Portugal.

### THE ESSENTIALS ABOUT THE INTANGIBLE ASSETS OF COMPANIES LISTED ON THE PORTUGUESE STOCK EXCHANGE

**ABSTRACT: Objective:** The article aims to show the intangible assets of companies listed on Euronext Lisbon belonging to three sectors of activity: energy, new technologies and communications. **Methodology:** A review of the literature on the essentials of intangible assets was carried out and then the 2020 *Relatório e Contas* of the companies in question were analyzed. **Results:** Intangible assets vary greatly from company to company, both in qualitative

and quantitative terms, depending on the needs caused by the sector of activity in which they are found. This aspect is visible by the difference in the percentages of intangible assets in relation to the total assets of the companies included in the study. This value varies from 1% to 79%. **Originality:** As it is a quantitative study, the research adds value to knowledge, especially as it is known that the vast majority of works on intangible assets are theoretical.

**KEYWORDS:** Intangible Assets; Euronext Lisbon; Portugal.

## 1 | INTRODUÇÃO

Os ativos intangíveis são a principal fonte de vantagem competitiva para as empresas. Como tal, o estudo dos mesmos permite perceber de que forma estes podem ser enquadrados nas demonstrações financeiras, por forma a conferir vantagens para as organizações que neles investem.

“O essencial sobre os ativos intangíveis das empresas cotadas em mercado regulamentado em Portugal” é uma pesquisa focada no estudo das principais características dos ativos intangíveis e que aborda ainda a forma como algumas empresas cotadas têm vindo a fazer uso dos mesmos.

Pretende-se que o presente trabalho seja útil para alguém que tenha interesse sobre o tema, tanto do ponto de vista académico, como profissional. Espera-se também que a abordagem utilizada contribua para a relevância do mesmo.

O artigo estrutura-se em cinco secções. Depois desta introdução, na segunda secção, é feita uma revisão da literatura que incide sobre o essencial dos ativos intangíveis. A terceira secção trata de fazer uma abordagem à IAS 38, norma internacional destinada ao tratamento contabilístico dos ativos intangíveis e que deve ser aplicada pelas empresas cotadas. Na quarta secção, é realizada uma análise aos ativos intangíveis de três setores de empresas portuguesas cotadas em bolsa. Por último, é apresentada uma conclusão sobre o tema.

## 2 | REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 O processo de globalização da economia e a evolução das tecnologias de informação

Desde os primórdios da humanidade, sempre que ideias são colocadas em prática, intangíveis vão sendo criados, pelo que estes não são um fenómeno novo (Lev, 2001, p. 8). Invenções revolucionárias como a eletricidade, o telefone e determinados produtos farmacêuticos permitiram, ao longo dos anos, criar ativos intangíveis de extrema importância (Lev, 2001, p. 8). Nesse sentido, também determinados desenvolvimentos fundamentais, de cariz económico, político e tecnológico, mudaram de forma drástica a estrutura das organizações, fazendo dos intangíveis o principal impulsionador da criação de valor nas empresas das economias desenvolvidas (Lev, 2001, p. 9).

Desde meados da década de 1980, a presença de intangíveis nas empresas tem sido impulsionada, sobretudo, pela combinação de duas forças económicas relacionadas - por um lado, a globalização do comércio, aliada à desregulamentação em setores económicos importantes, como sejam o das telecomunicações ou o dos transportes; por outro, a crescente evolução das tecnologias de informação, como é o caso da Internet (Lev, 2001, p. 9).

Ora, as mudanças substanciais na estrutura empresarial verificadas ao longo das últimas décadas, aliadas aos benefícios criados pelo comércio eletrónico, intensificaram em larga escala a competição entre as empresas, exigindo que as mesmas invistam na qualidade, pois só assim se podem diferenciar dos seus concorrentes (Perez e Famá, 2006; Lev, 2001, p. 9).

## 2.2 A evolução do conceito de ativo intangível

A palavra intangível tem origem no latim *tangere*, que significa “tocar”, sendo que os bens intangíveis são aqueles que não podem ser tocados, uma vez que não têm corpo, dizendo-se, assim, incorpóreos (Hendriksen e Van Breda, 1999, p. 388).

Lev (2001, p. 5) considera que um ativo intangível é uma reivindicação de benefícios futuros que não tem uma incorporação física ou financeira. Por sua vez, Hendriksen e Van Breda (1999, p. 387) defendem que os ativos intangíveis devem ser reconhecidos, desde que preencham os requisitos de reconhecimento de ativo e sejam mensuráveis, relevantes e precisos.

Segundo Stallworth e DiGregorio (2004), são considerados ativos intangíveis, por um lado, aqueles que respeitam à propriedade intelectual, como patentes, marcas registadas e direitos de autor, e, por outro, os ativos intangíveis incluídos no *goodwill*, como listas de clientes, locais de negócios e a reputação da empresa. Ora, o conceito de ativos intangíveis foi evoluindo, passando a incluir também as contribuições feitas pela inovação e pelos recursos humanos (Stallworth e DiGregorio, 2004).

Em Portugal, até 2009, os ativos intangíveis não eram retratados diretamente nos normativos contabilísticos. Na terminologia do Plano Oficial de Contabilidade (POC), estes correspondem às chamadas “imobilizações incorpóreas”, sendo que, no geral, escrevia-se sobre capital intelectual. Ora, o POC não conseguiu adaptar-se às necessidades empresariais, revelando-se desatualizado em diversos aspetos do relato financeiro, sobretudo devido às alterações na conjuntura económica e financeira resultantes da crescente globalização ocorrida nos últimos anos (Ferreira, 2011). Assim, perante a necessidade de formulação de um novo normativo contabilístico em Portugal, entrou em vigor, a 1 de janeiro de 2010, o Sistema de Normalização Contabilística (SNC), que veio revogar o POC e legislação complementar, garantindo um alinhamento com as diretivas e regulamentos da União Europeia em matéria contabilística, bem como uma aproximação às IAS/IFRS do IASB adotadas, proporcionando vantagens às empresas portuguesas, principalmente ao nível

da comparabilidade da sua informação financeira com a de empresas de outros países (Ferreira, 2011). Com o SNC, passa a existir uma norma específica para o tratamento contabilístico dos ativos intangíveis – a Norma Contabilística de Relato Financeiro 6.

### **2.3 O papel dos ativos intangíveis no desenvolvimento das organizações**

O objetivo da contabilidade financeira é fornecer aos utilizadores das demonstrações financeiras informações úteis para uma tomada de decisão eficiente, pelo que os relatórios financeiros devem fornecer informações que sejam o mais representativas da realidade possível (Cañibano Calvo, García-Ayuso e Sánchez, 2000). Consequentemente, qualquer acontecimento que possa afetar a atual posição financeira de uma empresa, bem como o seu desempenho futuro, deve ser relatado nas suas contas anuais (Cañibano Calvo et al., 2000).

Kaplan e Norton (1997, p. 7) afirmam que a contabilidade financeira deveria incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais das organizações. Também Aboody e Lev (1998) observam evidências de que registar todos os ativos intangíveis da empresa, de um modo geral, ofereceria dados importantes para os investidores. Assim, os órgãos normativos deveriam desenvolver diretrizes para a identificação de ativos intangíveis, assim como um conjunto de critérios para a sua avaliação e padrões adequados para o seu relato financeiro (Cañibano Calvo et al., 2000).

De acordo com Cañibano Calvo (2012, p. 43), “os ativos intangíveis são os novos criadores de valor empresarial e fonte de vantagem competitiva”. Isto acontece porque, naturalmente, as empresas optam por procurar o sucesso e a sobrevivência na inovação e na criação de novos conhecimentos. No contexto atual, o investimento em ativos intangíveis, como a marca, a propriedade intelectual ou as patentes, torna-se um requisito fundamental, por forma a contribuir para a criação de novos processos e produtos (Cañibano Calvo, 2012).

Tal como acontece com os novos medicamentos desenvolvidos, estes são o resultado do investimento em áreas como pesquisa e desenvolvimento, tecnologias de informação e formação de trabalhadores (Lev, 2001, p. 16). Quando tais investimentos são bem sucedidos do ponto de vista comercial e protegidos por patentes ou outras vantagens, estes são transformados em ativos intangíveis, criando valor e crescimento organizacional e oferecendo vantagens competitivas que os recursos tangíveis não podem proporcionar (Lev, 2001, p. 16; Pablos, 2003).

No fundo, a necessidade de adoção de estratégias de diferenciação faz com que os ativos intangíveis sejam considerados essenciais ao crescimento organizacional, permitindo criar vantagens competitivas às empresas que sejam capazes de aproveitar devidamente as qualidades e o valor de determinado intangível (Dias, Possamai e Gonçalves, 2008; Hallenstein, 2020).

## 2.4 A relação entre ativos tangíveis e intangíveis

Lev (2001, p. 7) refere que, muitas vezes, as linhas que separam os ativos intangíveis de outros ativos são confusas, visto que estes estão frequentemente incluídos em ativos físicos, levando a uma interação considerável entre os mesmos na criação de valor.

Tanto os ativos físicos, como os humanos e os financeiros são rivais no sentido em que não podem ser aplicados simultaneamente noutra alternativa, levando à existência de custos de oportunidade (Lev, 2001, p. 22). Em contraste, os ativos intangíveis são, em geral, não rivais, uma vez que podem ser usados ao mesmo tempo em várias situações diferentes, sendo que um determinado uso não diminui a utilidade do ativo noutras situações e fazendo com que estes tenham custos de oportunidade zero ou insignificantes além do investimento inicial (Lev, 2001, p. 22).

Tomando como exemplo o caso de uma companhia aérea, embora os aviões e a tripulação possam ser usados durante um determinado período de tempo apenas numa rota, o seu sistema de reservas e o seu programa de passageiros (ativos intangíveis) podem servir, ao mesmo tempo, um elevado número de clientes (Lev, 2001, p. 22). Neste caso, a utilidade destes ativos é apenas limitada pelo tamanho do mercado e pela concorrência, mas não pelo uso (Lev, 2001, p. 22).

De acordo com Lev (2001, pp. 22 e 23), outra característica dos ativos intangíveis é o facto de estes normalmente apresentarem um grande custo fixo, bem como um custo marginal insignificante. Como exemplo, o desenvolvimento de determinado medicamento, por norma, requer um elevado investimento inicial, enquanto que o custo de produção dos comprimidos em si é insignificante (Lev, 2001, p. 23). Ora, aumentar o volume de produção geralmente requer grandes investimentos em instalações e maquinaria, mas aumentar o volume de vendas de medicamentos não exige nenhuma mudança nas patentes ou na área de pesquisa e desenvolvimento (Lev, 2001, p. 23).

Ainda assim, há que destacar que os ativos intangíveis não podem ser separados da empresa ou dos seus ativos tangíveis, existindo e possuindo valor somente em combinação com os mesmos (Hendriksen e Van Breda, 1999, p. 390).

No capítulo seguinte, far-se-á uma análise aprofundada à IAS 38, normativo internacional no qual se baseia a NCRF 6.

## 3 | APRESENTAÇÃO DA IAS 38

O objetivo da norma é estabelecer o tratamento contabilístico dos Ativos Intangíveis. Esta norma exige que a entidade reconheça um ativo intangível apenas se este cumprir os critérios específicos. Para além disto, a norma também especifica a forma de mensurar os ativos intangíveis (IAS 38, §1).

“Um ativo intangível é um ativo não monetário identificável sem substância física” (IAS 38, §8). Um ativo intangível tem de cumprir vários critérios: cumprir a definição de ativo; ser

identificável; não ser monetário e não ter substância física. De acordo com a definição, um ativo é um recurso controlado pela entidade como resultado de acontecimentos passados e do qual se espera que venha a dar origem a benefícios económicos futuros. Os benefícios económicos futuros (IAS 38, §17) de um ativo intangível podem ser réditos de vendas, poupança de custos derivado da utilização do mesmo, entre outros. Um ativo intangível é identificável (IAS 38, §12) se for separável (se der para ser separado ou vendido pela entidade) ou se resultar de direitos contratuais/legais. Uma entidade controla um ativo se tiver poder sobre os seus benefícios económicos futuros, e, por norma, o controlo resulta de direitos legais (como *copyrights*, licenças, patentes, entre outros) (IAS 38, §§ 13 e 14). Na ausência de direitos legais, é difícil demonstrar o controlo do ativo, embora possa existir controlo sem resultar de direitos legais.

Para um ativo intangível poder ser reconhecido (IAS 38, §18), este tem de cumprir a definição de ativo intangível, tem de ser provável que os benefícios económicos futuros gerados pelo ativo fluam para a entidade e, ao mesmo tempo, o seu custo possa ser mensurado com fiabilidade (IAS 38, §21).

Uma entidade pode adquirir um ativo intangível de forma externa, através de aquisição separada, quando o ativo é parte de uma concentração de atividades empresariais, quando resulta de uma troca de ativos ou quando é uma aquisição por meio de um subsídio do governo, ou então pode gerar o ativo internamente. Nesta última situação, por simplificação, apenas se irá abordar a aquisição separada e os ativos gerados internamente. No caso da aquisição externa do ativo (IAS 38, §25), o seu preço deve refletir as expectativas de obtenção de benefícios económicos futuros. O custo deste tipo de aquisição (IAS 38, §§ 26, 27 e 28), por norma, pode ser mensurado com fiabilidade e é constituído pelo preço de compra (incluindo direitos de importação, impostos não reembolsáveis, após a dedução de descontos), acrescendo qualquer custo diretamente atribuível à preparação do ativo para uso (como honorários e custos de testes para concluir se o ativo funciona corretamente). Quando se fala em ativos intangíveis gerados internamente, surge uma problemática, que é a diferença entre a fase de pesquisa e a fase de desenvolvimento (IAS 38, §52) do ativo intangível. Na fase de pesquisa (IAS 38, §§ 54, 55 e 56) todos os dispêndios devem ser considerados gastos, visto que nessa fase não dá para demonstrar que existe um ativo intangível que irá gerar benefícios económicos futuros. Alguns exemplos da fase de pesquisa são: procura de novos conhecimentos e procura de alternativa de novos materiais. A fase de desenvolvimento é a fase posterior à fase de pesquisa. Nesta fase (IAS 38 §56), o ativo pode ser reconhecido se a entidade conseguir provar que consegue cumprir um conjunto de requisitos, que são:

1. Demonstrar que existe viabilidade técnica de concluir o ativo, de forma que este esteja disponível para uso ou venda;
2. Tenha intenção de concluir o ativo e usá-lo ou vendê-lo;

3. Tenha capacidade para usar ou vender o ativo;
4. A forma como o ativo irá gerar benefícios económicos futuros, seja pela existência de mercado para o ativo ou pela sua utilização internamente;
5. A disponibilidade de recursos (técnicos e financeiros) para concluir o desenvolvimento do ativo e para realizar a sua venda ou para o utilizar;
6. Ter capacidade de mensurar fiavelmente os dispêndios atribuíveis à fase de desenvolvimento do ativo.

Na fase de desenvolvimento, podem-se destacar algumas atividades como teste de protótipos ou criação de fábricas piloto. Os custos do ativo intangível gerados internamente compreendem todos os custos diretamente associados ao ativo (tais como os materiais, taxas de registos de direitos legais e as amortizações de patentes necessárias para desenvolver o ativo), mas, ao mesmo tempo, existem custos que não podem ser capitalizados no ativo (formação profissional, ineficiências iniciais até o ativo atingir o desempenho planeado e dispêndios que não possam ser atribuídos diretamente ao ativo) (IAS 38, §§ 66 e 67).

Uma entidade pode optar por mensurar o ativo intangível de duas formas, ou pelo modelo do custo, ou pelo modelo de revalorização. É importante frisar que quando se mensura um ativo pelo modelo de revalorização, todos os ativos da mesma classe devem ser mensurados dessa forma. Quando a empresa optar pelo modelo do custo (IAS 38, §74), o ativo deve ser mensurado pelo seu custo menos as amortizações acumuladas e as perdas por imparidade acumuladas. No caso de optar pelo modelo de revalorização (IAS 38, §75), o ativo deve ser mensurado pelo seu justo valor à data da revalorização menos as amortizações acumuladas subsequentes e perdas por imparidades acumuladas subsequentes. O justo valor deve ser determinado com referência a um mercado ativo. Se não existir um mercado ativo, esse ativo deve ser mensurado pelo modelo do custo, mesmo que faça parte de uma classe de ativos intangíveis revalorizados. As revalorizações devem ser feitas com regularidade, de forma a que à data do balanço não exista diferença entre a quantia escriturada e o justo valor.

Ao longo da vida útil de um ativo intangível, o ativo deve ser amortizado de forma a refletir consumo dos benefícios económicos pela empresa. Para se poder depreciar um ativo, é preciso considerar dois aspetos, a sua vida útil e o seu valor residual. No caso da vida útil de um ativo intangível (IAS 38, §§ 88, 89 e 90), esta pode ser finita ou indefinida, e isto depende de vários fatores (uso esperado do ativo, a estabilidade do setor que o ativo opera, ou até mesmo a sua insolência técnica, entre outros). No caso do valor residual de um ativo com vida útil finita, deve ser considerado como nulo, a menos que exista um compromisso de venda do ativo ou que exista um mercado ativo em que o valor residual possa ser determinado com referência a esse mercado e que, ao mesmo tempo, seja expectável que exista esse mercado no final da vida útil do ativo. De acordo com a norma,



apenas se depreciam os ativos com vida útil finita. Aos ativos com vida útil indefinida, apenas se faz um teste de imparidade (IAS 38, §107). Os testes de imparidade são realizados anualmente e sempre que exista a possibilidade de o ativo estar em imparidade (IAS 38, §108).

Um ativo intangível deve ser desreconhecido no momento da alienação ou quando não se esperem benefícios económicos futuros do seu uso ou alienação (IAS 38, §112).

As principais diferenças entre a NCRF 6 e a IAS 38 são no tratamento de ativos intangíveis com vida útil indefinida, que na NCRF 6 podem ser amortizados até 10 anos e que na IAS 38 não são amortizados; e nos testes de imparidade, visto que na NCRF 6 só ocorrem sempre que exista a possibilidade de o ativo estar em imparidade e na IAS 38 é o mesmo, adicionando o facto de ser também anualmente.

## 4 | ATIVOS INTANGÍVEIS NAS EMPRESAS COTADAS

### 4.1 Método

Na presente tabela, estão representados alguns exemplos de ativos intangíveis de algumas empresas cotadas no mercado regulamentado português, de acordo com os Relatórios e Contas de 2020. Para realizar este estudo, foi feita a opção de analisar três setores de atividade, que são o setor da energia, das comunicações e das tecnologias, visto que são três setores onde os ativos intangíveis são muito relevantes. Esta escolha foi feita devido ao facto de existirem 55 empresas cotadas na *Euronext Lisbon*, não sendo viável analisar todas. No caso das marcas e propriedade industrial, os exemplos apresentados constam no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

A divisão dos vários ativos intangíveis estabelecida na tabela anterior tem por base as classes definidas no parágrafo 119 da IAS 38.

### 4.2 Resultados

Empresa	Tipo de ativo	Exemplos	Valor	% do Ativo
EDP	Marcas	EDP ZERO; MAAT; EDP	4 998 235,00 €	12%
	Licenças	Direitos de concessão na distribuição de eletricidade		
		Direitos de concessão na exploração do domínio público hídrico		
		Insígnia de Estabelecimento (EDP)		
	Propriedade industrial	Logótipo (EDP; AZUL; EDP RENOVÁVEIS)		
	Ativos em desenvolvimento	Software		

Greenvolt	Licenças	Licenças de exploração da Rodão Power Energia e Biomassa do Rodão S.A	6 795 875,00 €	3%
		Licença de montagem de parques fotovoltaicos		
GALP	Marcas	TRANSGÁS; BIKESHARE; GALP ELETRIC	577 000 000,00 €	4%
	Licenças	Direitos de propriedade para exploração de recursos (petróleo e gás)		
	Propriedade industrial	Logotipos (GALPENERGIA; TRANSGÁS)		
REN	Marcas	REN; NETWORKX	4 130 562,00 €	79%
	Licenças	Direitos de concessão entre a REN e o Estado Português		
	Propriedade industrial	Insígnia de Estabelecimento (REN - REDE ELÉCTRICA NACIONAL)		
		Logótipos (REN; PORTGÁS)		
NOS	Goodwill	Goodwill	1 014 066,00 €	33%
	Marcas	NOS; NOS ALIVE; NOS STUDIOS		
	Licenças	Licenças de telecomunicações		
		Licenças de <i>Software</i>		
		Direitos de utilização de conteúdos (Filmes e Séries)		
	Ativos em desenvolvimento	Desenvolvimento de sistemas de informação		
PHAROL	Não tem grande relevância, tanto em valor como em termos qualitativos			
SONAE.COM	Goodwill	Goodwill	8 240 910,00 €	1%
	Marcas	SONAE.COM; BIZPUB; SONAE.COM		
	Licenças	Licenças de Software		
	Propriedade industrial	Encargos de aquisição de uma carteira de clientes		
	Ativos em desenvolvimento	Projetos de desenvolvimento de <i>software</i> de IT		
GLINTT	Marcas	GLINTT; MAX	39 981 593,00 €	21%
	Licenças	Licenças de <i>software</i>		
		Licença de <i>software</i> aplicacional para gestão de farmácias “Farmatic”		
	Propriedade industrial	Carteira de Clientes		
		Logótipo (GLINTT)		
NOVABASE	Goodwill	<i>Goodwill</i> da aquisição de subsidiarias	12 063 000,00 €	7%
	Marcas	SAGRES KIT; NOVABASE EPROCESS		
	Propriedade industrial	Logótipo (SAF - SISTEMAS AVANÇADOS DE FORMAÇÃO, S.A.)		
	Ativos em desenvolvimento	desenvolvimento de projetos e <i>software</i>		

REDITUS	Marcas	MEGAR; REDITUS	4 459 559,00 €	3%
	Licenças	Licenças de programas de computador		
	Propriedade industrial	Nome de Estabelecimento (REDITUS)		
		Insígnia do Estabelecimento ( R REDITUS)		
	Ativos em desenvolvimento	Protótipos referentes à gestão das áreas de BPO e infraestruturas		
	Outros Ativos	Sinergias /cross - selling (da aquisição da Partblack)		

Tabela 1 - Ativos intangíveis em empresas cotadas

### 4.3 Discussão

#### 4.3.1 Setor da energia: EDP, GREENVOLT, GALP e REN

Relativamente ao setor da energia, é possível destacar que as licenças apresentadas pelas empresas dizem respeito, essencialmente, a direitos de distribuição e exploração. No que concerne à propriedade industrial, os registos deste setor são de logótipos e insígnias de estabelecimento.

#### 4.3.2 Setor das comunicações: NOS, PHAROL e SONAECON

As licenças de software são comuns às empresas do setor das comunicações, sendo que a NOS apresenta ainda licenças de telecomunicações e direitos de utilização de conteúdos, como filmes e séries. Há ainda a destacar o *goodwill* reconhecido pelas empresas deste setor, resultante do valor potencial não inscrito nas demonstrações financeiras. Também o desenvolvimento de *software* e sistemas de informação são reconhecidos por estas empresas como ativos intangíveis.

#### 4.3.3 Setor das tecnologias: GLINTT, NOVABASE e REDITUS

Por fim, sobre as licenças no setor das tecnologias, há a destacar aquelas respeitantes a *software* e programas de computador. Verificam-se ainda, em duas das empresas deste setor presentes neste estudo, ativos em desenvolvimento, nomeadamente projetos, *software* e protótipos.

#### 4.3.4 Conclusões do estudo

No que diz respeito ao valor dos ativos intangíveis nas empresas, é importante frisar que a empresa que tem maior valor no balanço, em termos absolutos, é a GALP, com 577 milhões de euros. Em termos relativos, é a REN que apresenta maior valor, já que 79% do total do seu ativo é constituído por ativos intangíveis. É ainda possível concluir que os ativos intangíveis variam de empresa para empresa, o que se pode verificar na tabela

anterior pelo facto de nenhuma das classes de ativos ser comum a todas as empresas.

## 5 | CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi a recolha de informação que se demonstrasse útil para qualquer utilizador, tanto a nível teórico como prático. Pretendeu-se fazer um estudo sobre as principais características dos ativos intangíveis e a sua presença em empresas cotadas de diferentes ramos de atividade.

Como método de pesquisa, foi feita uma revisão literária, na qual se recorreu a publicações de vários autores relevantes para o tema; fez-se igualmente uma análise detalhada da norma internacional a aplicar; recorreu-se também à análise dos relatórios e contas de 2020 das empresas constantes da pesquisa, por forma a obter as informações pretendidas.

Relativamente aos ativos intangíveis, concluímos que estes são muito importantes na atividade das empresas, uma vez que são eles, principalmente, que permitem às mesmas adotarem estratégias de diferenciação, impulsionando o crescimento na economia de hoje. Constatou-se, também, que os ativos intangíveis são muito variáveis de empresa para empresa, tanto em termos qualitativos como quantitativos, consoante as necessidades provocadas pelo setor de atividade em que as mesmas se encontram e pela posição de mercado que estas pretendam alcançar. Este aspeto é visível pela diferença nas percentagens de ativos intangíveis relativamente ao ativo total das empresas constantes do estudo. Este valor varia de 1%, no caso da SONAE, até 79%, no caso da REN.

Acredita-se que o presente artigo apresenta um contributo para a evolução do conhecimento contabilístico no que diz respeito à vertente prática do mesmo, uma vez que oferece uma perceção sobre a estratégia de algumas empresas portuguesas cotadas em bolsa relativamente aos ativos intangíveis. Ainda assim, há que realçar que, por uma questão de limitação de páginas, o estudo empírico apenas apresenta informação acerca de empresas de três ramos de atividade, não permitindo obter um conhecimento geral acerca de todas as empresas cotadas.

Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se, então, que se faça uma análise da presença de ativos intangíveis em empresas de outros ramos de atividade, por forma a que se possa fazer uma comparação com os dados obtidos neste estudo.

## REFERÊNCIAS

### Fontes primárias

International Accounting Standards 38 - Intangible Assets.

Norma contabilística e de relato financeiro 6 – Ativos Intangíveis.

Relatórios e Contas das empresas analisadas.

## Referências

Aboody, D., e Lev, B. (1998). "The value relevance of intangibles: The case of software capitalization". *Journal of Accounting research* 36, pp. 161-191.

Cañibano Calvo, L. (2012). "La relevancia de los intangibles en la información financeira".

Contaduría Universidad De Antioquia 60, pp. 41–54.

Cañibano Calvo, L., García-Ayuso Covarsi, M., e Sánchez, P. (2000). "Accounting for intangibles: A literature review", *Journal of Accounting Literature* 19, pp. 102-130.

Dias Jr., C., Possamai, O., e Gonçalves, R. J. (2008). "A utilização dos activos intangíveis como agentes de melhoria do desempenho organizacional". *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa* 7(1), pp. 24–32.

Ferreira, H. M. dos S. (2011). "Impacto da adoção da NCRF 6 "Ativos Intangíveis" do SNC"

Hallenstein, K. (2020). "Intangible assets and directors' duties: Why directors should understand the economic value of their intangibles", *Governance Directions* 72(7), pp. 332–336.

Hendriksen, E. S., e Van Breda, M. (1999). "Teoria da contabilidade". S. Paulo: Atlas. Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1997). "A estratégia em ação: balanced scorecard". Rio de Janeiro: Campus.

Lev, B. (2001). "Intangibles: Management, Measurement and Reporting". Washington: The Brookings Institution Press.

Pablos, P. O. d. (2003). "Intellectual capital reporting in Spain: A comparative view". *Journal of Intellectual Capital* 4(1), pp. 61-81.

Perez, M. M., e Famá, R. (2006). "Ativos Intangíveis e o Desempenho Empresarial". *Revista Contabilidade & Finanças – USP* 40, pp. 7–24.

Stallworth, H. L. e DiGregorio, D. W. (2004). "Developing Scorecards to Track Intangibles".

*Journal of Accounting & Finance Research* 12(5), pp. 10–18.

# INTEGRAÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA NO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

*Data de submissão: 20/10/2022*

*Data de aceite: 01/11/2022*

**Larissa Vale Diniz**

Unialphaville

Manaus – Amazonas

<https://orcid.org/0000-0003-4569-5777>

**RESUMO:** A logística reversa está se tornando uma atividade cada vez mais adotada dentro das cadeias de suprimentos, considerando todo o processo organizacional e devido a isso surge o problema de como é possível relacionar e aglutinar toda a gestão de suprimentos. Com base nesse contexto que a presente pesquisa teve o objetivo de detalhar a realização da integração da logística reversa na cadeia de suprimentos através do uso de sistemas de informação, associando as práticas ambientais a um desenvolvimento da organização no controle dos suprimentos. A metodologia adotada na presente pesquisa foi uma revisão bibliográfica que levou em conta os principais autores com relação ao tema e assunto tratado e levantou as publicações mais qualificadas dentro do meio acadêmico e técnico. Todas as considerações que são apresentadas e foram consideradas conseguem demonstrar a integração da cadeia de suprimentos a logística reversa

visa melhorar a eficiência e a eficácia de toda a rede logística, pois o acompanhamento mais próximo dos processos e produtos operacionais ao longo de seu ciclo de vida é essencial para que informações completas possam ser coletadas e exploradas no decorrer das atividades, considerando o controle do fluxo que vai desde o ponto de consumo até o local de origem.

**PALAVRAS-CHAVE:** Logística reversa. Cadeia de suprimentos. Gestão. Integração.

## INTEGRATION OF REVERSE LOGISTICS IN THE SUPPLY CHAIN INFORMATION SYSTEM

**ABSTRACT:** Reverse logistics is becoming an activity increasingly adopted within supply chains, considering the entire organizational process and because of this, the problem arises of how it is possible to relate and bring together all supply management. Based on this context, the present research aimed to detail the realization of the integration of reverse logistics in the supply chain through the use of information systems, associating environmental practices with the development of the organization in the control of supplies. The methodology adopted in this research was a bibliographic

review that took into account the main authors in relation to the theme and subject treated and raised the most qualified publications within the academic and technical environment. All the considerations that are presented and considered manage to demonstrate the integration of the supply chain reverse logistics aims to improve the efficiency and effectiveness of the entire logistics network, as the closer monitoring of operational processes and products throughout their life cycle it is essential so that complete information can be collected and explored during the activities, considering the control of the flow that goes from the point of consumption to the place of origin.

**KEYWORDS:** Reverse logistics. Supply chain. Management. Integration.

## INTRODUÇÃO

A recuperação e processamento de produtos não utilizados são preocupações que afetam cada vez mais as organizações, seja para melhorar o atendimento ao cliente ou para atender às pressões ambientais. As encomendas, as compras online e os serviços pós-venda, como a manutenção de produtos garantidos, são situações que contribuem para o aumento das devoluções dentro de uma organização.

Além disso, as regulamentações ambientais exigem que eles reduzam gradualmente o consumo de recursos não renováveis e diminuam a quantidade de resíduos produzidos. Algumas regulamentações recentes exigem que certas indústrias recuperem seus produtos assim que atingirem o fim de sua vida útil ou quando não forem utilizados. Esse aumento na taxa de retorno terá efeitos significativos nas práticas atuais dessas indústrias.

Até recentemente, as organizações não davam muita atenção aos seus retornos. As devoluções comerciais são as mais comuns, mas as devoluções de produtos garantidos, subprodutos, embalagens e devoluções de produtos não utilizados também podem ser encontradas (Fleischmann, 2011).

Atualmente, os produtos devolvidos são geralmente recolhidos no ponto de venda, inspecionados e classificados pelos funcionários de acordo com o seu conhecimento. Além disso, o funcionário determina se a devolução é aceita e as ações a serem tomadas (valor creditado, trocas, etc.). Depois disso, pode passar um certo tempo antes que outras ações sejam tomadas em relação a esses produtos recuperados.

Esses produtos geralmente são reintroduzidos diretamente no mercado como novos e, quando isso não for possível, revendidos a preços com desconto ou simplesmente descartados. De fato, devido aos fatores de incerteza relacionados com os produtos devolvidos (qualidade, quantidade e tempo) (GUIDE et al., 2020), cada unidade de negócio procura minimizar o impacto das devoluções nas suas atividades atuais, que geralmente estão associadas à distribuição de novos produtos. Assim, eles escolherão o meio de descarte mais simples e rápido para os produtos devolvidos, sem se preocupar com outros meios de reintrodução do produto no mercado. Portanto, essas atividades geralmente são fontes de custo e não de receita.

Diante dos contextos econômicos e ambientais, algumas organizações estão se conscientizando da importância de focar seus esforços nas atividades de devolução e processamento de produtos não utilizados. Eles buscam estruturar, organizar, apoiar e planejar essas atividades de forma a utilizar de modo mais eficiente os recursos disponíveis (mão-de-obra, novo, recuperado e processado, etc.). As atividades de valorização referem-se aqui, como para Thierry et al. (2017), para atividades de reparo, reforma, remanufatura, canibalização (desmontagem para material reutilizável) e reciclagem que prolongam o ciclo de vida do produto (CHOUINARD, 2015).

É possível então com o uso da logística determinar que os componentes retornem para a indústria e seja descartado de forma correta. Pois após uma avaliação e análise, dos componentes, parte pode ser aproveitada e outra descartada, seguindo os critérios ambientais corretos.

A logística reversa está de forma direta ligada ao processo de manufatura, por meio da coleta dos produtos utilizados garantindo que a matéria-prima utilizada para manter o processo e o uso de produtos reaproveitados ainda esteja em uso.

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) define a logística reversa como um “instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para o reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou mesmo para outra destinação final ambientalmente adequada”.

A logística reversa está relacionada ao mesmo tempo, a situações estabelecidos em lei e ambientais e as econômicas, o que impõe em relevância e realiza com que seja indispensável o seu aprofundamento no conjunto empresarial pelo fato de que é o método por meio das quais as organizações podem se converter ecologicamente ainda mais eficaz por meio da reciclagem, reutilização e diminuição do volume de materiais utilizados (CARTER; ELLRAM, 2013).

A logística reversa é uma expressão muito genérica e representa em sua definição mais vasta, todas as atividades associadas com o reuso de produtos e materiais, onde faz a junção de todas os processos logísticos de coletar, desmontar e processar produtos ou materiais e itens utilizados a fim de garantir uma recuperação sustentável (LEITE, 2015).

A logística reversa é muito interessante para o reuso de materiais e traz uma importante referência para o reaproveitamento de matéria prima, essas alternativas trazem diversos benefícios para meio ambiente, e o lixo industrial ser reutilizado e não descartado, consegue mitigar os impactos ambientais e ainda trazer vantagens sobre outras empresas.

Com uma adequada integração das atividades de logística reversa, em um contexto econômico ou ambiental, as organizações poderão notar um duplo efeito com sua cadeia de suprimentos (ROGERS et al., 2018).

Em primeiro lugar, ao focar os esforços na devolução dos produtos e no seu processamento, serão criadas estratégias competitivas que, a vários níveis, contribuirão



para um melhor desempenho das atividades atuais da cadeia de abastecimento, concentradas até agora essencialmente na distribuição de novos produtos (ROGERS et al., 2018). Em segundo lugar, a nova cadeia de suprimentos, que integra a logística reversa, se orientará para garantir uma gestão robusta de quaisquer atividades adicionais. O objetivo desta nova cadeia de abastecimento é garantir uma distribuição limpa e adequada dos produtos recuperados. Assim, as organizações estarão interessadas no campo emergente da logística reversa.

Dessa forma, a presente pesquisa possui o objetivo de detalhar como é possível realizar a integração da logística reversa na cadeia de suprimentos através do uso de sistemas de informação, associando as práticas ambientais a um desenvolvimento da organização no controle dos suprimentos.

A metodologia adotada para a presente pesquisa será uma revisão bibliográfica. A revisão bibliográfica, ou revisão da literatura, é uma análise crítica, meticulosa e ampla das publicações correntes em uma determinada área do conhecimento. A pesquisa bibliográfica tem como objetivo explicar e discutir um tópico baseado em referências teóricas publicadas em livros, revistas, artigos e muito mais. Também tenta aprender e analisar conteúdo científico sobre um tópico específico. A base de dados para estudo: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP, Biblioteca Digital da Unicamp, Portal de Periódicos CAPES/MEC, esses serviram como instrumento para a coleta de dados, a partir dos seguintes termos e assuntos: Cadeia de Suprimentos; Integração logística; Reaproveitamento de Materiais; Logística Reversa; Reciclagem. Após o levantamento dos dados foi realizado a avaliação do material obtido e separado aqueles para referencial e uso na aplicação do trabalho, compilando as principais informações.

## **INTEGRAÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

A integração das atividades de logística reversa na cadeia de suprimentos regular resultará em um novo sistema logístico que pode ser chamado de loop de suprimentos. Tal abordagem se encaixa bem com a noção de desenvolvimento sustentável. Em suma, com este conceito as empresas buscam estratégias de desenvolvimento econômico sob restrições ambientais e sociais. Seu objetivo é satisfazer as necessidades presentes sem comprometer as necessidades das gerações futuras (BRUNDTLAND, 2017). A reintrodução de produtos recuperados no mercado, na sua forma original ou na sequência de atividades de valorização, reflete esta abordagem ao reduzir o consumo de recursos não renováveis. Assim, haverá menos resíduos gerados, o que reduzirá o impacto negativo desses materiais nos recursos naturais.

Até recentemente, o conceito de desenvolvimento sustentável era utilizado principalmente na fase de projeto para reduzir o impacto ambiental de um produto em seu processo de produção e distribuição, bem como em seu uso. No entanto, as

responsabilidades das organizações em relação aos seus produtos estão em constante expansão. As organizações devem satisfazer as necessidades dos clientes não apenas pela qualidade de seus produtos, mas também os apoiando com diversos serviços pós-venda, como manutenção. Jacqueson (2014) e Ryan (2012) referem-se à “desmaterialização” de produtos e atividades dentro de uma organização. Algumas organizações se veem obrigadas a recuperar produtos não utilizados de seus clientes. Eles devem, então, lidar não apenas com as preocupações ambientais em termos de etapas de produção, distribuição e utilização de seus produtos, mas também em termos de retorno e processamento. Dois conceitos de desenvolvimento sustentável podem então ser observados (CHOUINARD, 2015):

- a) Desenvolvimento sustentável na perspectiva do produto: Conceito aplicado na fase de projeto do produto.
- b) Desenvolvimento sustentável na perspectiva organizacional: Conceito aplicado para garantir atividades efetivas e eficientes relacionadas à recuperação e processamento de produtos recuperados.

Na fase de projeto de produtos, as organizações buscarão reduzir os impactos ambientais negativos de seus produtos, atendendo a alguns dos seguintes desafios:

- 1) Reduzir o consumo de recursos não renováveis.
- 2) Dar preferência a materiais recicláveis.
- 3) Optar por materiais padronizados.
- 4) Integrar componentes valorizados.
- 5) Reduzir a variedade de componentes.
- 6) Adotar um design modular.
- 7) Reduzir os ajustes manuais para diminuir o risco de erro.

Além disso, para garantir um serviço pós-venda rentável, incluindo manutenção e atividades relacionadas à recuperação e processamento dos produtos recuperados, as organizações terão que prestar mais atenção à confiabilidade de seus produtos, novos e valorizados. Portanto, eles devem ser capazes de estimar a confiabilidade de seus produtos em qualquer momento de seu ciclo de vida. Para manter essa confiabilidade em um nível desejado, as organizações também estarão interessadas em projetar produtos que possam ser facilmente reparados, portanto, para a manutenção dos produtos. Os custos gerados pelas atividades de manutenção poderiam ser reduzidos com a utilização de materiais valorizados, sempre de boa qualidade e com menor custo. Esta abordagem será possível através da otimização do processo de desmancho dos produtos recuperados, de forma a recuperar o máximo valor e reduzir os custos de processamento. Este conceito é apresentado por Johnson e Wang (2014) como a “desmontagem” de um produto.

Ao abordar estes vários aspetos na fase de projeto, pretende-se simplificar

e acrescentar valor às atividades relacionadas com a produção, serviço pós-venda, recuperação e transformação, numa perspectiva econômica e ambiental, respeitando sempre os padrões de qualidade da organização.

Na perspectiva organizacional do desenvolvimento sustentável, se visa apoiar a memória de uma organização para garantir um certo nível de planejamento para a recuperação e processamento de produtos recuperados. Isso é feito para reduzir o impacto das incertezas geralmente encontradas com a logística reversa. Ao garantir uma integração adequada das atividades de logística reversa com as atividades primárias, as organizações serão motivadas a estruturá-las e organizá-las. Isso levará as organizações aos seguintes desafios (CHOUNARD et al., 2015):

- 1) Analisar possíveis mercados para produtos recuperados:
  - Políticas de devolução para controlar os fluxos reversos de material.
  - Malha fechada e/ou aberta.
  - Alternativas de processamento para produtos recuperados.
- 2) Examinar os requisitos para a rede de logística reversa terceirizando ou não atividades adicionais.
- 3) Definir os critérios de desempenho da rede.
- 4) Determinar o grau de integração da logística reversa com a cadeia de suprimentos regular:
  - Rede de logística reversa dedicada ou integrada.
  - Rede centralizada ou descentralizada.
  - Número de níveis da rede.
  - Recursos dedicados ou recursos comuns com a cadeia de suprimentos regular.
- 5) Definir processos operacionais.
- 6) Definir as informações necessárias.
- 7) Estabelecer e melhorar continuamente o ciclo de fornecimento.

Em sua abordagem, as organizações podem ser confrontadas com vários objetivos principais:

- 1) Aumentar as possibilidades de reutilização de materiais recuperados, estabelecendo novas relações comerciais.
- 2) Padronizar os procedimentos, principalmente os ligados à logística reversa.
- 3) Fornece suporte adequado para as tarefas dos funcionários.
- 4) Garantir a coleta, troca e processamento dos dados gerados por cada ator no circuito de fornecimento.

- 5) Gerenciar atividades considerando a coordenação de produtos recuperados, valorizados e novos.
- 6) Acompanhar e controlar os produtos em todos os processos operacionais necessários ao longo de seu ciclo de vida.
- 7) Manter um certo nível de qualidade aos produtos ao longo de seu ciclo de vida.
- 8) Estabelecer estratégias de devolução para melhorar as possibilidades e políticas de recuperação de produtos.
- 9) Planejar, em certa medida, atividades relacionadas ao processamento de produtos recuperados.

Todos esses fatores estão relacionados às incertezas quanto à devolução de produtos. Para melhor suportar a condicionalidade dos procedimentos associados às atividades de logística reversa, ou seja, para considerar de forma mais adequada os diversos fatores que influenciam o andamento dos processos operacionais, é necessário estabelecer critérios de tomada de decisão. Esses critérios podem ser agrupados em duas categorias; circunstâncias associadas ao produto e aquelas associadas à organização (BRITO, 2011).

As circunstâncias associadas ao produto referem-se mais especificamente a (BRITO, 2011):

- 1) Especificações técnicas do produto devolvido.
- 2) Motivo da devolução.
- 3) Condição do produto devolvido.
- 4) Lei de falha do produto.
- 5) Sequência de desmontagem.
- 6) Impactos da reintegração dos materiais recuperados no mercado.

As circunstâncias de preocupação para a organização referem-se aos seguintes pontos:

- 1) Características das instalações (equipamentos, mão de obra, etc.).
- 2) Possíveis mercados para os materiais recuperados no circuito de abastecimento.
- 3) Restrições legislativas.
- 4) Descarte limpo dos materiais recuperados.
- 5) Taxa de retorno.
- 6) Demanda por materiais valorizados.
- 7) Políticas de devolução e processamento de produtos recuperados.
- 8) Nível de estoque.

#### 9) Mudança na relação comercial com um dos atores do ciclo de fornecimento.

Esses critérios terão uma influência significativa na eficiência e eficácia da configuração da rede. Ao levar em conta esses critérios para estruturar, organizar e planejar as atividades de logística reversa, busca-se adequar a oferta (devoluções) à demanda de materiais valorizados. Isso permitirá um melhor controle de custos, além do ganho econômico e ambiental gerado pela reintrodução dos materiais recuperados no mercado (VINCENT, 2015).

Para melhor adequar a oferta e a demanda por produtos valorizados, é mais apropriado gerenciar as atividades com uma abordagem “*push-pull*”. Trata-se de um conceito híbrido que se baseia no planejamento a longo prazo de determinadas fases dos processos operacionais (*push*) mas que permite também o lançamento de outras atividades em resposta a uma ordem (*pull*) (KIRBY, 2016). Um ponto de desacoplamento coordena as duas partes do sistema. Isso vem do desejo de aproveitar ao máximo as vantagens desses dois modos de gestão: *Push* - evita a variabilidade da demanda no sistema; *Pull*: diminui os níveis de estoque (KIRBY, 2016).

Esta abordagem está bem adaptada ao contexto da logística reversa onde a variabilidade das atividades é considerável e para o qual pode ser desejável lucrar com economias de escala. As atividades de uma organização devem ser adequadamente definidas de forma a realizar o processamento dos produtos recuperados com eficácia e eficiência, tendo sempre em conta a procura e as capacidades e limitações das instalações. Com esse objetivo, duas abordagens podem ser consideradas (TREMBLAY, 2014).

A primeira abordagem consiste em direcionar o produto para a alternativa de processamento que melhor se adapta aos critérios de triagem. No entanto, essa abordagem nem sempre permite a recuperação ideal de ativos.

A segunda abordagem consiste em direcionar o produto para a alternativa mais favorável. Quando as circunstâncias da organização (demanda, nível de estoque, etc.) não suportam a melhor alternativa, o produto será armazenado para eventualmente ser reavaliado e classificado para a próxima melhor alternativa de processamento. Essa abordagem pode ser considerada para produtos considerados críticos para a organização.

A gestão dos fluxos de materiais e informações é um fator determinante para essas abordagens, principalmente no que diz respeito aos níveis de estoque. O controle de estoque será de particular importância para determinadas situações (FLEISCHMANN, 2011). Como os processos da cadeia de suprimentos e da logística reversa podem ser complementares, é necessário o controle de estoque para produtos novos e valorizados. No entanto, isso exige que todas as atividades relacionadas ao processamento de produtos recuperados sejam controladas de perto.

Com as abordagens atuais para o gerenciamento dessa cadeia de suprimentos estendida, as organizações não têm meios adequados para se beneficiarem plenamente de

todas as oportunidades de negócios possíveis. Além disso, as organizações muitas vezes não possuem um estoque completo que alimente os processos de tomada de decisão em cada etapa do ciclo de vida dos produtos. Consequentemente, é difícil garantir uma utilização otimizada dos produtos ao longo da sua vida útil (BARKSKY; ELLINGER, 2011).

Para a gestão das devoluções e processamento de produtos recuperados, as organizações precisam ser capazes de (RAMOS; GOMES; BARBO, 2013):

- 1) Armazenar e processar dados para qualquer produto.
- 2) Integrar as informações disponíveis na tomada de decisões no momento das atividades.
- 3) Utilizar a informação para o acompanhamento e melhoria dos produtos e atividades requeridas (projeto, produção, distribuição, manutenção, recuperação e processamento dos produtos recuperados).

Os sistemas de informação devem agora considerar a eventualidade de um produto poder ser reintroduzido em um nível diferente das atividades de uma organização. Por conseguinte, devem ser previstas novas abordagens de acompanhamento e controle e a adição de novas informações. As informações a serem armazenadas serão extensas para integrar e coordenar corretamente as diversas atividades do circuito de abastecimento. Esta informação terá de ser definida tendo em conta os níveis operacionais, táticos e estratégicos de tomada de decisão da organização, considerando assim a forma de estruturar, organizar e planejar as atividades de uma organização (RAMOS; GOMES; BARBO, 2013).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve o objetivo de demonstrar a integração da logística reversa na cadeia de suprimentos através dos sistemas de informação de forma que se possa valorizar os processos logísticos de uma organização e detalhar um controle de suprimentos de modo que não seja tão custoso como a logística reversa é caracterizada.

A caracterização e prática da Logística Reversa contribui de forma direta para a sustentabilidade, e conscientização dos aspectos ambientais que se beneficiam com o seu uso na cadeia de suprimentos. As vantagens da integração da cadeia de suprimentos, são visivelmente associadas ao real atendimento às necessidades dos clientes e a possibilidade de considerar toda a estrutura de fornecimento não apenas partes isoladas, melhorando a visão de todo o contexto do mercado e implementando melhorias em setores específicos, para melhor atuação nele, otimizando a relação com as demais empresas que também atuam no mesmo ramo e em outros.

Além dos fatores que levaram a prática da Logística Reversa, seu conjunto de práticas do caminho inverso se demonstra muito eficiente no aspecto econômico, pois como contextualizado, as práticas sustentáveis agregam diversos valores a empresa que realizam essas atividades com relação ao seu aspecto no interesse do consumidor, e

também a eficiência econômica gerada pela reciclagem, reparo e reaproveitamento dos materiais, que traz uma economia que afeta diversas etapas do processo produtivo de um produto, atingindo assim diretamente os custos de produção da empresa.

Para se beneficiar da natureza complementar dos fluxos de materiais e informações da cadeia de suprimentos e da logística reversa, uma visão de rede total deve ser usada para melhorar a coordenação e colaboração entre os diversos elementos da cadeia de suprimentos.

Para melhor harmonizar a oferta (devolução de produtos) com a demanda, foram propostas duas abordagens “push-pull”. O objetivo é garantir um melhor controle dos custos e lucros decorrentes da reintrodução dos produtos valorizados no mercado, e isso, levando em consideração diversos critérios adotados pela organização.

No entanto, essas abordagens exigem que os processos operacionais sejam definidos adequadamente e que as atividades adicionais sejam corretamente integradas às atividades atuais e atribuídas ao ator adequado. Eles também exigem informações completas sobre os produtos (partes constitutivas, condição, etc.) e o estado da rede (pedido, nível de estoque etc.). Isso explica porque é importante apoiar e controlar todas as atividades da organização para otimizar o uso dos produtos ao longo de seu ciclo de vida, respeitando os padrões de qualidade fixados pela organização.

Um acompanhamento mais próximo dos processos e produtos operacionais ao longo de seu ciclo de vida é essencial para que informações completas possam ser coletadas e exploradas no decorrer das atividades. A melhoria contínua também pode ser realizada pela organização por meio de operações mais eficientes e eficazes. De fato, a integração da logística reversa na cadeia de suprimentos regular visa melhorar a eficiência e a eficácia de toda a rede logística e, dessa forma, atender ou mesmo antecipar as pressões exercidas pelo ambiente (órgãos governamentais, concorrentes, clientes, atores da cadeia de suprimentos).

## REFERÊNCIAS

ÁVILLA, D. F. **Logística Reversa: Um Diferencial Competitivo Para As Organizações**. Tese (MBA em Gestão Empresarial). UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do

BARSKY, N.P.; ELLINGER, A. E. **Liberando o valor na cadeia de suprimentos**, Finanças Estratégicas 82 (7) (2011) 32–37.

BRITO, M. P. **Modelagem de retornos de produtos no controle de estoque – explorando a validade de suposições gerais**, Econometric Institute Report EI 2011-27, Erasmus University Rotterdam, Holanda, 2011.

BRUNDTLAND, G. **Our Common Future**: The World Commission of Environment and Development, Oxford University Press, Reino Unido, 2017.

CARTER, C. R.; ELLRAM, L. M. **Reverse Logistics: a review of the literature and framework for future investigation**. International Journal of Business Logistics, Tampa, v. 19, n. 1, p. 85-103, Jan 2013.

CHOUINARD, M. **Sistema organizacional e arquitetura de um suporte de informação para a integração de atividades de logística reversa em um centro de reabilitação**. Dissertação de mestrado, University in Laval, Quebec, Canadá, 2015.

CHOUINARD, M.; D'AMORS, S.; AÏT-KADI, D. **Metodologia para implementação e melhoria de uma cadeia logística integrando logística reversa**. In: Anais do 5º Congresso de Engenharia Industrial (GI 2015), Quebec, Canadá, 2015, ISBN: 2-9808240-0-3.

FLEISCHMANN, M. **Modelos Quantitativos para Logística Reversa**, Springer, Berlim, Alemanha, 2011.

GUIDE, V. D. R.; JAYARAMAN, V.; SRIVASTAVA, R.; BENTON, W. C. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos para sistemas de manufatura recuperáveis**, Interfaces 30 (3), 125–142, 2020.

KIRBY, R. L. **Estabilidade Logística**: importante, mensurável e modificável, Technology and Disability 5 (2016) 75-80.

LEITE, P. R.; BRITO, E. P. Z.; MACAU, F. R.; POVOA, A. C. **Determinantes da estruturação dos canais reversos**: o papel dos ganhos econômicos e de imagem corporativa. In: Encontro Nacional Da Associação Nacional De Programas De Pós-Graduação Em Administração, 29., 2015, Brasília. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2015.

LEITE, P.R. **Logística Reversa**: Meio Ambiente e Competitividade. 1ª ed. São Paulo. Prentice Hall, 2015;

ROGERS, D.S.; TIBBEN-LEMBKE, R. S. **Going Backwards**: Reverse Logistics Trends and Practices, Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh, PA, 2018.

SOCIETY OF ENVIRONMENTAL TOXICOLOGY AND CHEMISTR (SETAC), **Guidelines for Life-Cycle Assessment**: A 'Code of Practice', SETAC, Brussels, 2018.

TREMBLAY, J. L. **Valor recebido da reciclagem de serviços motorizados e sobre rodas, em**: Proceedings of the 18th International Seating Symposium, Vancouver, Canadá, 2014, pp. 249–251.

VINCENT, C. **Mobilidade da Logística Reversa**: uma estrutura de avaliação de desempenho proposta, Disability and Rehabilitation 25 (1) (2015) 19–34.



# PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NAS PMES PORTUGUESAS

---

*Data de aceite: 01/11/2022*

**Rui Silva**

CETRAD Research Center, University of  
Trás-os-Montes and Alto Douro—UTAD  
Vila Real, Portugal

**Galvão Meirinhos**

Department of Literacy, Arts and  
Communication, University of Trás-os-  
Montes and Alto Douro—UTAD  
Vila Real, Portugal

**Amélia Carvalho**

CIICESI, ESTG, Porto Polytechnic  
Porto, Portugal

**Ana Ferreira**

CIICESI, ESTG, Porto Polytechnic  
Porto, Portugal

**RESUMO:** As empresas representam um papel de extrema importância, para o sistema socioeconómico. No sentido, as empresas devem ter valores como o desenvolvimento sustentável, proteção do ambiente e harmonia com sociedade. Nos dias que correm, o comportamento das empresas está melhor, comparando com os anos anteriores. Estas, hoje, incorporam, nas suas estratégias, as preocupações ambientais, sociais e económicas que

estejam orientadas para a comunidade onde as empresas se encontram, de uma forma voluntária. Esta melhoria deve-se à Comissão das Comunidades Europeias, que desenvolve o conceito de Responsabilidade Social das Empresas. Este conceito, conforme Correia (2013), é um desafio que as empresas têm, independentemente a sua dimensão. O presente trabalho académico pretende investigar o conhecimento sobre o conceito de RSE e como a amostra usada para o estudo aplica as práticas de RSE, como estão presentes na estratégia empresarial e a praticam da RSE de forma voluntária. Para esta análise, recorreu-se a um inquérito, tendo este sido aplicado a clientes de uma empresa que presta serviços de contabilidade e administração.

**PALAVRAS – CHAVE:** Responsabilidade Social da Empresas, Práticas de RSE, Desenvolvimento sustentável, Estratégias de RSE, Aplicabilidade da RSE.

**ABSTRACT:** Companies play an extremely important role in the socioeconomic system. Due to this, companies must have standard values such as sustainable development, environment protection and society's harmony. Nowadays, companies' behaviour is better when we comparison

to previous years. This is because these companies today incorporate in their strategies voluntarily environmental, social and economic concerns that are geared to the community where businesses meet. This improvement is provided to the European Commission, which developed the concept of Corporate Social Responsibility. According to Correia (2013), this concept is a challenge that companies have, regardless of their size. This present academic work intends to investigate the knowledge about the CSR concept and how the sample used in the study applies CSR practices, how they are present in the business strategy and if they practice CSR in a voluntarily way. A survey was used for this analysis and was applied to customers of a company that provides accounting and administration services.

**KEYWORDS:** Corporate Social Responsibility, CSR Practices, Sustainable Development, CSR Strategies, Applicability of CSR.

## 1 | RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

De acordo com Correia (2013), as empresas devem ter uma ação responsável e sustentável, pois têm um papel muito importante no ambiente em que se encontram. Uma organização pode cumprir a legislação e gerar lucros, enquanto a sua atividade económica é desenvolvida, porém pode não estar a cumprir certas obrigações éticas e normas sociais que não se encontram regulamentadas.

De modo a ter um conhecimento maior sobre RSE e entender melhor o tema, é necessário fazer uma breve abordagem histórica. Segundo Abreu (2004), nos anos 50 do século XX, após a Grande Depressão<sup>1</sup> e com a Guerra do Vietname<sup>2</sup>, a RSE teve uma grande abordagem por parte das empresas dos Estados Unidos da América.

O mesmo autor diz que entre 1970 e 1985 apareceram as primeiras lutas de igualdade de género e também as empresas adotam novos valores e atitudes. Neste período de tempo, na França, surgiu o Balanço Social<sup>3</sup>. Este era obrigatório para todas as empresas com mais de setecentos e cinquenta colaboradores.

Nos anos 80 e anos 90 do século XX, a noção de que a empresa e a sociedade são uma rede de interesse e devem estar unidas assenta definitivamente. A teoria dos *stakeholders*<sup>4</sup> aparece neste período de tempo, o conceito de desenvolvimento sustentável manifesta-se e tenciona juntar o desenvolvimento económico com a proteção do ambiente (Abreu, 2004).

Muitos termos são usados para definir RSE. Estes estão bem conectados e isto leva a que haja uma grande dificuldade para definir RSE. O conceito de RSE esteve em constante mudança desde 1950 até aos dias de hoje. Ele não é claro, nem objetivo, muda em função de termos económicos, políticos e socioculturais. (Bandeira, 2010)

---

1 A Grande Depressão foi uma grande crise económica, em 1929, nos Estados Unidos da América. Esta crise fez-se sentir por todo o mundo e terminou anos mais tarde com o New Deal.

2 A Guerra do Vietname foi um conflito motivado por questões ideológicas, entre 1959 e 1975, o exército americano teve uma forte participação neste conflito.

3 O Balanço Social é um instrumento de planeamento e de gestão dos Recursos Humanos.

4 Stakeholder é uma pessoa ou grupo que tem interesse nos resultados e processos de uma empresa, indústria ou negócio.

Segundo Bandeira (2010), consegue-se definir RSE como empresas que agregam preocupações sociais e ambientais nos seus procedimentos de uma forma voluntária. É um conceito que está associado à sustentabilidade das empresas.

Para World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) a RSE é uma empresa “*contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os colaboradores, as suas famílias, a comunidade e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida*” (Almeida, 2010:p23).

A RSE é definida pelo Livro Verde da Comissão Europeia como “*um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo*” (COM, 2001).

Há várias definições de RSE. Na tabela 1 podemos verificar diferentes definições de diferentes autores para este conceito.

Autor	Definição
McGuide (1963)	A Responsabilidade Social não tem apenas obrigações económicas e legais, mas também responsabilidades para com a sociedade.
Davis (1973)	A Responsabilidade Social é a reflexão e resposta da empresa a assuntos, para além dos requisitos económicos, técnicos e legais limitadas da empresa, para auferir benefícios sociais, em conjunto com os ganhos económicos que a empresa procura
Davis e Blomstrom (1975)	Pode-se definir Responsabilidade Social como a obrigação da gerência de agir de modo a proteger e melhorar tanto o bem-estar da sociedade.
Carroll (1979)	A RSE compreende as expectativas económicas, legais, éticas e discriminatórias que a sociedade tem das organizações em um determinante instante.
Vaaland e Heide (2005)	A RSE abarca a ética, a natureza e os direitos humanos e sociais.

Tabela 1 – Diferentes definições de RSE

Fonte: Adaptado de Swaen, 2002, p. 4-5 e Freeman e Hasnaoui, 2010, p. 423-424 cit. in Correia (2013)

## 1.1 Dimensão interna e externa de RSE

Em concordância com a Comissão Europeia (2001), a RSE tem duas grandes dimensões: interna e externa.

### 1.1.1 Dimensão interna

Segundo a COM (2001), a dimensão interna abrange quatro parâmetros: gestão dos recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, adaptação à mudança, gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.

Quanto à gestão dos recursos humanos, o mesmo autor diz que ter e manter trabalhadores qualificados é uma das maiores dificuldades para uma empresa. De modo a

ultrapassar esta barreira, as empresas devem conquistar trabalhadores qualificados, para isso a empresa deve usar algumas medidas como a igualdade de género, aprendizagem contínua, conciliação entre a vida profissional e pessoal, participação de trabalhadores no processo de tomada de decisão, ações formativas, entre outras. Ainda, a COM (2001), refere que contratar pessoas mais velhas, mulheres, pessoas que estejam desempregadas há algum tempo, faz com que a taxa de desemprego reduza.

A saúde e segurança no trabalho é referido na COM (2001) como medidas legislativas e de aplicação que são aplicadas pela empresa. Todavia, nos dias que correm é difícil uma empresa ter controlo sobre as condições de saúde e segurança, pois estas dependem dos colaboradores da empresa.

O mesmo autor ainda refere que a adaptação à mudança é uma consequência das ações de reestruturação que as empresas da Europa estão a praticar. A título de exemplo, uma grave crise económica, política e social poderá atingir uma comunidade com o fecho de uma empresa/fábrica ou por haver uma diminuição de mão-de-obra. Para reestruturar uma empresa deve-se considerar e equilibrar todos os interesses de todas as pessoas envolvidas e que serão afetadas com as decisões, isto deve ser feito para que a reestruturação seja feita de forma responsável.

Na referência à gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais, a COM (2001) diz que esta tem como propósito a diminuição do impacto ambiental produzido pelos procedimentos industriais e distribuição de serviços e bens. Pode haver uma redução do impacto ambiental com a minimização de emissões poluentes, redução da exploração dos recursos ambientais, redução da produção de resíduos tóxicos, isto ainda trás vantagens para a empresa.

### *1.1.2 Dimensão externa*

A dimensão externa é constituída por quatro grupos assim como a dimensão interna. Os quatro grupos da dimensão externa são: comunidade local; parceiros comerciais, fornecedores e clientes; direitos humanos; preocupações ambientais globais (COM, 2001).

Conforme a COM (2001), é muito importante haver uma relação de proximidade entre a empresa e a comunidade local, pois as empresas colaboram com a comunidade local ao oferecer emprego, porém as empresas necessitam da comunidade local, pois estas devem ser estáveis para uma empresa crescer e se manter. Com isto, conclui-se que quanto mais próxima for a relação entre a empresa e a comunidade, maior será a produtividade e a competitividade.

Na referência aos direitos humanos, a COM (2001) diz que é um tema complicado, pois coloca questões políticas, jurídicas e morais. Há uma probabilidade de se confundirem as áreas da responsabilidade empresarial e do Estado. As empresas podem recorrer a códigos de conduta, devido à pressão feita por ONG, consumidores e comunidade. Os

códigos de conduta compreendem as condições de trabalho, direitos humanos e normas ambientais e ainda ajudam as empresas a melhorar a sua imagem.

Quanto aos parceiros comerciais e fornecedores, o mesmo documento refere que uma boa relação entre a empresa e os parceiros comerciais e fornecedores trás vantagens, visto que há a possibilidade das suas operações se tornarem menos complexas e terem menor custo.

Por fim, as preocupações ambientais globais são referidas na COM (2001) como uma consideração que as empresas devem ter, dado que existe uma ligação entre as atividade e a exploração de recursos e este é a causa de vários problemas ambientais. Logo, as empresas têm de adaptar a sua atividade económica de modo a torná-la mais sustentável.

## **2 | VANTAGENS DE ADOÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE RSE**

Segundo COM (2001), a RSE traz bons resultados, grandes vantagens, lucros e crescimento da economia e da empresa.

Em concordância com Biorumo (2005), algumas vantagens de empregar a RSE nas estratégias empresariais são: prever futuros problemas e precaver certos riscos que possam surgir das atividades das empresas, redução de custos, redução do consumo de recursos naturais, estima a criatividade, diferenciação dos concorrentes, melhora a imagem da empresa e aumenta a reputação no mercado.

### **2.1 Motivações e obstáculos da RSE**

Em concordância com SMEs (2002), a RSE tem motivações e, também, obstáculos.

SMEs (2002) e Bandeira (2005) referem como principais motivações para a RSE, a satisfação dos trabalhadores, clientes/consumidores fieis, os princípios éticos e cívicos, a melhoria da relação com os parceiros de negócio assim como a relação com potenciais investidores, melhoria da performance económica e melhoria da imagem da empresa.

Como obstáculos, SMEs (2002), apresenta a falta de informação sobre a temática, a falta de ligação entre a atividade da empresa e a RSE, a falta de tempo, escassez de recursos financeiros e por último a falta de apoio público.

### **2.2 RSE em Portugal**

Conforme Pinto (2004), a RS surge em Portugal no século XV, com a criação da Casa da Misericórdia, associada à Igreja Católica. Posteriormente, entre 1926 e 1974, período correspondente ao Estado Novo, o modelo corporativo enriqueceu o domínio das principais empresas portuguesas por um restrito número de famílias. Este modelo teve como efeito o surgimento de iniciativas que estavam do lado dos funcionários, o que era socialmente avançado para o tempo.

O fenómeno das nacionalizações e a instalação de uma economia social manifestou-

se após a Revolução dos Cravos, quebrando o equilíbrio dinástico.

O mesmo autor refere que devido à pouca industrialização em Portugal, naquela altura os assuntos relacionados com problemas ambientais, em nenhum momento, foram discutidos de forma intensa. Comparando Portugal com os restantes países europeus, os níveis de poluição eram baixos. Porém com o decorrer dos anos, tornou-se necessário introduzir uma legislação ambiental, como a consequência das grandes mudanças e de indicadores como a construção selvagem, poluição da atmosfera e da água e destruição da floresta.

Este autor acrescenta ainda que em Portugal a RS tem sido realizada de uma forma informal pela maior parte das empresas, incluindo PME's.

A Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), o Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE), a Associação Portuguesa para Responsabilidade Social Empresarial – RSE Portugal e o Concelho Empresarial para o desenvolvimento sustentável – BCSD Portugal, são exemplos de organizações/associações que promovem a RS e o desenvolvimento sustentável em Portugal (Correia, 2013). Na tabela 3 podemos verificar a finalidade de cada uma destas organizações.

Organizações de Regulamentação e Apoio de SER	
APEE	Tem como fim promover, nas empresas, a ética e a responsabilidade social, assim como estimular a implementação de modelos para aumentar a rentabilidade e competitividade através da sustentabilidade humana, ambiental e económica.
GRACE	Tem como principal objetivo incrementar a participação das empresas no contexto social em que se encontram.
RSE Portugal	Tem como fim promover a RSE através de apoio a programas e projetos em diversas áreas
BCDS Portugal	Tem como principal objetivo incentivar e apoiar as empresas no seu desenvolvimento sustentável e promover nas empresas inovação, responsabilidade social e ecoeficiência

Tabela 3- Organizações de Regulamentação e Apoio de RSE

Fonte: autoria própria

### 2.3 As NCRF relacionadas com a RSE

Segundo Bandeira (2010), o SNC contém ferramentas relevantes para a divulgação da RSE, no relato financeiro.

Este autor refere que o modelo contabilístico é composto por três grupos, sendo eles, a Estrutura Conceptual (EC), Modelos das demonstrações financeiras (MDF) e código de conta (CC), Normas Contabilística e de Relato Financeiro (NCRF).

As NCRF que estão diretamente relacionadas com a RSE são: NCRF 26 – Matérias ambientais e a NCRF 28 – Benefícios dos empregados. A tabela abaixo resume estas duas normas.

NCRF 26 – Matérias ambientais	
Objetivo	Estabelecer os critérios para o reconhecimento, mensuração e divulgação relativos aos dispêndios de carácter ambiental, aos passivos e riscos ambientais e aos ativos com eles relacionados resultantes de transações e acontecimentos que afetem, ou sejam suscetíveis de afetar, a posição financeira e os resultados da entidade relatada.
Âmbito	Deve ser aplicada às informações a prestar nas demonstrações financeiras e no relatório de gestão das entidades no que diz respeito a matérias ambientais, devendo os critérios de reconhecimento e mensuração ser aplicados de forma consistente a todas as entidades que sejam objeto de consolidação.
NCRF 28 – Benefícios dos empregados	
Objetivo	Determinar a contabilização e a divulgação dos benefícios dos empregados. Esta Norma requer que uma empresa reconheça: Um passivo quando um empregado tiver prestado serviços em troca de benefícios de empregados a serem pagos no futuro; Um gasto quando a entidade consumir o benefício económico - proveniente do serviço proporcionado por um empregado em troca dos benefícios do empregado
Âmbito	Deve ser aplicada por um empregador na contabilização dos benefícios do empregado.

Tabela 4 - NCRF relacionadas com a RSE

Fonte: Adaptado da CNC (2010)

## 2.4 Normas e certificações da RSE

Os consumidores valorizam muito as certificações de cada empresa. Estas tornam-se um fator muito importante na hora de escolher um produto, bem ou serviço (Baltazar, 2011).

Aqui serão referidas as normas SA 8000 – *Social Responsibility*, ISO 26000 – *Social Responsibility* e AA1000AS – *Assurance Standard*, pois estas estão relacionadas, diretamente, com a RSE.

Segundo a SAI (1997) e Lopes (2004), a norma SA8000 é a norma mais usada. Esta avalia o desempenho social em vários parâmetros que são relevantes em termos de RS. As disposições em matéria laboral, incluídas na Declaração Universal dos Direitos Humanos e nas convenções da Organização Mundial do Trabalho (OMT), estão refletidas na SA8000.

A ISO 26000 auxilia as empresas a compreender o que é a RS, traduz princípios de modo a partilhar as melhores práticas de RS.

Conforme Correia (2013), a norma AA1000AS tem três princípios, sendo eles o da inclusão, capacidade de resposta e materialidade. Esta estabelece que as empresas tenham de estar diretamente ligadas as questões de RSE.

### 3 | METODOLOGIA

O método quantitativo é o ponto central do presente estudo, assim como referem Oliveira (1987) e Tuli (2011), este método é frequentemente usado nas pesquisas na área social e económica.

Segundo Oliveira (1987) e Yilmax (2013), a pesquisa abre horizontes que podem ajudar no desenvolvimento do conhecimento. Logo o primeiro passo a dar foi a realização de uma pesquisa sobre a temática, como já tinha sido referido no ponto 3.1. A recolha bibliográfica foi feita, sobretudo, através da internet e bibliotecas. Para esta pesquisa usou-se artigos científicos, teses, livros e websites.

Para realizar a recolha de dados decidiu-se recorrer a um inquérito por questionários. Conforme Campenhoudt & Quivy (1992), os inquéritos são adequados para investigações nas quais é necessário questionar diversas pessoas ou entidades. Estes permitem ainda quantificar diversos dados e ainda processos, e consequentemente múltiplas análises. Um inquérito tem a finalidade de obter informação que seja possível analisar e obter dados para comparação (Bell, 1997).

#### 3.1 Recolha de dados

“A elaboração de um questionário deve revestir-se de certos cuidados, de modo que este traduza fielmente as opiniões das pessoas interrogadas” (Fernandes, 1995, p.172). Assim sendo, o inquérito usado é designado por “Inquérito sobre as práticas de Responsabilidade Social dos clientes da SEEC, Lda”, tendo sido adaptado de Santos et al. (2006). Este encontra-se no anexo 1.

A recolha de dados dos inquéritos foi feita através do suporte em papel e através do correio eletrónico. A primeira forma de recolha foi escolhida de modo a facilitar o preenchimento do mesmo, enquanto que a segunda forma foi selecionada devido a questões geográficas, pois a SEEC, Lda tem uma carteira de clientes distribuída pelo território nacional.

De forma a analisar as respostas do inquérito aplicado, usou-se o *software* Excel como ferramenta de tratamento estatístico de todos os dados obtidos.

A recolha de dados ocorreu entre o dia vinte e nove de março e o dia dezassete de junho de dois mil de dezanove, tendo sido distribuídos cinquenta inquéritos, porém obteve-se trinta e cinco respostas.

### 4 | RESULTADOS

Na secção anterior referiu-se que foram inquiridas trinta e cinco empresas clientes da SEEC, Lda, através de um inquérito por questionário

Será feita uma análise em termos dos mercados de atuação destas empresas, os tipos de certificações, as práticas desenvolvidas por estes, com quem cooperam, quais são



os maiores obstáculos para implementarem práticas de RSE, quais os principais objetivos, e entre outras temáticas relevantes.

#### 4.1 Mercado de atuação dos inquiridos

Perante os dados obtidos dos inquéritos em relação aos mercados de atuação é de notar que são diversas as empresas que têm vários mercados, sendo que na maioria as empresas inquiridas atuam no mercado local (23 empresas), na segunda posição encontra-se o mercado regional (15 empresas), seguido pelo mercado nacional (12 empresas), depois verifica-se que em quarto lugar está o mercado intracomunitário (4 empresas) e por último o mercado extracomunitário (1 empresa), como se pode verificar no Gráfico 1.

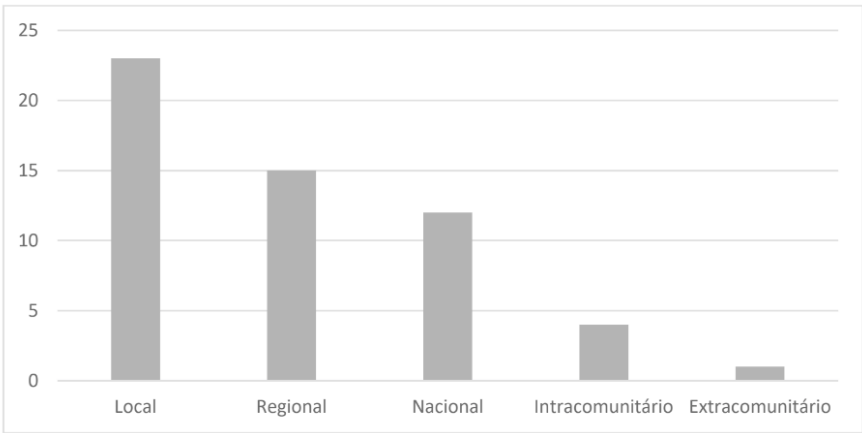


Gráfico 1 - Mercado de atuação

Fonte: Autoria própria

#### 4.2 Certificações dos clientes da SEEC, Lda inquiridos

No Gráfico 2 são analisadas se as empresas inquiridas que se encontram certificadas.

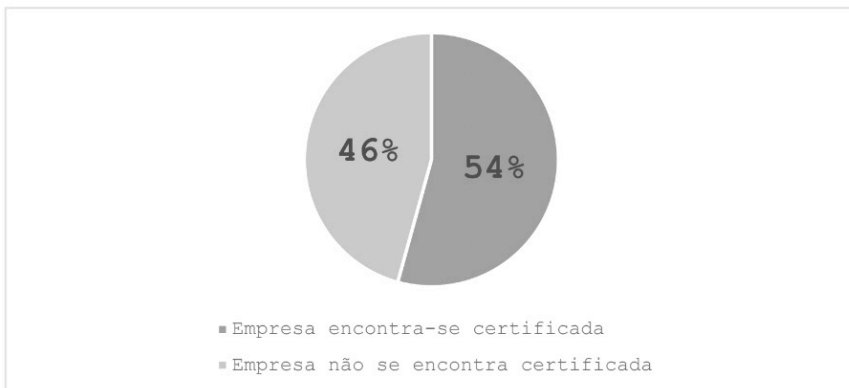


Gráfico 2 - Número de empresas certificadas

Fonte: Autoria própria

Relativamente ao número de empresas inquiridas que se encontram certificadas, verifica-se no gráfico 2 que 46% das empresas declaram que possuem algum tipo de certificação, enquanto 54% não se encontram certificadas.

Quanto ao tipo de certificação apenas se obteve resposta a dois tipos de certificação, HACPP e Certificação PME. A maioria das empresas responderam que o tipo de certificação que tinha é a Certificação PME (16 empresas).

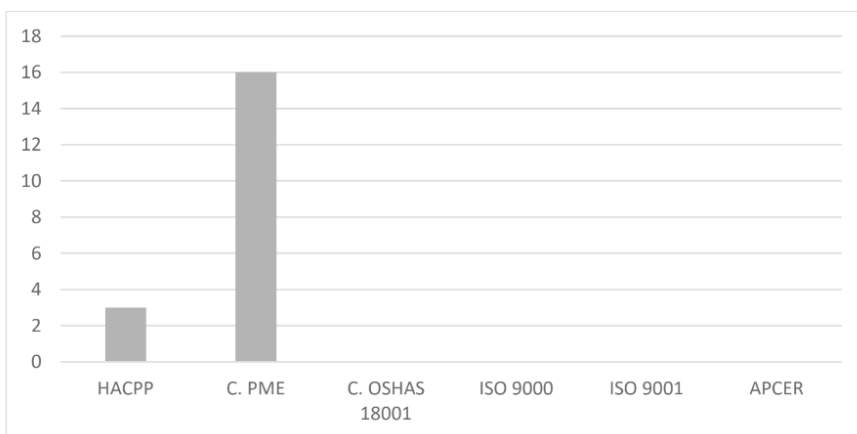


Gráfico 3 - Tipos de certificação

Fonte: autoria própria

### 4.3 Práticas e atividades de RSE desenvolvidas pelos inquiridos

O Gráfico 4 mostra as respostas dadas sobre as práticas desenvolvidas pelos

inquiridos. estas poderiam estar: extremamente refletidas na estratégia da empresa, regularmente refletidas na empresa e pontualmente refletidas na estratégia da empresa.

Deste modo, 52% empresas dizem ter as práticas de RSE regularmente refletidas na estratégia da empresa, enquanto que 24% das empresas têm as suas práticas pontualmente refletidas na estratégia, ainda 18% das empresas inquiridas referem ter as práticas de RSE extremamente refletidas na estratégia da sua empresa, por fim 6% das empresas inquiridas afirmam que as práticas de RSE não se encontra refletidas na estratégia da empresa.

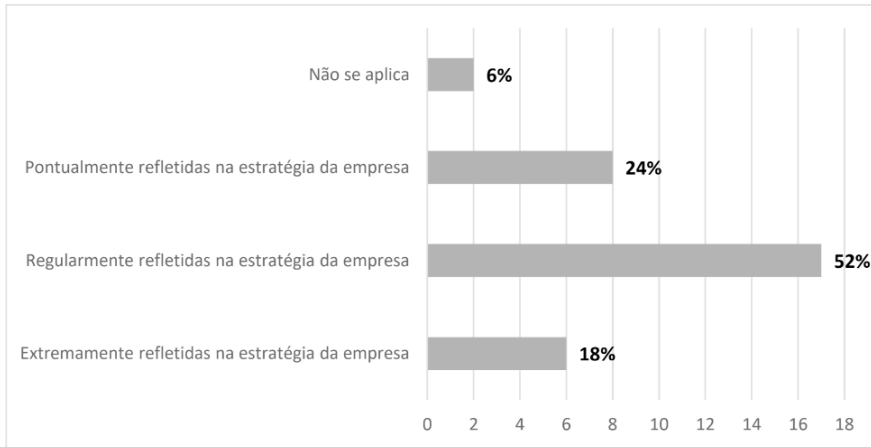


Gráfico 4 - Práticas de RSE/ estratégia da empresa

Fonte: Autoria própria

Quanto à caracterização das atividades de RSE que são praticadas pelos clientes inquiridos da SEEC, Lda, é feita diferenciação entre as atividades ocasionais das atividades regulares e a relação destas com a estratégia da empresa. No Gráfico 5 são caracterizadas as atividades de RSE.

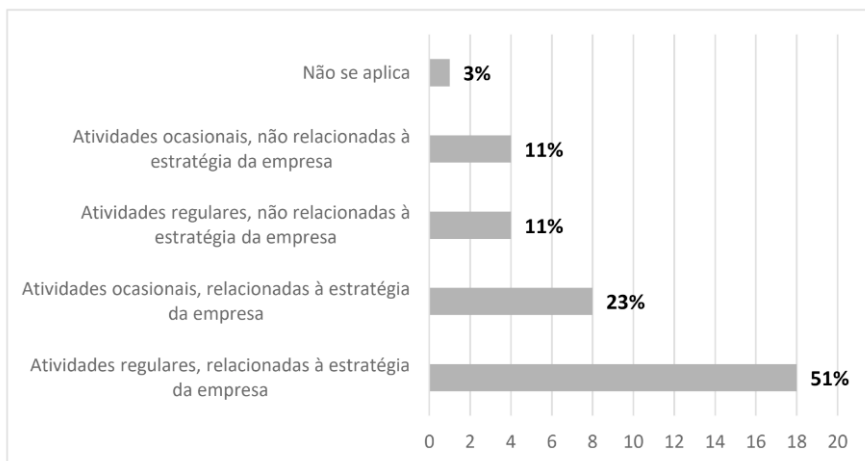


Gráfico 5 - Caracterização das atividades de RSE

Fonte: Autoria própria

No Gráfico 5 é possível verificar que a 51% das empresas inquiridas têm atividades regulares e estão relacionadas com a estratégia da empresa, enquanto que 23% dos inquiridos dizem ter atividades ocasionais e estas relacionam-se com sua estratégia, ainda 11% dos clientes inquiridos dizem ter atividades regulares, mas estas não se relacionam com a estratégia da empresa, ainda 11% das empresas afirmam praticar atividades ocasionais, as quais não estão relacionadas com a sua estratégia.

#### 4.4 Principais objetivos das empresas inquiridas

Os objetivos são resultados que uma empresa pretende alcançar (Andion & Fava, 2002). Conforme Thompson Jr, Strickland II, & Gamble (2008). As empresas podem estabelecer dois tipos de objetivos: objetivos financeiros, estes são importantes para a sobrevivência da empresa, e objetivos estratégicos, estes devem permitir que uma empresa possa melhorar continuamente.

No inquérito pede-se que as empresas escolham os objetivos que sejam mais próximos das suas prioridades, dos quais poderiam optar por mais do que um objetivo.

Em concordância com o Gráfico 6, os quatro principais objetivos que as empresas julgam ser os mais próximos das suas prioridades são: obter bons recursos financeiros anualmente (22%), garantir a qualidade/segurança dos produtos e serviços prestados (21%), assegurar boas condições de trabalho (17%), cumprir com a legislação ambiental e social (15%).

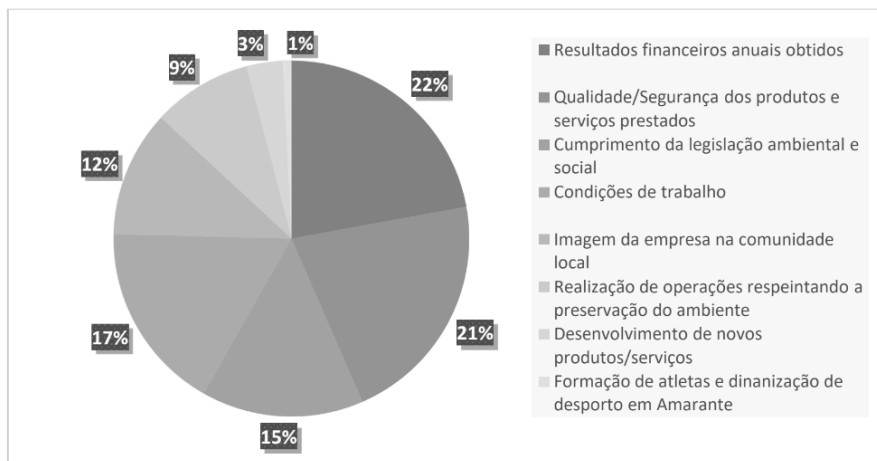


Gráfico 6 – Principais objetivos

Fonte: Autoria própria

## 4.5 Análise da dimensão económica

A dimensão económica, segundo Santos et al. (2006), diz respeito à atividade da empresa. A dimensão económica encontra-se fragmentada em três subdivisões: clientes, fornecedores e produtos/serviços.

### 4.5.1 Clientes

De acordo com Swift (2001), a relação entre as empresas e clientes é essencial para a sobrevivência da empresa.

Conforme Santos et al. (2006), a empresa compromete-se perante os clientes em satisfazê-los, fornecer produtos/serviços com qualidade e a segurança destes, transmitir informação, rotulagem e embalagem, preço igualitário, ética na publicidade e marketing, assistência pós-venda e direito do consumidor.

Segundo o Gráfico 7, 30% das empresas inquiridas referem que o ajustamento do produto/serviço às necessidades dos clientes é um dos seus principais objetivos, 27% dos inquiridos dizem que um dos seus objetivos é a adaptação às necessidades futuras dos clientes, 15% dos clientes da SEEC, Lda que responderam ao inquérito afirmam que o processo de registo e tratamento de reclamações é um dos seus principais objetivos, enquanto que 14% referem a assistência pós-venda, e ainda 11% dizem que se encontram disponíveis para a execução de auditorias de qualidade e/ou de RS.

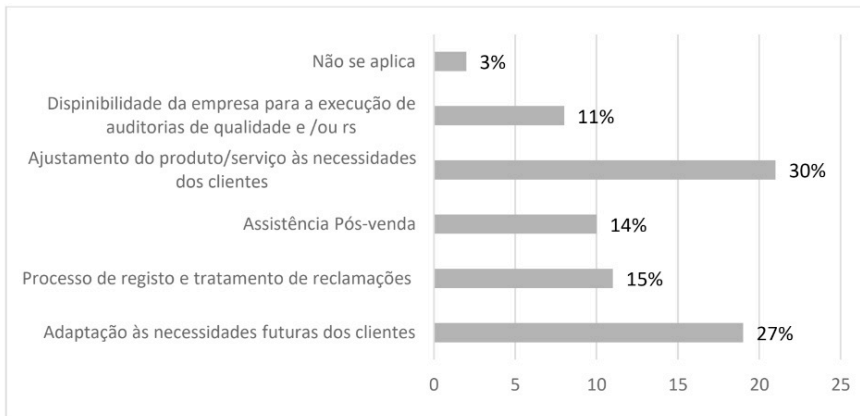


Gráfico 7 – Práticas das empresas na relação com os clientes

Fonte: Autoria própria

#### 4.5.2 Fornecedores

Em conformidade com Santos et al. (2006), os fornecedores são essenciais para a empresa. Deste modo, as empresas têm em consideração a formação dos fornecedores, as preocupações ambientais destes, assim como o cumprimento da legislação ambiental, as condições de trabalho, o respeito pelos Direitos Humanos e os prazos médios de pagamento.

No que diz respeito às práticas de RSE desenvolvidas pela empresa em relação aos fornecedores, é possível verificar, no Gráfico 8, que 36% das empresas inquiridas referem que o pagamento feito no prazo estabelecido é a principal prática de RSE, já 25% dos inquiridos dizem que durante a seleção de fornecedores têm em consideração a prevenção ambiental, enquanto que 17% declaram que têm em conta a formação dos fornecedores, todavia 13% dos inquiridos afirmam que durante a seleção de fornecedores valorizam os aspetos relacionados com os Direitos Humanos e por último 9% dos mesmo referem que esta questão não se aplica na sua atividade.

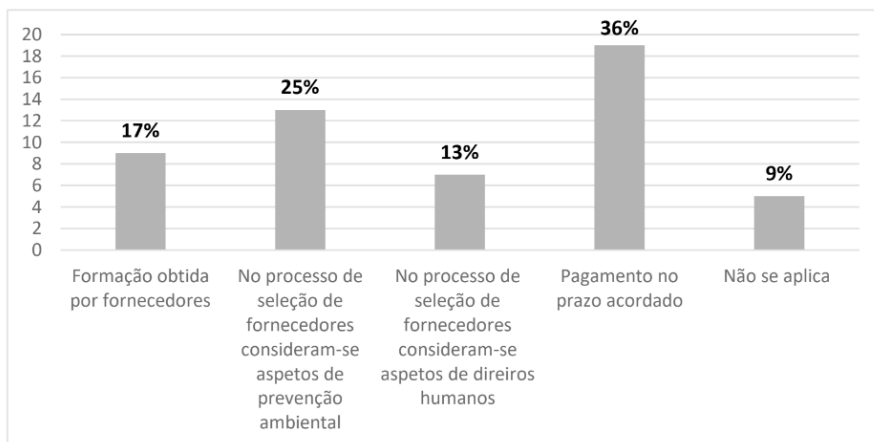


Gráfico 8 – Práticas de RSE em relação aos fornecedores

Fonte: Autoria própria

#### 4.5.3 Produtos/serviços

Quanto à relação das empresas inquiridas com os seus produtos/serviços a resposta com maior frequência é a “aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto” (43%), a segunda resposta com maior frequência é a “informação sobre a sua utilização” (26%), a terceira a resposta foi “informações éticas, sociais e ecológicas” (19%), por último a resposta “não se aplica” (13%), como se pode observar no Gráfico 9.

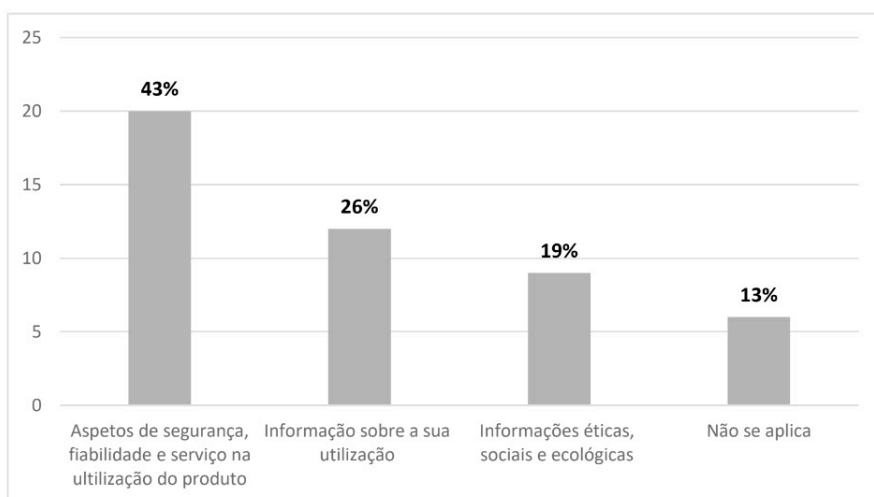


Gráfico 9 – Práticas das empresas em relação a produtos e ou serviços

Fonte: Autoria própria

## 4.6 Análise da dimensão social interna

De acordo com Santos et al. (2006), a dimensão social interna inclui as práticas de RSE que são orientadas para os funcionários e o local de trabalho. Esta dimensão possibilita motivar os colaboradores e o bem-estar destes, aumentar a qualidade do produto/serviço, assim com aumentar a produtividade. Então, pode-se dizer que a dimensão social interna é muito importante para o sucesso da empresa.

As empresas, em relação aos trabalhadores, devem compreender nas suas práticas pontos como a igualdade de género e oportunidades, conciliação entre a vida profissional e familiar, a satisfação no trabalho, direitos humanos e laborais, formação e desenvolvimento individual (COM, 2003).

Na dimensão social interna as áreas de intervenção das práticas de RSE são: gestão de Recursos Humanos, informação e comunicação, serviços sociais, gestão de mudança organizacional, empregabilidade, higiene, segurança e saúde no trabalho. (Santos et al., 2006).

### 4.6.1 Gestão de Recursos Humanos

No que diz respeito à gestão de RH a tabela 6 revela os resultados obtidos.

	N	%
Admissão de pessoas de grupos sociais desfavorecidos	13	12%
Ascensão na carreira	5	5%
Atribuição de objetivos e responsabilidades em função do cargo	8	7%
Atribuição de remunerações variáveis	5	5%
Benefícios diretos a trabalhadores	6	6%
Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias	2	2%
Esquemas de pré-reforma e reforma, diferenciados dos normalmente praticados	1	1%
Horário de trabalho flexíveis	10	9%
Igualdade de oportunidades	23	21%
Mecanismo que permitam que os/as trabalhadores/as mais antigos/as transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos	5	5%
Não se aplica	1	1%
Plano de carreira	1	1%
Possibilidade de trabalhar a partir de casa	1	1%
Recrutamento realizado junto das escolas, universidades e centros de emprego	5	5%
Recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares	14	13%
Sistema de avaliação de desemprego assente em critérios objetivos	7	7%
Total	107	100%

Tabela 6 – Práticas de gestão de RH

Fonte: Autoria própria



Em relação à gestão de RH a tabela 6 mostra que as práticas que mais se destacam é a “igualdade de oportunidades” (21%), o “recrutamento realizado junto trabalhadores e funcionários” (13%) e a “admissão de pessoas de grupos sociais desfavorecidos” (12%).

No que diz respeito às práticas de emprego de pessoas mais velhas, 5% dos inquiridos dizem que os “mecanismos que permitam que os/as trabalhadores/as mais antigos/as transmitam conhecimentos e experiências profissionais aos mais novos” é uma prática de gestão de RH instalada na sua empresa, enquanto que apenas 1% refere como prática os “esquemas de pré-reforma e reforma, diferenciados dos normalmente praticados” (tabela 5).

Relativamente às carreiras profissionais, como a “ascensão na carreira” e “planos de carreira” apenas 1% das empresas afirmam como prática.

Quanto à parte de recrutamento, como anteriormente referido, 13% das empresas inquiridas referem como prática o “recrutamento realizado junto de trabalhadores e familiares”, enquanto que 5% dizem que têm como prática “recrutamento realizado junto das escolas, universidades e centros de emprego”.

Acerca da avaliação de desempenho, a tabela 5 demonstra que 7% das empresas afirmam ter como prática a “atribuição de objetivos e responsabilidades em função do cargo”, tal como referem o “sistema de avaliação de desempenho em critérios objetivos”.

Sobre as práticas de reconhecimento e recompensa, 6% das empresas dizem ter como prática atribuir “benefícios diretos aos trabalhadores”, enquanto que 5% das empresas referem a “atribuição de remunerações variáveis”.

No que diz respeito ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, 9% dos inquiridos afirmam ter como prática “horários de trabalho flexíveis”, ao passo que 2% dizem adotar como prática a “concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias”.

#### *4.6.2 Informação e comunicação*

Conforme os dados do Gráfico 10, as práticas de informação e comunicação com maior frequência são as “reuniões internas nos variados departamentos/setores” (34%) e a “informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores” (26%). De seguida encontra-se os “painéis de informação” (17%) e “participação dos trabalhadores/as nas decisões que lhe digam respeito” (9%).

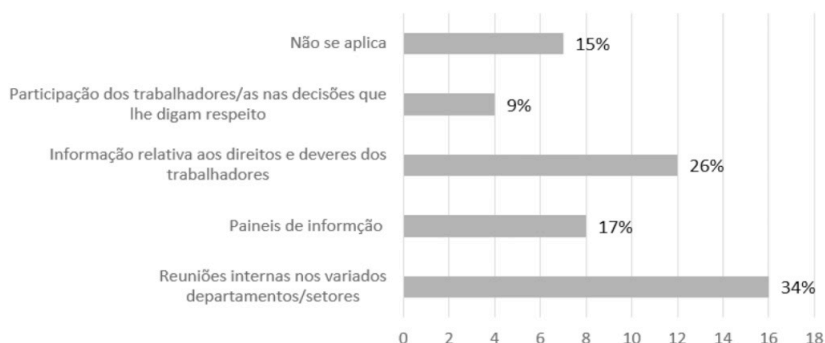


Gráfico 10 – Práticas de informação e comunicação

Fonte: Autoria própria

#### 4.6.3 Serviços sociais

No Gráfico 11 é possível observar que 18% das empresas inquiridas não tem nenhum tipo de apoio social, mas 18% dizem disponibilizar refeitórios e espaços para convívio, 15% destas têm esquemas complementares à segurança social, 13% dos clientes da SEEC, Lda concedem apoios para transportes, 11% destes afirmam ter atividades culturais, 10% dos inquiridos afirmam ter protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens, 8% declaram conceder benefícios monetários, 5% dizem cooperar na educação dos filhos dos seus colaboradores e 2% dos clientes da SEEC, Lda dizem apoiar na liquidação das dívidas.

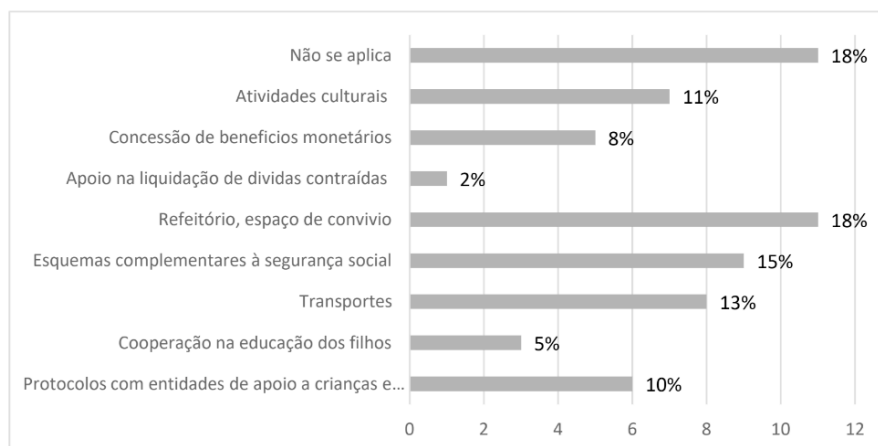


Gráfico 11 – Práticas de Apoio Social

Fonte: Autoria própria

#### 4.6.4 Empregabilidade

Relativamente às práticas de formação, ao observar no Gráfico 12 é possível dizer

que 19% das empresas inquiridas apostam na formação inicial, 13% destes apostam em incentivos que despertem os colaboradores a alargarem os seus conhecimentos e ainda a partilharem experiências com os colegas, já 10% afirmam analisar as necessidades de formação, a requalificar trabalhadores, a desenvolver planos de formação para atualizar conhecimentos, ainda 9% disponibilizam revistas técnicas, 8% dos inquiridos afirmam não ter qualquer prática deste tipo. A “avaliação da formação” e as “atividades de instrução” são as práticas menos executadas pelas empresas inquiridas, sendo que a primeira tem 6% de repostas e a segunda 1% de respostas.

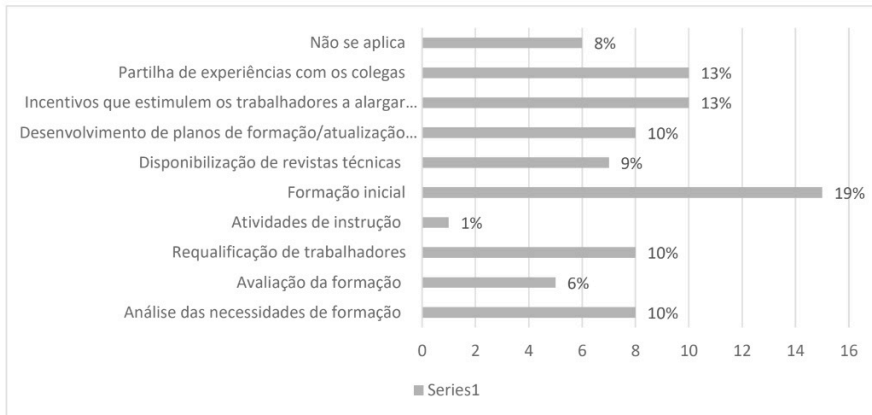


Gráfico 12 – Práticas de formação

Fonte: Autoria própria

#### 4.6.5 Saúde, higiene e segurança

Quanto à SHS no trabalho é de notar, no gráfico 12, que 28% das empresas inquiridas possuem medicina no trabalho, 17% destas dizem ter planos de emergência e ainda que as “condições de iluminação, de ventilação, de temperatura e ruído” são práticas presentes nas empresas. Já 13% dos inquiridos relevam que uma prática da empresa é a “ergonomia do posto de trabalho”, 11% disponibilizam formações alusivas à SHS e 8% relevam ter “programas de prevenção de riscos profissionais”. Por fim, a prática que foi menos referida foi o “gabinete de apoio médico” com 1% de respostas.

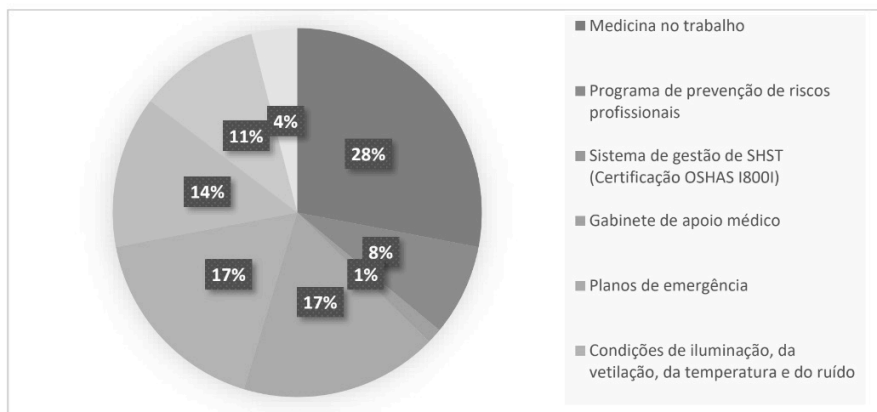


Gráfico 13 – Práticas associadas à SHS

Fonte: Autoria própria

## 4.7 Análise da dimensão social externa

A dimensão social externa da empresa inclui práticas de RSE associadas a agente externos, mais propriamente com a comunidade local a onde a empresa se insere.

### 4.7.1 Comunidade local

Em relação às praticas de RSE desenvolvidas pelos clientes da SEEC, Lda junto da comunidade local, a tabela 7 mostra que 16% deste concedem donativos. Verifica-se também que 13% dos inquiridos usam produtos e serviços de empresas locais, assim como oferecem patrocínios para eventos desportivos. Além disso, 12% das empresas inquiridas cedem patrocínios para eventos culturais e ambientais e 10% fazem doações de produtos e serviços.

Ainda é possível verificar que 7% dos inquiridos fazem parcerias com outras instituições, 6% destes convidam outras organizações para conhecer a sua empresa.

Também, 6% dos clientes da SEEC, Lda “participam em programas locais de educação, formação e emprego, politicas ambientais e renovação urbana”.

Ainda, 5% dizem ceder espaços e equipamento, a mesma percentagem afirma que emprega pessoas de grupos desfavoráveis, assim como dispensam colaboradores para voluntariado.

As respostas menos frequentes foram a oferta de estágios e bolsas de estudos, a cooperação em campanhas de marketing de causas e que não têm qualquer tipo de prática de ligação com a comunidade, nestas práticas apenas 2% das empresas inquiridas afirmam ser uma prática da sua empresa e nenhuma partilha RH.

	N	%
Cedência de espaços e equipamentos	5	5%
Uso de produtos e serviços de empresas locais	13	13%
Doações de produtos/ serviços	10	10%
Partilha RH	0	0%
Parcerias com outras instituições	7	7%
Dispensa de RH para voluntariado	5	5%
Patrocínios de eventos desportivos	13	13%
Convida organizações a conhecer a empresa	6	6%
Cedência de donativos	16	16%
Emprega pessoas de grupos desfavorecidos	5	5%
Patrocínio de eventos culturais e ambientais	12	12%
Oferece estágios e bolsas de estudos	2	2%
Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana	6	6%
Cooperação em campanhas de marketing de causas	2	2%
Não se aplica	2	2%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Tabela 7 – Práticas da empresa com a comunidade local

Fonte: Autoria própria

## 4.8 Análise da Dimensão Ambiental

Segundo Correia (2013), as empresas podem ter um impacto prejudicial no ambiente. Em concordância com a COM (2003), são diversos os impactos que as empresas podem ter sobre o ambiente, vão desde a utilização inútil de recursos naturais, a emissão de gases para a atmosfera e com isso provocam o efeito de estufa, a emissão de poluentes, os efeitos do uso de produtos tóxico, redução da biodiversidade, entre outros. Portanto, as organizações são pressionadas a estabelecer políticas ambientais.

### 4.8.1 As práticas ambientais

A tabela 8 revela as práticas ambientais das empresas inquiridas.

	N	%
Reciclagem	27	27%
Prevenção de poluição atmosférica	13	13%
Mobilização e reciclagem de resíduos	0	0%
Minimização e reciclagem de resíduos	12	12%
Poupança de energia	13	13%
Opções de transporte sustentável	0	0%
Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente	3	3%
Sensibilização dos trabalhadores	13	13%
Uso de produtos de limpeza não tóxicos	3	3%
Tratamento de água e descargas de afluentes	4	4%
Uso de produtos ecológicos	2	2%
Sistema de Gestão Ambiental (certificação 14000 e/ou EMAS)	0	0%
Adesão a rótulos ecológicos	0	0%
Manutenção do sistema de climatização	4	4%
Colocação de acessórios e dispositivos para economizar água	5	5%
Não se aplica	1	1%
<b>Total</b>	100	100%

Tabela 8 -Práticas Ambientais

Fonte: Autoria própria

Ao observar a tabela 8, verifica-se que a prática que ocorre com uma maior percentagem é a reciclagem com 27%, seguida da prevenção da poluição atmosférica, da poupança energética e da sensibilização dos trabalhadores todas com uma percentagem de 13%.

É possível verificar, ainda que 12% dos inquiridos dizem ter como prática a “minimização e reciclagem de resíduos”, 5% destes colocam dispositivos de modo a economizar água, 4% dos clientes da SEEC, Lda fazem tratamento de águas e descargas de afluentes e a mesma percentagem têm sistema de manutenção do sistema de climatização.

A tabela 8 mostra, também, que 3% das empresas inquiridas investem em tecnologias que preservam o ambiente, 2% destas referem usar produtos ecológicos, 1% dos inquiridos revelam que não se aplicam práticas ambientais na sua empresa, e nenhuma empresa declara usar praticas como a “mobilização e reciclagem de resíduos”, “opções de transporte sustentável”, “Sistema de Gestão Ambiental” nem aderem a rótulos ecológicos.

## 4.9 Análise dos fatores de RSE

De acordo com Correia (2013), é possível definir fatores que possibilitam as empresas a adotarem práticas de RSE. Existem obstáculos, benefícios e motivações para a RSE, mas também os *stakeholders* têm um papel forte e motivador para as empresas aplicarem práticas socialmente responsáveis.

#### 4.9.1 Os stakeholders

As empresas devem manter relações como os *stakeholders*, pois estas relações são cruciais para o bom funcionamento da empresa e para que a comunidade, em geral, melhore continuamente.

Na tabela 9 é possível distinguir vários grupos de *stakeholders* e a relação que estes e os clientes da SEEC, Lda têm.

Ao observar a tabela abaixo verifica-se que as empresas que mantêm relações com bastante frequência são: com os fornecedores (15 empresas), com os clientes (20 empresas), com a comunidade local (14 empresas) e com os trabalhadores (18 empresas).

Verifica-se que os clientes da SEEC, Lda que mantêm relações com muita frequência são com as autarquias e serviços autárquicos (13 empresas) e com o estado e serviços estatais (15 empresas).

Como relações razoavelmente frequentes averiguam-se entre as empresas e as instituições financeiras (14 empresas), com as empresas concorrente (15 empresas) e com as IPSS/ONG (14 empresas).

As empresas inquiridas têm, na maior parte, relações pouco frequentes com as associações empresariais/setoriais (14 empresas) e com os bancos e seguradoras (13 empresas).

Por fim, numa maior parte, não existe relações entre as empresas inquiridas com as universidades e outras instituições (30 empresas) e nenhuma empresa tem relações com os sindicatos e comissões de trabalhadores.

	Bastante frequente	Muito frequente	Razoavelmente frequente	Pouco frequente	Nada frequente
Fornecedores	15	7	7	6	0
Instituições Financeiras	2	5	14	10	4
Clientes	20	10	5	2	0
Comunidade Local	14	9	10	2	0
Estado e serviços estatais	2	15	8	8	3
Empresas concorrentes	1	3	15	11	5
Trabalhadores	18	10	4	0	0
Autarquias e serviços autárquicos	3	13	8	9	2
Associações empresariais/setoriais	3	9	8	14	1
Bancos e seguradoras	2	11	8	13	1
IPSS/ONG	7	5	14	7	3
Universidades e outras instituições	0	0	2	3	30

Sindicatos e comissões de trabalhadores	0	0	0	0	35
---	---	---	---	---	----

Tabela 9 - Reações entre as empresas inquiridas e os stakeholders

Fonte: Autoria própria

#### 4.9.2 As motivações

Em concordância com Correia (2013), as empresas têm consciência de que devem ter preocupações com a sociedade e com o ambiente, mas nem todas têm o mesmo tipo de motivação para realizarem práticas de RS.

Segundo o mesmo autor, existem várias motivações para as empresas empregarem práticas de RS tais como o aumento da satisfação dos trabalhadores, os princípios éticos e cívicos, a pressão por parte dos clientes, estado, concorrentes e os incentivos, sejam eles subsídios, benefícios ou apoios.

O Gráfico 14 possibilita reconhecer as principais motivações dos clientes da SEEC, Lda para realizarem práticas de RSE. E ao analisar este gráfico verifica-se que como motivações fortes os inquiridos referem a melhoria das relações com os parceiros de negócios e investidores (18 empresas), a melhoria da performance económica (22 empresas), a fidelização dos clientes/consumidores (27 empresas), o aumento da satisfação dos clientes (27 empresas) e os princípios éticos e cívicos da RS (16 empresas).

Como “motivações médias” as empresas inquiridas revelam que são as utilizações de incentivos públicos (15 empresas), a melhoria da imagem da organização (11 empresas), a pressão dos clientes, estado e concorrentes (13 empresas) e a pressão das organizações locais (17 empresas).

Por último, as empresas inquiridas, na maior parte, não referem nenhuma motivação fraca.



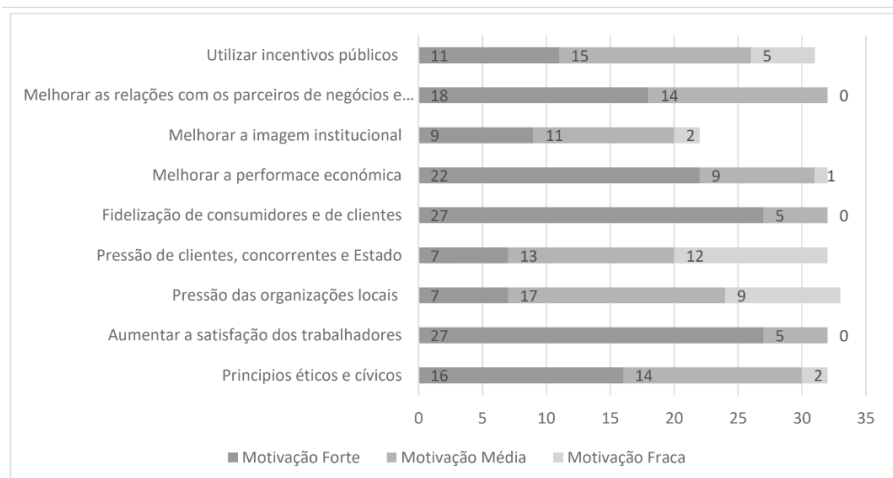


Gráfico 14 – Motivações para adotar práticas de RS

Fonte: Autoria própria

#### 4.9.3 Os benefícios

As empresas não são as únicas beneficiadas com a implementação de práticas de RSE. Os colaboradores e a comunidade local são muito beneficiados, também, com a adoção destas práticas (Correia, 2013).

Segundo o autor, as empresas podem obter benefícios com a implementação de práticas de RSE, tais como a redução de custos, o aumento de relações de cooperação, da qualidade, da produtividade, da motivação dos trabalhadores, das vendas, da reputação junto de clientes/ consumidores e parceiros de negócios e boa imagem junto da comunidade.

O Gráfico 15 permite identificar quais os benefícios que as empresas inquiridas julgam ser as mais revelantes com a realização de práticas socialmente responsáveis.

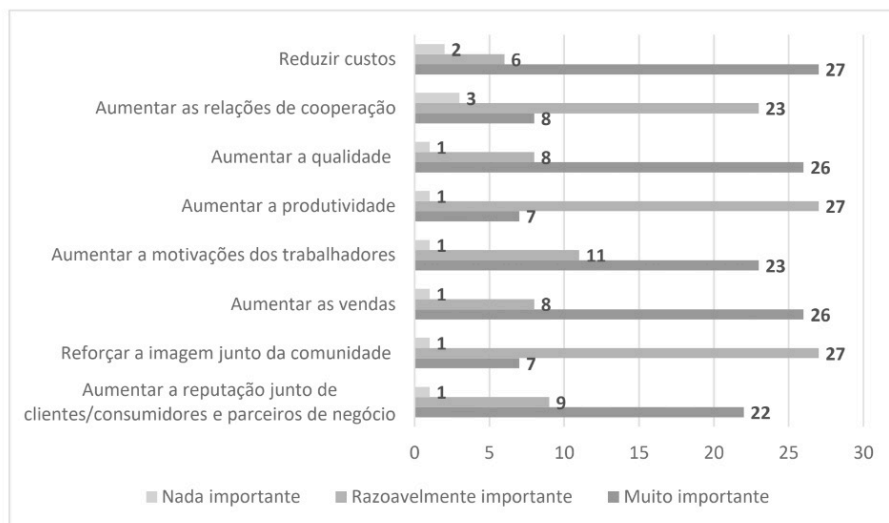


Gráfico 15 – Os benefícios da implementação de práticas de RSE

Fonte: Autoria própria

Ao observar este Gráfico é de notar que os benefícios que os clientes da SEEC, Lda acham muito importantes são: a redução de custos (27 empresas), o aumento da qualidade (26 empresas), o aumento da produtividade (23 empresas), o aumento das vendas (26 empresas) e por fim o aumento da reputação junto dos clientes e parceiros de negócios (22 empresas).

Ainda se verifica que os benefícios que os inquiridos referem como razoavelmente importantes são: o aumento das relações de cooperação (23 empresas), o aumento da produtividade (27 empresas) e o reforço da imagem da empresa (27 empresas).

Por fim, numa maioria, os inquiridos não revelam nenhum benefício que não seja importante.

#### 4.9.4 Os obstáculos

Os obstáculos à implementação de práticas de RSE podem ir desde a falta de apoio público, à falta de tempo ou de informação. O Gráfico 16 revela os obstáculos que os clientes da SEEC, LDA consideram ser o maior obstáculo para a implementação destas práticas.

Ao analisar o Gráfico 16 verifica-se que os inquiridos identificam como grandes obstáculos a escassez de recursos financeiros (17 empresas) e a falta de apoio público (20 empresas).

Como obstáculo médio os inquiridos revelam, numa maioria, ser falta de tempo (25 empresas).

Finalmente, as empresas inquiridas dizem que os obstáculos menores são a falta de informação (15 empresas) e o facto da RS não estar relacionado com a sua atividade (15 empresas).

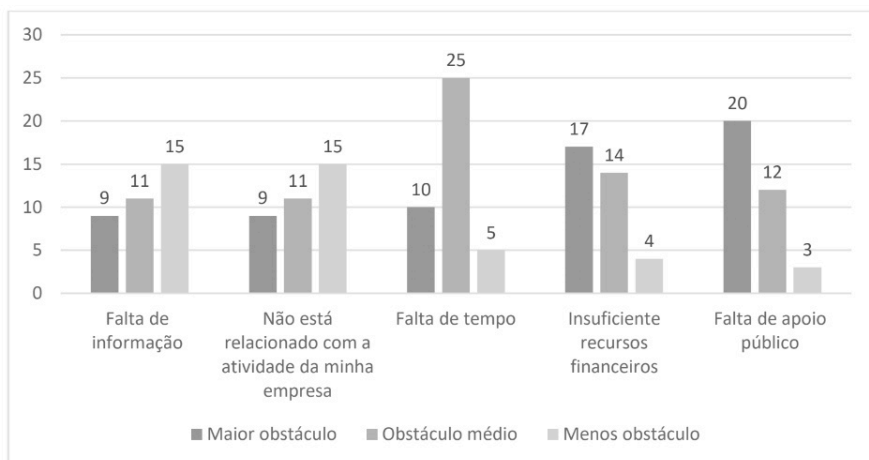


Gráfico 16 – Obstáculos para a implementação de práticas de RS

Fonte: Autoria própria

#### 4.9.5 As áreas de RSE

As áreas de RSE consideradas importantes podem ser distintas entre as empresas, uma pode considerar uma área e outra pode considerar uma área diferente.

O Gráfico 17 revela as áreas consideradas mais importantes pelas as empresas inquiridas, sendo que a área com maior frequência é “melhorar o desempenho ambiental” com 30% de respostas, seguido da área “cumprir a legislação ambiental e social” onde 24% das empresas consideram ser a área mais importante para a sua empresa. Já 18% dos inquiridos revelam que fomentar o desenvolvimento dos trabalhadores é a área mais relevante. Por último 10% dos inquiridos relevam que seguir comportamentos e as ações voluntárias são aspetos importantes.

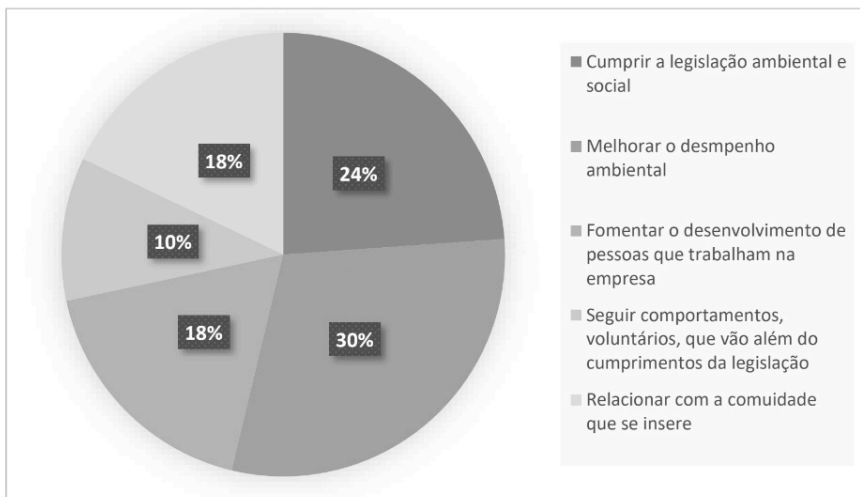


Gráfico 17 – As áreas de RSE

Fonte: Autoria própria

#### 4.9.6 Classificação

O inquérito termina com uma questão onde se pede a opinião dos inquiridos sobre o nível da sua intervenção na RS. Estas podiam optar por cinco opções: intervenção muito forte, intervenção bastante forte, intervenção moderada, intervenção fraca e intervenção muito fraca.

O Gráfico 18 releva as opiniões dos inquiridos e é possível analisar que 31% destes dizem que a sua intervenção da sua empresa ao nível da RSE é moderada, 26% afirmam ter uma intervenção bastante forte, 20% das empresas inquiridas declaram que a sua intervenção é bastante fraca, 14% destas dizem ter uma intervenção muito forte e por fim 9% opinam que a sua intervenção ao nível da RSE é muito fraca.

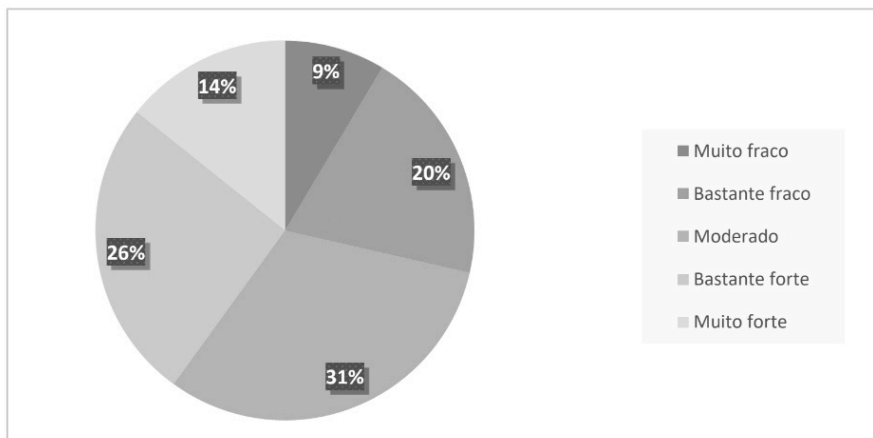


Gráfico 18 - A classificação

Fonte: Autoria própria

## 5 | CONCLUSÕES

Nos dias de hoje a RSE é muito importante para as empresas e para a comunidade onde estas se inserem.

A maior dificuldade que se verificou no presente estudo foi obter respostas, devido ao facto de muitos clientes da SEEC, Lda se encontrarem distanciados geograficamente e o contacto com estes era muito difícil. Isto faz com que a amostra seja reduzida e por isso há dúvidas sobre a possibilidade de extrapolar estes dados para as restantes empresas.

O inquérito aplicado a trinta e cinco microempresas e PME's, que são clientes da empresa SEEC, Lda, revela que o tema faz parte integrante da estratégia destas empresas, mesmo que não seja o suficiente e que várias práticas não se encontram ainda implementadas.

O estudo mostra que das 35 empresas, 14% consideram que a sua intervenção ao nível da RSE é muito forte, porém destas empresas 31% acham ter uma intervenção moderada. enquanto que apenas 9% consideram a sua intervenção muito fraca.

Pode-se concluir que as práticas de RSE desenvolvidas pelos inquiridos estão refletidas, regularmente, na estratégia da empresa.

No inquérito, as dimensões de RSE foram divididas em quatro dimensões: dimensão económica, dimensão social interna, dimensão social externa e dimensão ambiental.

Quanto à dimensão económica das práticas de RSE, os inquiridos, em relação aos clientes, dizem que a principal prática é o ajustamento de produtos/serviços às necessidades dos clientes, constatando-se que há um cuidado de satisfazer as necessidades dos clientes. Relativamente aos fornecedores, as mesmas evidenciam que o pagamento feito no prazo acordado é a principal prática de RSE. Já em relação aos produtos/serviços estes revelam

que a prática mais importante são os aspetos de segurança e fiabilidade do serviço e do produto. É de notar que as empresas inquiridas esforçam-se para manter contacto e um bom relacionamento com os fornecedores e clientes.

Relativamente à dimensão social interna as práticas mais verificadas quanto à gestão de recursos humanos é a igualdade de oportunidades. No que diz respeito à informação e comunicação, os inquiridos afirmam como a principal prática as reuniões internas no vários departamentos e setores. No que diz respeito aos apoios sociais e 18% das empresas inquiridas dizem não ter apoios sociais, todavia a mesma percentagem disponibiliza refeitórios e espaços para convívio. Já no que toca à Saúde, Higiene e Segurança no trabalho (SHS), as empresas inquiridas revelam que a prática mais importante é a medicina no trabalho, porém esta pode estar ligada às obrigações legais.

No domínio da dimensão social externa os clientes da SEEC, Lda concedem donativos à comunidade local, porém não partilham RH.

Por fim, na dimensão ambiental contacta-se que as principais práticas socialmente responsáveis são a reciclagem e a prevenção da poluição atmosférica.

No que respeita aos *stakeholders* os inquiridos revelam que o mais importante é manter um bom relacionamento com os clientes, com os fornecedores e com a comunidade local, sendo com estes que mantêm maiores relações. Em contrapartida, estes não consideram tão importante manter boas relações com as universidades e outras instituições e com sindicatos e comissões de trabalhadores.

No inquérito as motivações, os benefícios e os obstáculos são também pontos referidos. Relativamente as motivações as empresas inquiridas demonstram que numa grande parte está motivada para as práticas de RSE. Já em relação aos benefícios os mesmos identificam como principais benefícios da implementação de RSE a redução de custos, o aumento da qualidade, produtividade, vendas e reputação. O maior obstáculo para a implementação das práticas de RSE considerado pelas empresas inquiridas é a escassez de recursos financeiros.

Depois desta análise é possível verificar que os clientes da SEEC, Lda começam a ter preocupações com a RSE e a implementar práticas na sua empresa. Ainda é necessário referir que todas as empresas inquiridas são microempresas e PME's. Assim sendo, pode-se concluir que os clientes da SEEC, Lda encontram-se num bom caminho para serem empresas socialmente responsáveis.

## REFERÊNCIAS

Abreu, S. C. M. G. (2004). *A Responsabilidade Social e Ética nas Organizações* (Vol. 18). Instituto Politécnico de Lisboa - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Almeida, F. (2010). *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*.

Andion, M. C., & Fava, R. (2002). Planejamento estratégico. In *Colecção gestão empresarial* (Vol. 2, pp. 27–38).

Baltazar, A. (2011). *Responsabilidade social corporativa do ponto de vista dos funcionários: contribui para a compreensão das atitudes profissionais*.

Bandeira, A. M. (2010). A Contabilidade num Contexto de Responsabilidade Social. <https://doi.org/10.26537/rebules.v0i4.783>

Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Gradiva.

Biorumo. (2005). *Anuário da Sustentabilidade 2005: A Era da Resposnabilidade Social Empresarial*. Porto.

Camphenoudt, L. Van, & Quivy, R. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Carroll, A. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders* (B. Horizons, Ed.).

CNC. (2010). *SNC - INSTRUMENTOS CONTABILÍSTICOS*. Retrieved from <http://www.cnc.min-financas.pt/snc.html>

COM. (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas* (C. Europeia, Ed.). Retrieved from [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11516946%0Ahttps://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0960-9822\(01\)00369-4%0Ahttps://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0960982201003694%0Ahttps://ac.els-cdn.com/S0960982201003694/1-s2.0-S0960982201003694-mai](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11516946%0Ahttps://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0960-9822(01)00369-4%0Ahttps://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0960982201003694%0Ahttps://ac.els-cdn.com/S0960982201003694/1-s2.0-S0960982201003694-mai)

COM. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial Da União Europeia*, 124(1), 36–41.

Correia, A. S. ia R. (2013). *a Responsabilidade Social E As Pme: As Práticas De Rse Das Microempresas*. Instituto Politécnico de Lisboa - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Fernandes, A. J. (1995). Métodos e Regras para a Elaboração de Trabalhos Científicos e Académicos, 2ª Edição. In *Porto, Porto Editora*.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*.

Kaltenheuser, S. (1995). China: Doing Business Under an Immoral Government. In *Business Ethics* (3rd ed., pp. 20–23).

Lopes, A. C. M. F. C. (2004). *A SA8000 e a responsabilidade social das empresas: a emergência de um novo paradigma?* Instituto Superior de Economia e Gestão.

Marques, C. T. (2004). *Potencialidades e limitações da aplicação simultânea de aromas e de pigmentos sensíveis ao calor e à luz em artigos de moda praia*.

Medeiros, J. T. S. de F. B. (2011). Relatório do Estágio de Educação Física realizado na Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos dos Louros. *Universidade Da Madeira*. Retrieved from <https://digituma.uma.pt/bitstream/10400.13/277/1/MestradoJoãoMedeiros.pdf>

Oliveira, S. L. de. (1987). Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2001. SPIEGEL, MR Estatística. *Classificação Estatística Internacional De*.

Pinto, G. (2004). *Responsabilidade Social das Empresas: Estado da Arte em Portugal* (CECOA, Ed.). Lisboa.

Posner, R. A. (1986). *Economic Analysis of Law* (3rd ed.; B. and C. Little, Ed.). Boston.

Rodrigues, C. A. (2011). *O ensino e a prática da contabilidade, orientado para o desenvolvimento de competências científicas, tecnológicas e relacionais*.

SAI. (1997). Norma SA8000. Retrieved from <http://www.sa-intl.org/>

Santos, M., Santos, A., Pereira, E., & Silva, J. (2006). Responsabilidade social nas PME: Casos em Portugal. *Lisboa: RH Editora*, 56–78.

Schwartz, MS; Carrol, A. (2003). *Corporate social responsibility: a three - domain approach* (13 (4); B. E. Quarterly, Ed.).

SMEs, O. of E. (2002). *Report 2002/No 4 - European SMEs and Social Environmental responsibility* (E. Publications, Ed.). Luxembourg.

Smith, E. T. (1990). The Greening of Corporate America. *Business Week*, 100.

Swift, R. (2001). *CRM: Customer Relationship Management: o revolucionário Marketing de Relacionamento com o cliente*. Elsevier Brasil.

Thompson Jr, A. A., Strickland II, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administração estratégica*. AMGH Editora.

Tuli. (2011). *A base de distinção entre pesquisa qualitativa e quantitativa em ciências sociais: Reflexão sobre perspectivas ontológicas, epistemológicas e metodológicas*.

Yilmax, K. (2013). Comparação das tradições de pesquisa quantitativa e qualitativa: diferenças epistemológicas, teóricas e metodológicas. *Revista Européia de Educação*, 48(2), 311–325.



**ELÓI MARTINS SENHORAS** - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASIS) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

## A

Administração 10, 11, 13, 14, 24, 25, 27, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 73, 87, 88, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 103, 105, 106, 107, 108, 110, 113, 114, 116, 117, 124, 125, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 142, 143, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 229, 230, 232, 240, 264, 297

Agricultura familiar 1, 2, 3, 5, 6, 9, 86, 91, 92, 93, 96, 97, 99, 101, 102, 105

Agroecologia 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9

Agronegócio 70, 73, 86, 98, 106

Aperfeiçoamento 129, 131, 133, 134, 142, 145, 146

Aplicabilidade da RSE 265

Aprendizagem 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 33, 65, 66, 67, 110

Aquisição 63, 97, 98, 101, 104, 106, 108, 193, 227, 229, 230, 231, 232, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 247, 250, 251

Assessoria 4, 9, 91, 93, 98, 100, 104

Ativos intangíveis 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253

Autoridade 149, 156, 158

## B

Bahia 70, 73, 75, 85, 86, 87, 88, 89

Brasil 1, 2, 3, 4, 5, 8, 25, 36, 62, 70, 71, 72, 76, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 97, 101, 105, 106, 107, 108, 120, 121, 125, 126, 127, 131, 132, 134, 146, 147, 150, 159, 160, 162, 240

## C

Comportamento 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 46, 49, 51, 53, 60, 61, 62, 63, 65, 68, 116, 123, 155

Compra 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 50, 52, 53, 58, 60, 61, 63, 105, 167, 193, 229, 232, 247

Comunicação 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 34, 35, 46, 49, 54, 61, 66, 68, 111, 114, 117, 118, 123, 136, 140, 142, 144, 231, 297

Conhecimento 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 37, 65, 67, 68, 69, 101, 107, 110, 113, 118, 119, 123, 124, 132, 136, 140, 142, 143, 144, 146, 147, 150, 155, 156, 157, 158, 232, 242, 252, 255, 257

Consultoria 91, 92, 93, 98, 99, 100, 101, 102, 104

Consumidor 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 49, 51, 53, 55, 60, 61, 62, 63,

98, 262

## D

Desenvolvimento sustentável 1, 2, 3, 76, 86, 95, 98, 107, 121, 122, 124, 125, 126, 257, 258, 259, 265, 266, 270

Direito administrativo 106, 107, 149, 151, 157, 162, 163

## E

Ecovida 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Educação 5, 16, 24, 90, 92, 97, 98, 105, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 131, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 144, 297

Empreendedorismo 119, 120, 121, 123, 126, 127, 140

Empreendimento 100, 119, 120, 121, 122, 125

Empresas 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 44, 45, 46, 49, 53, 54, 55, 56, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 69, 89, 97, 101, 105, 109, 110, 112, 113, 115, 117, 126, 132, 166, 167, 168, 175, 182, 190, 201, 204, 209, 210, 214, 216, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 244, 245, 249, 251, 252, 256, 257, 262, 297

Escola de Governo 129, 136, 147

Estratégias de RSE 265

## F

Feminino 27, 28, 29, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 138

Formação 22, 31, 67, 69, 103, 110, 122, 123, 125, 126, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 139, 141, 142, 145, 146, 147, 148, 229, 245, 248, 250

Fresnillo 218, 219, 221, 225

Fusões 227, 228, 229, 230, 235, 236, 239, 240

## G

Gestão 2, 3, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 34, 55, 63, 70, 76, 77, 79, 82, 85, 86, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 124, 126, 127, 130, 132, 134, 135, 136, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 229, 230, 239, 240, 241, 250, 251, 253, 254, 257, 261, 262, 263, 297

Governança 24, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 124, 136

## I

Informação 10, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 76, 100, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 136, 142, 145, 146, 231, 237, 243, 244, 245, 250, 251, 252, 254, 257, 262, 264

Inovação 13, 18, 65, 97, 110, 118, 119, 123, 126, 136, 140, 142, 244, 245, 297

## J

Jogos 64, 65, 66, 67, 68, 69

## L

Liderança 26, 67, 68, 96, 132, 135, 136

## M

Marketing 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 49, 53, 56, 60, 61, 62, 63, 107, 147, 192, 193, 194, 198, 199, 200, 210, 222

Mel 91, 93, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 106, 108

Mercado 4, 5, 6, 9, 27, 28, 29, 30, 34, 35, 38, 55, 60, 65, 66, 68, 87, 91, 95, 98, 100, 102, 103, 104, 110, 123, 126, 135, 147, 167, 193, 209, 229, 230, 231, 232, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 246, 248, 249, 252, 255, 257, 260, 261, 262, 263

Merenda 91, 93, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 106, 108

México 126, 127, 164, 175, 190, 192, 193, 218, 297

Mobilidade 119, 120, 121, 122, 124, 264

Mudança 10, 11, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 91, 104, 130, 140, 231, 246, 261

Mulher 27, 28, 29, 30, 35, 40, 50, 60, 62, 138

## O

Obras públicas 177, 178, 185, 186, 189

Organizações 2, 4, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 33, 34, 65, 68, 95, 110, 111, 112, 135, 229, 243, 245, 255, 256, 257, 258, 259, 261, 262, 263

## P

Poder 15, 27, 31, 32, 35, 51, 61, 67, 68, 88, 92, 94, 101, 102, 103, 104, 116, 133, 140, 149, 150, 151, 152, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 166, 168, 171, 193, 207, 230, 247, 248, 262

Portugal 110, 118, 127, 227, 242, 243, 244

Práticas de RSE 265, 273, 275, 278, 279, 280, 284, 286, 289, 290, 293, 294

Processo administrativo disciplinar 149, 150, 152, 153, 158

**R**

Reestruturação 101, 110, 227, 228, 229, 236, 238, 240

Responsabilidade social da empresas 265

Restaurantes 193

Rio de Janeiro 9, 24, 69, 71, 105, 107, 108, 109, 110, 113, 114, 116, 117, 127, 128, 146, 147, 148, 162, 163, 253, 264

**S**

Saneamento 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 86, 87, 88, 89, 90

Servidores públicos 129, 130, 131, 132, 135, 137, 139, 143, 145, 147, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 161, 162

Soberania alimentar 1, 2, 3, 5, 8, 9

Sustentável 1, 2, 3, 8, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 86, 95, 98, 107, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 135, 228, 231, 256, 257, 258, 259





**T**

Tecnologia 4, 24, 74, 75, 76, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 100, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 123, 126, 136, 142, 193, 297

Trânsito 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 153

**U**

Universidade 1, 24, 25, 90, 106, 107, 108, 118, 119, 120, 123, 124, 125, 126, 127, 132, 136, 147, 240, 263, 297

www.atenaeditora.com.br   
contato@atenaeditora.com.br   
@atenaeditora   
www.facebook.com/atenaeditora.com.br 





# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



**Atena**  
Editora

Ano 2022

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)   
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)   
[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)   
[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3

