

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA  
(ORGANIZADOR)

# ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E DO TERCEIRO SETOR



CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA  
(ORGANIZADOR)

# ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E DO TERCEIRO SETOR



**Editora chefe**

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Camila Alves de Cremo

Ellen Andressa Kubisty

Luiza Alves Batista

Nataly Evilin Gayde

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2023 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2023 Os autores

Copyright da edição © 2023 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

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

- Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade de Coimbra  
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  
Profª Drª Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa Prof. Dr. Daniel Richard Sant'Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Profª Drª Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di 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. Jodeylson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Profª Drª Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso  
Prof. Dr. Julio Cândido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª 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  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
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  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

- Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia / Universidade de Coimbra  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

## Administração: organizações públicas, privadas e do terceiro setor 4

**Diagramação:** Luiza Alves Batista  
**Correção:** Maiara Ferreira  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
A238	Administração: organizações públicas, privadas e do terceiro setor 4 / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.
	Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-258-1483-4 DOI: <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.834232107">https://doi.org/10.22533/at.ed.834232107</a>
	1. Administração. 2. Administração pública. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título. CDD 658
Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166	

## 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.

# APRESENTAÇÃO

A obra “Administração: Organizações Públicas, Privadas e do Terceiro Setor 4” tem como objetivo principal promover a discussão acadêmica e profissional acerca de diversos fenômenos que permeiam o campo da administração. Composta por dez capítulos, a obra engloba diversos temas relevantes, com estudos sobre gestão pública, negócios sociais, governança, marketing, ensino, entre outros.

Os conhecimentos construídos e apresentados nesta obra desencadeiam uma profunda reflexão sobre a prática gerencial, contribuindo com a formação de profissionais capazes de estabelecer uma conexão sólida entre teoria e prática. O material aqui apresentado pode auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão nas organizações e contribuir para a melhoria do desempenho organizacional em diferentes contextos, seja na administração pública, privada ou no terceiro setor. Além disso, a obra se destaca por explorar uma ampla gama de fenômenos organizacionais, impulsionando a produção do conhecimento científico e promovendo o avanço e a consolidação da administração como uma ciência em constante evolução.

Diante da relevância, abrangência e diversidade dos temas abordados, este material se consolida como uma fonte de pesquisa robusta, mergulhando nas várias faces da administração por meio de estudos realizados por profissionais altamente qualificados, tanto no ambiente corporativo quanto no cenário acadêmico. Com isso em mente, a leitura é altamente recomendada para todos aqueles que desejam expandir seus conhecimentos teóricos e práticos em gestão, especialmente administradores, professores, pesquisadores, estudantes, técnicos, analistas e demais profissionais engajados no campo da administração. Por fim, expressamos nossa sincera gratidão aos autores por sua dedicação incansável, cuidado meticoloso e esforço incansável na criação desses estudos, que culminaram nesta importante obra.

Boa leitura!

Prof. Clayton Silva

# SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>1</b>
ACCOUNTABILITY: A IMPORTANTE RELAÇÃO ENTRE ESTADO E SOCIEDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	
Cristiano Souza Marins	
Rodrigo Resende Ramos	
Joselane da Silva Anastácio	
Renata Faria Santos	
Álvaro Gonçalves Barros	
Anabella Mesquita	
Luis Manuel Borges Gouveia	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321071">https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321071</a>	
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>16</b>
AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA: UMA DISCUSSÃO NO ESCOPO DA COMPLEXIDADE INSTITUCIONAL E RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS	
Thaís Alves da Silva	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321072">https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321072</a>	
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>39</b>
A REAVALIAÇÃO PATRIMONIAL PARA CONTROLE DO PATRIMÔNIO PÚBLICO	
Moisés Cristóvão Lima Rodrigues	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321073">https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321073</a>	
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>52</b>
TECNOLOGIA XBRL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE CONTINGENCIAL	
Thaís Alves da Silva	
Simone Letícia Raimundini Sanches	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321074">https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321074</a>	
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>67</b>
NEGÓCIOS SOCIAIS E DESIGUALDADE SOCIAL: UMA ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DO SETOR ALIMENTÍCIO NO DISTRITO DE JARDIM SÃO LUÍS/SP	
Letícia Teles da Silva	
Márcio Silva Borges	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321075">https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321075</a>	
<b>CAPÍTULO 6 .....</b>	<b>78</b>
UNA MIRADA A LA CRISIS EN LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ. LA ROYA DEL CAFETO, UN ENEMIGO DE ANTAÑO	
Godínez Bazán Guadalupe	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321076">https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321076</a>	

# SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>88</b>
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA QUE SE DESTACA EM UM PONTO DE PRODUÇÃO E VENDA DE AÇAÍ	
José Luiz Nunes Fernandes	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321077">https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321077</a>	
<b>CAPÍTULO 8 .....</b>	<b>100</b>
DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE MARKETING INTERNO PARA UMA EMPRESA DE AUTOMÓVEIS DE LUXO	
Ricardo Santos	
Patrícia Araújo	
Raquel Santos	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321078">https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321078</a>	
<b>CAPÍTULO 9 .....</b>	<b>120</b>
ESTRATÉGIAS DE TRANSMISSÃO E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE AS MELHORES PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES	
Fábio Eugénio	
Patrícia Araújo	
João Ferreira	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321079">https://doi.org/10.22533/at.ed.8342321079</a>	
<b>CAPÍTULO 10.....</b>	<b>140</b>
PERCEPÇÕES E JULGAMENTOS ESTÉTICOS DA SALA DE AULA	
Marcia Meira Berti Fiorin	
Silvana Ferreira Pinheiro e Silva	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.83423210710">https://doi.org/10.22533/at.ed.83423210710</a>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR .....</b>	<b>154</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>155</b>

# CAPÍTULO 1

## ACCOUNTABILITY: A IMPORTANTE RELAÇÃO ENTRE ESTADO E SOCIEDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Data de aceite: 03/07/2023

### **Cristiano Souza Marins**

<http://lattes.cnpq.br/1915365869140336>

### **Rodrigo Resende Ramos**

<http://lattes.cnpq.br/4710728755911751>

### **Joselane da Silva Anastácio**

<http://lattes.cnpq.br/8396607844253304>

### **Renata Faria Santos**

### **Álvaro Gonçalves Barros**

<http://lattes.cnpq.br/4043047779323650>

### **Anabella Mesquita**

### **Luis Manuel Borges Gouveia**

<http://lattes.cnpq.br/1749838249499281>

**RESUMO:** Atualmente, as mudanças ocorrem de forma rápida e as informações fluem a todo tempo. Neste contexto, vive-se na era de uma nova gestão pública, que apresenta uma diferente realidade e que passa a ter um enfoque maior no desempenho e na qualidade dos serviços prestados à sociedade, ao invés de focar somente nas normas legais. O presente estudo tem como objetivo enfatizar a importância de se compreender a relação entre Estado e Sociedade para o

desenvolvimento das Políticas Públicas, especificamente para a área da Saúde. Desta forma, trata-se de um estudo de natureza exploratória e descritiva, que teve como objetivo apresentar os principais conceitos da Administração Pública, bem como sua eficiência e a necessidade de *Accountability* para uma gestão eficaz. Buscou-se ainda abordar a importância da participação social no processo decisório dessa política, apresentando o papel dos espaços participativos na orientação, desenvolvimento e controle da Política Pública. Conclui-se que a *Accountability* reafirma a ideia da igualdade, colocando em um mesmo nível cidadãos e governantes, possibilitando a sociedade fiscalizar e controlar os atos de gestão dentro dos limites legais. Neste sentido, a *Accountability* passa a constituir um mecanismo de implantação da ação no interesse público e de uma gestão pública mais efetiva.

**PALAVRAS CHAVE:** Estado, sociedade e *accountability*.

## 1 | INTRODUÇÃO

O Estado, no campo das políticas públicas, em especial a de Saúde, exerce relevante papel, devendo servir de

instrumentação, apoio, motivação, não dificultando os processos democráticos, fato que legitima a importância da participação social nesse contexto.

A participação do cidadão nas decisões do Estado é de fundamental importância para o fortalecimento das políticas sociais que se configuram em espaços de construção coletiva, onde as pessoas se envolvem com a coisa pública. É através da participação que a sociedade civil se aproxima dos poderes públicos para encontrar canais de contatos que possibilitem de fato a opinião, intervenção, envolvimento e influência no desenvolvimento de políticas públicas.

O Estado e a sociedade estão intimamente relacionados. Esta relação deve ser da forma mais democrática possível, por isso os espaços de participação, como por exemplo, os conselhos, são fundamentais para o desenvolvimento da gestão pública.

Para tanto, a intervenção do Estado deve ser pautada nas políticas originadas da sociedade civil que se formam com a prática da cidadania a qual se configura a partir da participação social.

Esta pesquisa tem por objetivo verificar os impactos da relação “Estado e Sociedade” e, ainda, a importância da dinâmica e a forma de relações e interlocução estabelecidas em prol da materialização da Política Pública de Saúde.

O método adotado no desenvolvimento do presente artigo foi uma pesquisa bibliográfica fundamentada a partir de autores que estudam o tema sob uma perspectiva histórica e crítica, procurando dar tratamento localizado no tempo à matéria objeto do estudo.

Das fontes consultadas, cita-se Bobbio (2001) que aborda Estado, governo e sociedade; em seguida Coelho (2009) que apresenta uma discussão a cerca da relação Estado e Sociedade; dando sequencia Pettene e Secchim (s.d) falam da importância da participação do cidadão nas decisões do Estado; Câmara (2010) discute sobre o surgimento do Estado como resultado da evolução da forma de divisão e organização do poder; Langost (s.d) relata que o indivíduo como cidadão deve se empoderar e imbuir-se de vontade para participar da coisa pública; dando sequencia ao trabalho; Bravo (2006) traz a discussão da intervenção do Estado na saúde que atingira no século XX sua dimensão política, dialogando com este autor, Santos (2009) conversa sobre a saúde após a redemocratização do país; Sposit e Lobo (1992) fazem um breve apanhado da história de democratização da saúde enfatizando o controle social como um dos campos que construiu visibilidade dos movimentos de saúde; dando continuidade Silva et al (s.d) apresentam a institucionalização dos conselhos municipais como espaço de participação social e para finalizar o trabalho Santos (2008) fala que para haver gestão social é necessário que haja controle social, ou seja, participação da sociedade na gestão pública.

## **2 | A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A ACCOUNTABILITY**

A Administração Pública pode ser definida como uma atividade concreta e imediata que é desenvolvida pelo Estado para a consecução dos interesses coletivos. Adicionalmente, pode ser também definida como um conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas, no qual a lei atribui o exercício da função administrativa ao Estado (MORAES, 2001).

O conceito de Administração Pública parte da análise de elementos fornecidos pela Constituição Federal, e que segundo Meirelles (1998), não oferece conceitos bem definidos, devido à diversidade de sentidos da própria expressão, utilizada pelos diferentes campos em que se desenvolve a atividade administrativa.

Neste sentido, administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheios. Se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se administração particular, se são da coletividade, realiza-se Administração Pública.

Segundo Meirelles (1998), a Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual e municipal, segundo os preceitos de Direito e da Moral, visando ao bem comum.

Ainda para este autor, “é o conjunto das pessoas coletivas públicas, seus órgãos e serviços que desenvolvem a atividade ou função administrativa”.

Gasparini (2007), por sua vez, ressalta que dada à etimologia do vocábulo “administração”, é natural à idéia de comando, direção e chefia, ao lado da noção de subordinação, obediência e servidão, e que de qualquer modo, a palavra apresenta a idéia geral de relação hierárquica e de um comportamento eminentemente dinâmico.

Nagen (2006) ressalta que a Administração Pública vem tentando cada vez mais superar as barreiras impostas pela cultura burocrática, e que mesmo sendo necessária, acaba nos dias atuais, tornando-se um entrave na prestação de serviços de qualidade para a população.

Dessa forma, a busca constante pela superação desses obstáculos tem feito do Estado um grande laboratório para a aplicação de modelos diferentes de gestão, que mesmo estando em intensa mudança, não oferecem efeitos satisfatórios, devido à inexistência de processos gerenciais definidos e contínuos, que permitam ser mensurados, como afirma Marques (1999 apud NAGEN, 2006).

Não há um modelo único para gerenciar a máquina pública, já que esta estará sempre se deparando com diferentes situações que exigirão formas diversificadas para a condução de seus processos (LIMA, 2010).

Nesse sentido, Lima (2010) destaca ainda a importância de o gestor ter total conhecimento dos diversos modelos de gestão que possam tornar a máquina estatal mais eficiente. Segundo o autor, devido à complexidade de alguns setores estabelecerem um único modelo gerencial, em curto prazo pode surtir efeitos positivos, porém, mais adiante

o gestor pode se deparar com a necessidade de buscar novamente, um novo modelo gerencial.

De acordo com Meireles (1998), a Administração Pública é organizada por parâmetros legais, e é norteada pela Constituição Federal de 1988 que apresenta alguns princípios que a norteiam, sendo eles: legalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Para Marçal (2005) a Administração Pública não é somente um conjunto de pessoas, ela tem natureza institucional, que significa um grupo de pessoas que atua de modo organizado, permanente e contínuo, seguindo regras específicas.

Ainda segundo a visão deste autor, tais valores fundamentais não dizem respeito somente ao atendimento direcionado aos cidadãos, mas à valorização do seu quadro de servidores.

Com a Reforma do Estado, a formulação da Constituição Federal de 1988 e a instituição da Lei Complementar 101/2000, a Administração Pública passou a buscar cada vez mais a transparência nos seus serviços prestados, e a capacitação de seus servidores para torná-los competentes e eficientes em seus cargos em todos os aspectos funcionais (MARÇAL, 2005).

## 2.1 A relação de poder, Estado e políticas de saúde

Para Coelho (2009, p. 15), a extensão dos poderes exercidos pelo Estado sobre a sociedade é uma problemática que suscita grandes controvérsias que não provem da existência de uma posição dominante. Por ser um tema que procede da essência da reflexão e da prática política, as formulações que venham a ser produzidas sempre estarão imbuídas de um viés ideológico, alimentadas por diferentes visões de mundo, concepções, valores presentes nos indivíduos da sociedade.

No decorrer da história, estudiosos vem apresentando vários questionamentos relativos à relação “Estado e sociedade”. Para tanto, para analisar tal relação, faz-se necessário, primeiramente, pontuar os conceitos de Estado e de sociedade e o modo como se articularam e evoluíram no decorrer da história.

Segundo Bobbio (1982), a Sociedade é um “conjunto de relações humanas intersubjetivas, anteriores, exteriores e contrárias ao Estado ou sujeitas a este.”

Para Bobbio (1982):

[...] o Estado não é um fim em si mesmo, mas um aparelho, um instrumento; é o representante não de interesses universais, mas particulares; não é uma entidade superposta à sociedade subjacente, mas é condicionado por essa e, portanto a essa subordinado não é uma instituição permanente, mas transitória, destinada a desaparecer com a transformação da sociedade que lhe é subjacente.

Tratando-se de Estado, iniciado com letra maiúscula, nos referimos a organização que detém o poder de um dado território. E ao nos referirmos de exercício de poder, estamos falando da capacidade de influenciar de forma decisiva a ação e comportamento das pessoas. Portanto, Estado e poder estão intimamente interligados (COELHO 2009 p.15).

Nesse sentido, o Estado monopoliza o poder político, dotado de Universalidade, toma decisões de toda coletividade, intervém em todas as esferas da vida social imbuído de inclusividade (WEBER apud COELHO, 2009). No campo das políticas públicas, o Estado exerce relevante papel, devendo servir de instrumentação, apoio, motivação, não sendo empecilho nos processos democráticos (PETTENE e SECCHIM, s.d.).

Na visão de Pettene e Secchim (s.d), a participação do cidadão nas decisões do Estado é de fundamental importância para o fortalecimento das políticas sociais que se configuram em espaços de construção coletiva, onde as pessoas se envolvem com a coisa pública.

Ainda para os mesmos autores, o espaço participativo revela que a formação de um sujeito social, consciente e organizado, capaz de estabelecer suas prioridades, de defesa da cidadania, que saiba dizer não ao desrespeito aos direitos humanos, pode aperfeiçoar a qualidade do Estado, fato que legitima a importância da participação social nesse contexto.

Sabe-se que para a manutenção da ordem vigente sempre coube ao Estado à função de regular e de definir o cidadão. Entretanto, sendo o Estado inevitável e imprescindível, torna-se necessário o seu controle democrático, o que se efetiva por meio da mobilização das forças coletivas, que é capaz de dizer que Estado lhe convém, em torno de um conjunto de valores que propiciem condições para o novo reordenamento. É necessário compreender e restaurar a relevância do serviço público, assim como, da cidadania organizada (PETTENE e SECCHIM, s.d.).

Independentemente o regime ser democrático ou não, a força do governo dependerá da sua capacidade de identificar necessidades e anseios sociais e transformá-los em políticas públicas que correspondam às demandas da sociedade.

Percebe-se a sequência do processo histórico e as diferentes modalidades da sociedade a partir das diferentes formas de propriedade, das diferentes formas de relação entre meios de produção e forças produtivas, das diferentes formas de divisão social do trabalho decorrentes das formas de propriedade e das relações entre os meios de produção e as forças produtivas.

Para Câmara (2010, p.2), a origem do Estado é entendida como resultado de um processo histórico constituído por grupos ou classes com maior poder, institucionalizado por meio de estabelecimento de ordens à sociedade ao tempo em que garantiram para si o excedente econômico.

Partindo desta premissa pode-se considerar que, o surgimento do Estado é resultado da evolução da forma de divisão de organização do poder, passamos por diversas etapas

dessa organização, isso depois de um período de conflitos entre indivíduos, que viviam de forma primitiva sem qualquer noção mais civilizada, de repartição de bens. Os indivíduos viviam em estado de guerra para garantir sua sobrevivência, houve então à necessidade de se organizarem por meio de acordos, dando origem ao Estado como poder separado da sociedade, portador do direito e das leis, dotado de força para usar a violência repressiva contra tudo que ameace à estrutura econômica existente (CÂMARA, 2010).

Neste contexto, o Estado vem se transformando à medida que o mundo vai evoluindo. No feudalismo século XVI, vigorava o Estado Moderno uma única pessoa detinha o poder político e o poder econômico, eram os chamados feudos, e vivia-se no Estado Feudal. Com a chegada da Idade Moderna, surgiu o Estado Absolutista, em que o detentor do poder não tinha nenhuma dependência de outros poderes, por isso o termo absolutista (PNEF, 2008 apud CÂMARA 2010).

A partir da organização dos indivíduos em sociedade e a partir do surgimento do Estado, estabelecem-se normas, para garantir uma convivência coletiva, sem, no entanto, negar os direitos e os deveres individuais, caracterizando assim o indivíduo como cidadão. Como apresenta Câmara (2010 p.3):

Têm-se, assim, o cidadão possuidor de direitos e deveres perante o Estado e a sociedade. O que se precisa fazer a partir desta concepção, é procurar educar o indivíduo, para que o mesmo tenha internalizado o sentimento de cidadão e como tal, a consciência da importância do usufruto de seus direitos e do cumprimento dos seus deveres.

Para tanto, o indivíduo, enquanto cidadão deve empoderar e imbuir-se de vontade para tomar parte e participar dos debates públicos e das decisões sobre os interesses que melhor atenderão as necessidades sejam elas coletivas ou individuais, as quais irão compor as políticas públicas (LANGOSKI, s.d).

O acesso a informações é um elemento fundamental para a participação popular, uma vez que contribui para criação de cidadãos críticos e não apenas seguidores. A maioria da população não entende a democracia como participação e sim como reclamação, por isso, na maioria das vezes, se manifesta para exigir garantia de direitos, mas não se vêem como responsáveis da garantia dos mesmos.

Para Lagoski (s/d), a presença de cidadãos participativos nas ações governamentais contribui para que os governos não atendam a lei simplesmente por obrigação ou constrangimento, mas porque percebem que é de interesse da coletividade, estando de acordo com os direitos fundamentais preconizados pela Constituição Federal. Nessa perspectiva, quem constrói a democracia é a população e não o poder constituído, assim, para haver democracia é necessária socialização e participação em uma gestão democrática.

A democracia participativa apresenta como premissa o interesse do povo na autodeterminação ou autonomia política, em um processo de estrutura que requer a plena

participação dos cidadãos. O princípio da participação, incluindo o âmbito legislativo e judicial e não somente no plano das ações governamentais e de execução, está diretamente ligado à legitimidade das instituições democráticas, fazendo com que a participação nos processos decisórios aproxime o cidadão das discussões e decisões públicas em que os interesses da coletividade sejam envolvidos de forma direta (CANOTILHO apud OLIVEIRA FILHO, s.d in LANGOSKI, s.d).

Trazendo essa discussão de democracia participativa para a área da saúde, podemos constatar muitos avanços e desafios no decorrer da história. Segundo Bravo (2006 p.2), no Brasil, a intervenção do Estado na saúde, só vai ocorrer no Século XX, mais efetivamente na década de 1930. No século XVIII, a assistência médica pautava-se na filantropia e na prática liberal. No século XIX, em consequência das transformações econômicas e políticas, algumas iniciativas surgiram no campo da saúde pública, como a vigilância do exercício profissional e a realização de campanhas limitadas. No final do século, a questão saúde começou a surgir a partir de reivindicação no nascente movimento operário.

Para Santos (2009, p. 90), até a década de 1980 no Brasil, o acesso ao tratamento de saúde limitava-se apenas aos trabalhadores vinculados ao sistema previdenciário, por meio de relações formais de trabalho. A partir da redemocratização do país em meados dos anos 80, a política de saúde sofreu mudanças que resultaram na universalização do acesso e na criação de um novo sistema de atendimento: Sistema Único de Saúde (SUS).

Bravo (2006, p.8) afirma que a saúde na década de 1980, contou com a participação de novos sujeitos sociais na discussão das condições de vida da população brasileira e das propostas governamentais apresentadas para o setor, colaborando para um vasto debate que permeou a sociedade civil.

Dessa forma, a Saúde deixou de ser interesse apenas dos técnicos para assumir uma dimensão política, vinculando-se estritamente à democracia. Muitos personagens participaram nesta conjuntura, destacam-se: os profissionais de saúde, representados pelas suas entidades, que ultrapassaram o corporativismo, defendendo questões mais gerais como a melhoria da situação saúde e o fortalecimento do setor público; o movimento sanitário, representado pelo Centro Brasileiro de Estudo de Saúde (CEBES) que promoveu a difusão e ampliação do debate em torno da Saúde e Democracia e elaboração de contrapropostas; os partidos políticos de oposição, que principiaram a colocar nos seus programas a temática e viabilizaram debates no Congresso para discussão da política do setor e os movimentos sociais urbanos, que realizaram eventos em articulação com outras entidades da sociedade civil (BRAVO, 2006).

Esses sujeitos coletivos debateram diversas propostas, sendo as principais: a universalização do acesso; a concepção de saúde como direito social e dever do Estado; a reestruturação do setor através da estratégia do Sistema Unificado de Saúde visando um profundo reordenamento setorial com um novo olhar sobre a saúde individual e coletiva; a descentralização do processo decisório para as esferas estadual e municipal, o

financiamento efetivo e a democratização do poder local através de novos mecanismos de gestão – os Conselhos de Saúde (BRAVO, 2006).

Bravo (2006, p.4) diz que o processo constituinte e a promulgação da Constituição de 1988 representaram juridicamente, a promessa de afirmação e extensão dos direitos sociais em nosso país diante da grave crise e às demandas de enfrentamento dos enormes índices de desigualdade social. A Constituição Federal introduziu avanços no sentido de corrigir as injustiças sociais acumuladas no decorrer da história, injustiças que foram incapazes de universalizar direitos tendo em vista a longa tradição de privatizar a coisa pública pelas classes dominantes.

Santos (2009 p.98) afirma que a Constituição de 1988 apresentava um conceito abrangente de saúde, além de garantí-la como direito universal de todos os cidadãos brasileiros. Não há como negar o progresso na saúde brasileira, porém, as dificuldades para seu financiamento bem como a força de interesses privados, tem comprometido o avanço desse projeto. Há uma enorme distância entre a proposta do movimento sanitário e a prática social do sistema público de saúde vigente, o SUS, mas não há como negar a importância fundamental da participação popular nos avanços da saúde no Brasil.

## 2.2 A origem do estado moderno e a Accountability

O problema fundamental do Estado Constitucional moderno, que se desenvolve como uma negação ao Estado absoluto demonstra-se como o problema dos limites do poder estatal (BOBBIO, 1984).

Para Bobbio (1984), o Estado absoluto coloca-se como a demonstração mais perfeita da soberania, entendida como o poder que não reconhece ninguém como superior, ou seja, como o poder que não tem limite. Para o autor, o Estado moderno liberal e democrático que surgiu da reação contra o Estado absoluto, teve duas fases culminantes: as duas revoluções inglesas do século XVII e a Revolução Francesa, que foi acompanhada de teorias políticas cujo propósito fundamental é o de encontrar um remédio contra o poder inquestionável do princípio.

Segundo Pessanha (2007), a partir dos anos 1980 e 1990, vários países da Europa e América do Sul passaram de regimes autoritários para democráticos. Dessa forma, as mudanças institucionais refletiram-se na constitucionalização de novas instituições de convívio social e político, voltando-se para o destaque dos direitos individuais definidores da cidadania.

De acordo com o autor, a política social contemporânea vem desenvolvendo estudos de controle externo sobre a forma de *Accountability*, que tem como objetivo manter indivíduos e instituições responsáveis pelo controle do desempenho de outros atores, segundo um conjunto de padrões preestabelecidos. Este controle tem o objetivo de verificar se a atuação em questão está sendo operada dentro dos padrões e, caso

contrário, impor sanções ou determinar responsabilidades.

Clad (2000) relaciona o termo *Accountability* ao cumprimento de uma obrigação do funcionário público de apresentar contas, seja a um órgão de controle, a um parlamento ou a sociedade mesma.

Adicionalmente, Behn (2001) define a *Accountability* como diretamente ligada ao controle financeiro, sobretudo orçamentário, pois considera este uma das poucas ferramentas do Poder Legislativo sobre a administração pública.

A idéia de controle da ação do outro está bem próxima do conceito de controle externo, prestação de contas, transparência, ou simplesmente *Accountability* (PESSANHA, 2007). Dessa forma, o controle externo passa a ser uma das primeiras opções para se impor limite ao poder do governante, passando posteriormente a *Accountability*.

É importante destacar que:

A inexistência do termo em português, com a existência apenas da expressão “prestação de contas” (termo que designa somente um lado do processo, o das demonstrações contábeis-financeiras), talvez seja, assim, um indício de que a essência de limitação do poder do governante que a *Accountability* carrega ainda não tenha sido internalizada pelas democracias da América Latina, incluindo-se aí o Brasil. (DUARTE, 2010, p. 20).

Duarte (2010) demonstra que a *Accountability* pensada nos termos da sua essência para qual foi criada, ou seja, de limitar o poder do governante, de criar formas constitucionais de controle externo desse poder dentro do Estado Moderno, possibilita que os mecanismos de transparência, responsividade e capacidade de coerção se tornem parte de uma estrutura de governança democrática.

Neste sentido, a *Accountability* pode assumir várias classificações, tais como: interna e externa; horizontal e vertical; apenas com sanções formais ou não; funcional e estratégica, etc. E o controle, conceito ligado à *Accountability*, também pode ser definido como: prévio, concomitante e posterior, de legalidade, de mérito e de gestão (DUARTE, 2010, p. 33).

Pacheco (2004) aponta os principais problemas que a contratação de *Accountability* pode apresentar, sendo eles: falhas ao supervisionar o cumprimento dos objetivos, metas pouco precisas, ausência de sanções para metas não cumpridas, além de assimetria de informações entre a prestadora de serviços e o órgão responsável pela política.

Dessa forma, Ferrarezi (2007) ressalta que a análise de arranjos institucionais é fator preponderante no exame do funcionamento de um processo de *Accountability* e avaliação de uma política, já que é este desenho que dará maior ou menor capacidade à instituição de se adaptar às contingências para a realização da própria *Accountability*.

## **2.3 A participação como fator diferencial**

Na maioria das vezes, políticas inovadoras incluem a difusão de novas tecnologias através de atividades de P&D, e mediante o estímulo à cooperação que visem à promoção da consolidação de bases regionais para o desenvolvimento tecnológico.

Assim, Cassiolato e Lastres (2004) ressaltam que as novas políticas, além de reforçarem as instituições científicas e tecnológicas, enfatizam a importância da interação entre diferentes atores, apostando que a geração, aquisição e difusão de conhecimentos constituem, de fato, processos interativos e simultâneos. Principalmente nos países mais avançados, a forma de atuação do Estado no campo das políticas industriais e tecnológicas tem se alterado, havendo cada vez mais interesse em promover as interações e a cooperação entre os agentes visando à inovação.

Desta forma, o STEPS Centre (2010) aponta que maior responsabilização e transparência devem estar no centro das inovações, o que exige um desenvolvimento ativo dos cidadãos, através do monitoramento e avaliação das atividades de inovação.

Para Gaventa e Barrett (2010), a participação do cidadão produz efeitos positivos em todos os tipos de resultados, embora em cada categoria existam também resultados negativos de participação cidadã, já que estes resultados variam de acordo com o tipo de engajamento cidadão e ao contexto político. Para os autores, estes resultados possuem importantes implicações para a concepção e o apoio a programas participativos, que visam melhorar a capacidade de resposta e a eficácia do Estado. Os autores ressaltam ainda, que há uma série de implicações destes resultados para os formuladores de políticas, bem como para as agências de desenvolvimento que buscam promover resultados de desenvolvimento positivos através de compromissos cidadãos.

Assim, desde a década de 1990, a atuação dos novos atores sociais vem modificando os mecanismos e os processos de tomada de decisão, fazendo emergir um novo regime de ação pública, descentralizado, no qual são criadas novas formas de interação entre o poder público e a sociedade, através da participação social.

## **2.4 Sociedade Civil: a Cidadania e o Bem-Estar Possível**

Uma das principais funções do Estado é prover serviços essenciais à sociedade. Por isso, a voz da sociedade é necessária para construção de políticas sociais, uma vez que é a própria sociedade civil que vivencia as demandas e necessidades.

Na visão de Demo (1987) no decorrer do dia oscilamos entre Estado e sociedade civil. Ele acredita que entre o Estado e a sociedade civil deve haver uma dialética democrática e que este tipo de distância é fundamental (DEMO apud PETTENE e SECCCHIM, s.d.).

Não se pode perder o foco de que a sociedade civil precisa controlar o Estado e de que o Estado tem a tendência de escapar à sociedade civil, por isto, a intervenção do

Estado deve ser pautada nas políticas originadas da sociedade civil que se formam com a prática da cidadania que se configura a partir da participação social.

A crítica é importante e significa cultura, esta por sua vez não significa a simples aquisição de conhecimentos, mas sim, tomar partido, posicionar-se diante da história, buscar a liberdade. E com a “conquista de uma consciência superior” os indivíduos se tornam sujeitos livres condecorados de direitos, donos de sua própria história (GRAMSCI apud PETTENE e SECCHIM, s.d.).

Nesse sentido, uma ação coletiva é mais valiosa do que algo pautado no individualismo, dessa forma, sendo o Estado inevitável e necessário, o que importa é o seu controle democrático, ou seja, a população precisa se organizar para exigir seu direito enquanto cidadãos, pois por trás do Estado, está a sociedade civil (DEMO apud PETTENE e SECCHIM, s.d.).

A sociedade civil precisa estar preparada, qualificada e organizada, uma vez que está atrás do Estado. Um Estado democrático, pautado por valores humanísticos, não pode se eximir de suas responsabilidades com as políticas públicas (PETTENE e SECCHIM, s.d.).

### **3 I CONTROLE SOCIAL: UMA POSSIBILIDADE DE FAZER GESTÃO DA SAÚDE**

O direito à saúde, defendido na Reforma Sanitária, traz, intrinsecamente à sua constituição, o apoio, a participação e a pressão dos setores populares (SPOSAT e LOBO, 1992).

Nesse sentido, a Gestão Social vem evoluindo de acordo com as transformações da sociedade, sendo modificada pela revolução tecnológica, de um novo capitalismo, do surgimento de novas necessidades da sociedade em termos de participação da coisa pública (SPOSAT e LOBO, 1992).

Para Sposat e Lobo (1992 p. 366) na história de democratização das políticas de saúde, o controle social é um dos campos que construiu visibilidade aos movimentos de saúde, tanto pela denúncia das “ausências e omissões” dos serviços instalados, quanto pela luta em construir um espaço regular para o exercício do controle nos serviços e nas burocracias da gestão da saúde. Os conselhos de saúde foram uma importante experiência, no início da década de 1980, enquanto representação popular no controle do Estado.

A partir da Constituição de 1988 os conselhos se institucionalizaram em praticamente todo o conjunto das políticas sociais no Brasil, representando uma nova forma de expressão de interesses e de representação de demandas e atores junto ao Estado. Ao mesmo tempo, proliferaram outras formas de participação social na prestação de serviços e na própria gestão do social, impulsionando um movimento que havia adquirido novo vigor desde o início dos anos de 1980. Desde então, a participação social tem sido reafirmada no Brasil como um fundamento dos mecanismos institucionais que visam garantir a efetiva

proteção social contra riscos e vulnerabilidades, assim como a vigência dos direitos sociais, concomitantemente, os direitos à saúde (SILVA et al, s.d).

Dessa maneira, a partir da Constituição de 1988 e da constituição do Sistema Único de Saúde, a presença da população já deveria ser uma condição posta de saída. Contudo, permanece ainda hoje em muitos municípios, a luta pela constituição dos conselhos, pela legitimidade, como da representação popular, pela discussão de sua formação paritária entre população, trabalhadores de saúde e dirigentes (SPOSAT e LOBO, 1992).

Atualmente, a sociedade tem se posicionado de forma mais crítica, no sentido de cobrar mais ética, transparência, participação, políticas efetivas, programas sociais efetivos, respeito à população de uma forma geral.

Apesar das leis ampararem a participação da população nas políticas de saúde, o desafio é fazer com que essas mesmas leis deixem de ser letras mortas e passem a vigorar de fato. Esta conjuntura supõe um novo posicionamento das lutas democráticas e populares, no sentido de se prepararem para a aplicação da lei, buscando criar condições para a leitura crítica do controle social, contestando a sua versão burocrática a um novo patamar político, como espaço de exercício do protagonismo de sujeitos democráticos populares (SPOSAT e LOBO, 1992).

Assim, para haver Gestão Social é necessário que haja Controle Social, ou seja, a participação da sociedade na Gestão pública, em outras palavras, é a descentralização do Estado motivando a população a solucionar problemas sociais, tendo este amparo legal e constitucional. Esta participação se torna mais eficiente e constante porque a sociedade brasileira está mais participativa e mais preparada para reparar os conflitos sociais. Esta solução se torna mais rápida porque a própria sociedade que sofre com os conflitos é a mesma que busca os mecanismos para reparar essas deficiências (SANTOS, 2008).

O Controle Social é um instrumento democrático no qual há a participação dos cidadãos no exercício do poder colocando a vontade social como fator de avaliação para a criação e metas a serem alcançadas no âmbito de algumas políticas públicas, ou seja, é a participação do Estado e da sociedade interligados em que o eixo central é o compartilhamento de responsabilidades com o intuito de tornar mais eficaz alguns programas públicos (SANTOS, 2008).

Para tanto, os conselhos e as organizações sociais são espaços possíveis para construção de caminhos da regulação na esfera pública, sendo formas de exercer o controle social, podendo contribuir para a gestão pública da saúde. A questão é criar uma nova cultura política/democrática que, ao democratizar as decisões, traga a alteridade, ou seja, a presença de um sujeito que se contraponha e que tenha forte presença para pressionar, isto é, ser sujeito, e não sujeitado (SPOSAT e LOBO, 1992).

## 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como foco principal apresentar os principais conceitos sobre Administração Pública, bem como a *Accountability* que necessita acompanhar as tendências impostas pela nova maneira de atuação do Estado, que se baseia na transparência, cobrança e capacidade de coerção de quem a cobra.

Dessa forma a *Accountability* é vista como essencial ao desenvolvimento de avaliação das políticas para um processo de gestão pública democrática, sendo necessária também a participação constante da sociedade, mediante acompanhamento e fiscalização do gestor público.

Percebe-se que somente diante de uma gestão ágil e adequada será possível garantir, dentro das limitações impostas pela máquina pública, tais como, a escassez de recursos financeiros e humanos, as legislações diversas e os planos de governo, o que a população realmente tem direito.

Assim, conclui-se que a *Accountability* reafirma a idéia da igualdade, colocando em um mesmo nível cidadãos e governantes, possibilitando a sociedade fiscalizar e controlar os atos de gestão dentro dos limites legais. Neste sentido, a *Accountability* passa a constituir um mecanismo de implantação da ação no interesse público.

Ainda neste contexto, ressaltou-se que a saúde brasileira conquistou legitimidade a partir de lutas e mobilização dos profissionais de saúde, articulados ao movimento popular. Buscando assegurar que o Estado atue em função da sociedade, pautando-se na concepção de Estado democrático e de direito, responsável pelas políticas sociais e, por conseguinte, pela saúde. Por isso é imprescindível que Estado e a sociedade civil estejam envolvidos em uma relação dialética e democrática em busca da efetivação do direito do cidadão.

Por sua vez, os cidadãos precisam estar preparados, qualificados, organizados e conscientes da importância da sua plena participação em espaços de construção coletiva, onde as pessoas se envolvem com a coisa pública. Por isso, a sociedade deve se apresentar de maneira mais crítica, mais exigente no que diz respeito aos seus direitos e deveres, cobrando mais ética, transparência e participando na construção de políticas e programas sociais mais efetivos.

Nesse sentido, uma ação coletiva é muito valiosa, uma vez que a população valida sua voz, já que o Estado é inevitável e necessário, e o que importa é o seu controle democrático, ou seja, a população precisa se organizar para exigir seu direito enquanto cidadãos, pois, por trás do Estado está a sociedade civil. Portanto, o Estado se fortalecerá ao garantir as políticas públicas, mediante um tratamento com respeito e equidade, o que convém chamar de Estado democrático de direitos, por isso é fundamental a interação entre Estado e sociedade civil para o desenvolvimento das políticas públicas.

## REFERÊNCIAS

- BEHN, Robert D. *Rethinking Democratic Accountability*. Washington, Brookings Institution Press, 2001.
- BOBBIO, Norberto. *O Conceito de Sociedade Civil/ Norberto Bobbio*. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1982.
- BOBBIO, Norberto. *Direito e Estado no pensamento de Kant*. Brasília, Editora da UNB, 1984.
- BRAVO, Maria Inês Souza. Política de Saúde no Brasil. In: MOTA, Ana Elizabete; Bravo, Maria Inês de Souza; UCHÔA, Roberta; NOGUEIRA, Vera, MARSIGLIA, Regina; GOMES, Luciano; TEIXEIRA, Marlene (Orgs). *Serviço Social e Saúde: Formação e trabalho profissional*. São Paulo: Cortez, 2006, p.88-110.
- CÂMARA, Maria Juraci Alves. *O estado e o cidadão: uma importante relação para o desenvolvimento das políticas públicas*. Campinas 2010. Artigo disponível em: <[http://www.sefaz.pi.gov.br/arquivos/educfiscal/relacao\\_estado\\_cidadao.pdf](http://www.sefaz.pi.gov.br/arquivos/educfiscal/relacao_estado_cidadao.pdf)>. Acesso em: 03 mai 2012.
- CANOTILHO, José Joaquim Gomes. *Direito constitucional e teoria da constituição*. 3. ed. Coimbra: Almedina, 1998.
- CLAD. *La responsabilización en la nueva gestión pública latinoamericana*. Buenos Aires: Eudeba, 2000.
- COELHO, Ricardo Corrêa. *Estado, Governo e Mercado*. 2009. 116 p. Especialização – Módulo Básico. Disponível em: <[http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub\\_1291088041.pdf](http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub_1291088041.pdf)>. Acesso em: 08 mai 2012.
- DUARTE, Alessandra Veloso. *Descentralização vigiada: Accountability, Avaliação e Supervisão dos serviços Públicos não estatais e da orientação por resultados na Administração Pública*. Dissertação (mestrado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2010.
- FERRAREZI, E.R. *A reforma do marco legal do terceiro setor no Brasil: a criação da Lei das Oscip (Lei 9.790/99)*. Tese de doutorado apresentada ao Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- GASPARINI, Diógenes. *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GAVENTA, J. & BARRETT, G. (2010). *So what difference does it make? Mapping the Outcomes of citizens engagement IDS Working Paper*, n. 347, 2010.
- LANGOSKI, Deisemara Turatti. *Estado, democracia participativa e empoderamento*. In: *Revista Jus Vigilantibus*. Disponível em: <<http://jusvi.com/artigos/35677>>. Acesso em: 06 fev 2012.
- LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E. *Promoting innovative systems in Brazil: new policies or only new icing on old cakes?* In: GLOBELICS CONFERENCE, 2., Beijing. October 2004. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/gobelics/>>.
- LIMA, Marcos Ribeiro de. Qual o melhor modelo de gestão empresarial? In: *Revista administradores.com*. Junho, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/qual-o-melhor-modelo-de-gestao-empresarial/45884>> Acesso em: 28 fev. 2012.
- MARÇAL, Justen Filho. *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MEIRELLES, H. L. *Direito administrativo brasileiro*. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 1998.

MORAES, Alexandre. *Direito Constitucional*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NAGEM, Júlio Vinicius Guerra. *Gestão de Conhecimento no Setor Público Brasileiro: Estudo de Caso das ações preliminares para implantação do Sistema Integrado de Informações da Prefeitura Municipal de Curitiba*. Dissertação de Mestrado. UNIFAE. 2006. Disponível em:<<http://www2.fae.edu/galeria/getImage/108/1232054600334186.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2012.

PACHECO, R.S. *Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional*. In: *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*. Madri, Espanha, 2-5 nov. 2004.

PESSANHA, Charles. Accountability e Controle Externo no Brasil e na Argentina. In *Direitos e Cidadania*, Angela de Castro Gomes (coord.). Rio de Janeiro, FGV Editora, PP.139-167.2007.

PETTENE, Helio; SECCHIM Deneci Nascimento. O papel do estado na materialização das políticas sociais. In: *Revista Universo Acadêmico*. n.13, jan-jun 2008. Disponível em: <<http://www.univen.edu.br/revista/n013/O%20PAPEL%20DO%20ESTADO%20NA%20MATERIALIZA%C7%C3O%20DAS%20POL%CDTICAS%20SOCIAIS.pdf>>. Acesso em: 06 fev 2012.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: Já podemos traduzi-la para o Português? In ENAPG, 2008, Salvador (BA). Anais... ANPAD 2008.

SANCHEZ, Felipe Llamas. *Desafios da Participação Cidadã nos Processos de Inovação democrática*. Disponível em:<<http://www.ibase.br/site-antigo/modules.php?name=Conteudo&pid=659>>. Acesso em: 04 de fev 2012.

SANTOS e AVRITZER, L. Introdução: para ampliar o Cânone democrático. In: *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa*. Porto: Afrontamento, 2003.

SANTOS, Maria Paula Gomes dos. *O Estado e os Problemas Contemporâneos*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2009. 144p. Especialização – Módulo Básico. Disponível em: [http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub\\_1291089700.pdf](http://portal.virtual.ufpb.br/biblioteca-virtual/files/pub_1291089700.pdf). Acesso em: 05 mai 2012.

SILVA, Frederico Barbosa; JACCOUD, Luciana; BEGHIN, Nathalie, Políticas sociais no Brasil: participação social, conselhos e parcerias. In: JACCOUD, Luciana. (Org.), Questão social e políticas sociais no Brasil contemporâneo. Brasília: IPEA, 2005. p. 373-407.

SPOSAT, Aldaíza; LOBO, Elza. Controle Social e Políticas de Saúde. In: *Caderno Saúde Pùb*. Rio de Janeiro, 1992. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v8n4/v8n4a03.pdf>>. Acesso em 08 jul 2012.

STEPS CENTRE *Innovation, sustainability and Development: A New Sussex Manifesto*, Brighton: STEPSCentre, 2010.

## CAPÍTULO 2

# AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA: UMA DISCUSSÃO NO ESCOPO DA COMPLEXIDADE INSTITUCIONAL E RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS

*Data de aceite: 03/07/2023*

**Thaís Alves da Silva**

Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Maringá – Paraná

<https://orcid.org/0000-0002-9050-1575>

<http://lattes.cnpq.br/0695833183446493>

**RESUMO:** O objetivo deste ensaio foi discutir a complexidade de lógicas institucionais que permeia o atendimento à previsão constitucional de autonomia das universidades brasileiras, bem como o padrão diferenciado de respostas organizacionais predominante entre universidades públicas, públicas paulistas e privadas. A partir da discussão desenvolvida foi possível apreender algumas questões que podem ser foco de estudos futuros. Observa-se que a complexidade institucional no âmbito da autonomia universitária se manifesta na existência de mais de uma lógica afetando as instituições de ensino: liberdade institucional e liberdade acadêmica; mas não necessariamente há incompatibilidade entre tais lógicas, uma vez que, apesar de as universidades públicas e privadas em geral tratá-las como conflitantes, as universidades do modelo de autonomia paulista aparentemente

conseguem conjugá-las, demonstrando que elas podem ser complementares. Além disso, em função da heterogeneidade de organizações de ensino superior, no que tange à estrutura, governança, propriedade e identidade, respostas diferenciadas à complexidade institucional podem ser observadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Complexidade Institucional; Respostas Organizacionais; Autonomia Universitária; Liberdade Institucional; Liberdade Acadêmica.

UNIVERSITY AUTONOMY: A  
DISCUSSION IN THE SCOPE OF  
INSTITUTIONAL COMPLEXITY AND  
ORGANIZATIONAL RESPONSES

**ABSTRACT:** The purpose of this essay was to discuss the complexity of institutional logic that permeates compliance with the constitutional provision of autonomy of Brazilian universities, as well as the differentiated pattern of organizational responses predominant among public, public and private universities in São Paulo. From the developed discussion, it was possible to apprehend some issues that may be the focus of future studies. It is observed that the institutional complexity

within the scope of university autonomy manifests itself in the existence of more than one logic affecting educational institutions: institutional freedom and academic freedom; but there is not necessarily incompatibility between such logics, since, although public and private universities in general treat them as conflicting, the universities of the São Paulo autonomy model apparently manage to combine them, demonstrating that they can be complementary. Furthermore, due to the heterogeneity of higher education organizations in terms of structure, governance, ownership and identity, different responses to institutional complexity can be observed.

**KEYWORDS:** Institutional Complexity; Organizational Responses; University Autonomy; Institutional Freedom; Academic Freedom.

## 1 | INTRODUÇÃO

A multiplicidade de funções e significados atribuída às instituições de ensino geram pressões ambientais complexas e até mesmo conflitantes derivadas de diferentes campos com os quais tais instituições mantêm relacionamentos (MEYER; SCOTT; STRANG, 1987). Dadas as condições complexas do ambiente global em um contexto de desenvolvimento da sociedade do conhecimento, a função das instituições de ensino superior tem se direcionado crescentemente à busca do progresso socioeconômico, o que tem pressionado mudanças na forma de regulação estatal destas organizações. Nesse sentido, emerge a preocupação com a capacidade das universidades tomarem decisões autônomas, o que lhes possibilitaria aproveitar as oportunidades relacionadas a mecanismos de mercado com maior flexibilidade (VERDENHOFA, 2016). Assim, a garantia de autonomia se tornou tema proeminente nas discussões sobre a forma como a universidade deve ser organizada, administrada e financiada (MAASSEN; GORNITZKA; FUMASOLI, 2017).

O conceito de autonomia institucional no ensino superior é tema de discussões na literatura internacional em razão da complexidade e do caráter multidimensional envolvidos nas operações desempenhadas pelas universidades, o que abrange desde a autonomia na elaboração de currículos ou metodologias de ensino até a autonomia de gestão financeira e estratégica (IWINSKA; MATEI, 2014; ESTERMANN, 2015). Além disso, discute-se que o significado da autonomia universitária é relativo aos diferentes sistemas de ensino superior em cada contexto nacional específico, logo, países distintos empregam diferentes níveis de autonomia em aspectos diferenciados da atividade do ensino superior a depender de características culturais, tradições do setor educacional, objetivos políticos e da percepção sobre a função da educação superior na economia. De forma ampla, a autonomia institucional é analisada em termos das relações entre o Estado e as universidades, o que define o nível de controle exercido pelas autoridades públicas sobre o ensino superior (CHIANG, 2004; ESTERMANN, 2015; ESTERMANN; NOKOLLA; STEINEL, 2011; IWINSKA; MATEI, 2014).

As preocupações inerentes a esse tema se verificam, por exemplo, no contexto europeu, onde, em decorrência de fatores como crises financeiras e econômicas

prolongadas e a influência das novas tecnologias na sociedade e no mercado de trabalho, tem se agravado a tendência de os governos interferirem nas atividades do ensino superior, o que tende a comprometer a liberdade acadêmica, considerada aspecto indispensável para o bom funcionamento e sustentabilidade das universidades como instituições (ESTERMANN, 2017); e elemento estreitamente vinculado à autonomia universitária (STOICA; SAFTA, 2013).

Tal ideia se estende também à relação entre instituições de ensino superior e todos os demais atores externos em seu campo de atuação além dos entes de regulação estatal, o que inclui organizações de financiamento público e privado, parcerias com organizações industriais ou não-governamentais, entidades internacionais etc; (IWINSKA; MATEI, 2014). Nesse sentido, muito se tem avaliado sobre o efeito do financiamento na autonomia universitária como uma relação linear (isto é, quanto mais financiamento, mais autonomia), contudo, estudos como de Chiang (2004) questionam a simplicidade dessa perspectiva, uma vez que a complexidade de compreensão da natureza da autonomia universitária requer que esta seja definida pelo menos em âmbito político e contextual.

No caso do Brasil, a compreensão sobre a autonomia universitária, nos termos da Constituição Federal de 1988, é debate ainda mais conflituoso por uma série de motivos, tais como: (1) “a divisão de competências federativas em matéria educacional [que] dificulta a identificação do ente público responsável pelo controle acadêmico das universidades públicas e privadas”; [...] (2) “a extensão e a complexidade da teia normativa que regulamenta a educação superior [...]”; e o (3) “pouco conhecimento acerca dos efeitos da autonomia sobre a natureza jurídica das universidades públicas [considerando que] a finalidade dessas instituições e o repasse de verbas públicas lhes impõem uma série de limitações, todas previstas em lei” (RANIERI, 2015, p. 37-38).

Apreensões conflitantes surgem, sobretudo, quando se destacam as diferenças entre o funcionamento das universidades públicas em relação ao setor privado e, ainda, ao modelo de autonomia universitária das universidades estaduais paulistas, considerado uma exclusividade brasileira ao assegurar o repasse de verbas públicas, além de ampliar o escopo de gestão administrativa, financeira e patrimonial mantida a autonomia didático-científica (RANIERI, 2015). Nesse contexto, emergem diversos atores com posicionamentos contraditórios sobre o significado da autonomia universitária.

Se por um lado, alguns grupos de atores são defensores da autonomia (a própria universidade, parte do corpo docente e funcionários), segundo os quais os avanços acadêmicos, administrativos e financeiros alcançados pelas universidades estaduais paulistas comprovam o sucesso do modelo. Por outro lado, outros grupos (secretarias de Estado da Fazenda e do Planejamento) entendem que mesmo os ganhos acadêmicos concretos não justificam conceder tão ampla autonomia administrativa e de gestão financeira e patrimonial, assim, defendem o foco no controle (autonomia tutelada) que promova atuação eficiente, considerando o elevado custo dos investimentos públicos

necessários no setor educacional. Há também aqueles que consideram a autonomia o fator responsável por eventual diminuição do suporte governamental em épocas de crise (como ocorrido em 2014 nas universidades paulistas em função do alto custo dos salários e da diminuição da arrecadação estadual no período) (RANIERI, 2015).

Contradições como estas, inerentes à atuação das universidades, são frequentemente abordadas em pesquisas no âmbito da Teoria Institucional, principalmente quando se destacam as prescrições de comportamento contrastantes entre lógicas acadêmicas e lógicas de mercado (GREENWOOD et al., 2011). No caso da autonomia universitária, em específico, Enders, Boer e Weyer (2012), por exemplo, adotam uma abordagem institucionalista em políticas públicas e design institucional e discutem como a narrativa dominante tem se afastado das crenças tradicionais da autonomia universitária fundamentada na confiança institucional e liberdade profissional, uma vez que narrativas emergentes têm trazido a ideia de “nova autonomia organizacional” (*regulatory autonomy*) das universidades, vislumbradas como atores estratégicos sobre os quais se exerce o controle governamental. Thornton, Jones e Kury (2005) apontam que a complexidade institucional é comum em entidades de ensino superior, geralmente influenciadas por lógicas distintas. As organizações enfrentam complexidade institucional quando se deparam com prescrições incompatíveis de múltiplas lógicas que podem, em alguns casos ser conflitantes, o que gera desafios às organizações expostas a tal contexto (KRAATZ; BLOCK, 2008; GREENWOOD et al., 2011).

Nesse contexto, emergem questões relativas à complexidade de lógicas institucionais presentes nas discussões sobre autonomia universitária. No caso brasileiro as preocupações recentes giram em torno da dificuldade de conciliar, na prática das universidades, a autonomia didático-científica com a autonomia administrativa e de gestão financeira e patrimonial, conforme preconizado pelo art. 207 da CF (1988). Discute-se a aparente oposição e disparidade de desempenho entre o sistema de ensino superior público e privado: em um extremo, o setor público detém elevada liberdade acadêmica (autonomia didático-científica), mas capacidade restrita de se auto gerenciar em função das limitações de financiamento e controle estatal; enquanto no outro extremo, o sistema privado usufrui de autonomia administrativa e de gestão financeira e patrimonial exclusivamente, enquanto falta autonomia didático-científica ao corpo docente (RANIERI, 2018).

Nesse âmbito, avalia-se como o bom desempenho das universidades pode ser dependente da associação dessas duas lógicas de autonomia aparentemente conflitantes, e se isso tem relação com o modelo de autonomia diferenciado das universidades estaduais paulistas (DURHAM, 2006). A questão da autonomia universitária é considerada de relevância por estar associada tanto às liberdades quanto às responsabilidades, inclusive mediante evidências e discussões que indicam que as universidades não podem ter bom desempenho se não tiverem autonomia necessariamente (IWINSKA; MATEI, 2014; VERDENHOFA, 2016; MAASSEN; GORNITZKA; FUMASOLI, 2017), o que em

alguns estudos de cunho sociológico institucionalista, é questionado pelo fato de que não há um modelo único para o alto desempenho das universidades, pois o contexto e as características organizacionais precisam ser consideradas (ENDERS; BOER; WEYER, 2012).

Assim, ressalta-se também a concepção, no caso brasileiro, de que “[...] a autonomia, atribuída igualmente a setores diferentes, tem consequências inteiramente diversas em cada um deles.” (DURHAM, 2006, p. 6). Nesse sentido, é necessário avaliar os variados níveis de complexidade com que as organizações lidam e que dependem de características internas (estratégicas, estruturais, entre outras), o que pode, a depender das prioridades em cada organização, condicionar padrões variados de resposta organizacional que afetam a legitimidade social percebida, bem como a capacidade de acesso a recursos (GREENWOOD et al., 2011). Nesse sentido, de uma perspectiva institucional, uma questão relevante é compreender a forma como os processos internos das universidades moldam as expectativas, pressões e influência de fatores externos, o que configura a preocupação com a ideia de autonomia real (“de facto”), e não apenas a autonomia formal (MAASSEN; GORNITZKA; FUMASOLI, 2017).

Diante destas apreensões, pergunta-se: a previsão constitucional de autonomia universitária no Brasil na forma do art. 207 da Constituição Federal (1988), de fato, pode levar as universidades a lidarem com complexidade de lógicas institucionais conflitantes? De que forma o padrão de resposta às determinações constitucionais de autonomia difere entre universidades a depender de suas características internas (estratégicas e estruturais)? Visando auxiliar a compreensão das questões apresentadas, o objetivo deste ensaio é discutir a complexidade de lógicas institucionais que permeia o atendimento à previsão constitucional de autonomia das universidades brasileiras, bem como o padrão diferenciado de respostas organizacionais predominante entre universidades públicas, públicas paulistas e privadas.

## 2 I AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA BRASILEIRA

A autonomia é um conceito discutido tanto no nível do sistema universitário e educacional como um todo (o campo) como no nível institucional individual (MAASSEN; GORNITZKA; FUMASOLI, 2017). Recentemente, mudanças e reformas relacionadas à forma de regulamentação e financiamento têm afetado o ensino superior em diversos países. Nesse sentido, destaca-se o direcionamento para o ensino superior em massa, a preocupação com a adequação da produção de ensino superior e pesquisa para a economia e a sociedade (NAIDOO, 2008), a transformação da atuação das universidades em algo politicamente mais visível e economicamente mais estratégico e competitivo, bem como a transição entre modelos de controle estatal para modelos de supervisão e de controle de produção e desempenho no lugar de controle de processo, o que caracteriza movimentos

no sentido de conceber uma “nova liberdade” das universidades em relação aos governos (ENDERS; BOER; WEYER, 2013).

No contexto brasileiro, a matéria regulatória sobre autonomia universitária centrou-se desde o princípio das discussões legislativas em problemas de financiamento com destinação de verbas e controle na esfera pública, a garantia de um ensino público gratuito; e a gestão democrática das organizações educacionais, com participação de estudantes, professores e funcionários (RANIERI, 2018; BRASIL, 1988; BRASIL, 1996). Assim, autonomia é um conceito que supõe limites e controles, internos e externos (RANIERI, 2015), e está previsto no art. 207 da Constituição Federal: “Art. 207. 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.” (BRASIL, 1988).

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Lei nº 9.394/1996), em seu art. 54, § 2º, estendeu o princípio de autonomia a outras instituições de ensino superior, incluindo entidades do setor privado, vinculando-o à qualidade, mediante critérios de comprovação de alta qualificação para o ensino ou para a pesquisa, com possibilidade de suspensão temporária de prerrogativas de autonomia. Todavia, é importante destacar que existem argumentos que indicam que a autonomia não é condição suficiente para a qualidade acadêmica, se as universidades continuarem com visão limitada de liderança, recursos desiguais e obsessão por classificações internacionais (LAO, 2015).

Esta previsão constitucional de autonomia tem sido amplamente discutida em termos de seu sentido no direito público brasileiro. Nesse âmbito, autonomia é entendida como poder derivado, pois somente pode ser exercida se submissa ao ordenamento jurídico que lhe dá origem; funcional, pois se destina ao cumprimento de funções públicas; e limitado, não representando soberania ou independência (RANIERI, 2015, 2018). Logo, o atributo de autonomia não elimina a sujeição a mecanismos de controle e prestação de contas, pois, conforme Durhan (2006) as universidades como instituições são criadas e reconhecidas socialmente para desempenharem funções sociais específicas que as legitimam, assim, sua autonomia não se fundamenta em interesses próprios da organização, mas no exercício de sua função na sociedade.

Tal concepção, discutida inclusive no escopo da “Nova Gestão Pública” (CHRISTENSEN, 2011) pode ser comparada com a ideia de autonomia universitária abordada em estudos em outros países, como é o caso da Holanda em que a autonomia organizacional é empregada como ferramenta de regulação governamental inserida em um novo modelo de controle estatal, a chamada “autonomia regulatória” que busca o alinhamento entre a atuação das universidades e os objetivos do governo visando melhorias no desempenho (ENDERS; BOER; WEYER, 2013).

Assim, entende-se que a autonomia concedida a entidades estatais, como as universidades públicas, não é sinônimo de independência em relação ao Estado (STOICA;

SAFTA, 2013), mas que estas entidades poderão usufruir de maior flexibilidade em aspectos acadêmicos, de gestão financeira, recursos humanos, administração e demais questões relevantes, conforme apontado por Lao (2015) em estudo sobre o ensino superior tailandês, Stoica e Safta (2013) acerca das universidades da Europa e Roness et al. (2008) em relação a entidades públicas da Noruega, Irlanda e Bélgica. Desse modo, o conceito indica nível relativo de independência na tomada de decisões, considerado, no caso das universidades europeias por exemplo, indispensável para o bom funcionamento destas instituições, sendo entendido como um ponto de equilíbrio entre a regulação estatal e mecanismos de mercado, assim como entre controle estatal e liberdade da organização para lidar com seus próprios assuntos, algo que varia entre contextos nacionais distintos (VERDENHOFA, 2016; ESTERMANN, 2015; STOICA; SAFTA, 2013; MAASSEN; GORNITZKA; FUMASOLI, 2017).

Conforme Estermann (2015) a autonomia aparenta estar ligada à capacidade de as universidades atraírem financiamento adicional, assim como discute-se que estruturas de renda diversificadas podem contribuir para o alcance da autonomia institucional. Nesse sentido, as universidades públicas autônomas têm sido pressionadas a se tornarem financeiramente mais independentes do Estado (LAO, 2015), uma vez que a maioria das reformas implementadas têm direcionado estas instituições a atuarem de forma mais próxima ao modelo do setor privado, como ocorrido nas últimas décadas nos países europeus. Todavia, apesar da crença na relação entre maior autonomia institucional e desempenho, essas reformas, em geral, não acarretaram os resultados esperados (MAASSEN; GORNITZKA; FUMASOLI, 2017).

Tais dificuldades podem ser melhor compreendidas ao considerar que existem diferenças significativas entre a autonomia formal (“no papel”) e a autonomia real (“na prática”) (ENDERS; BOER; WEYER, 2013; ESTERMANN, 2015); esta última também chamada “autonomia viva” no estudo de Maassen, Gornitzka e Fumasoli (2017). Regras formais para autonomia podem ser implementadas ou não (ENDERS; BOER; WEYER, 2013), e isso afeta a autonomia real das universidades que representa sua capacidade de agir de forma independente dentro de um espaço que lhe permite manobrar os limites impostos pelo controle do Estado e pela demanda por prestação de contas ao uso real da autonomia institucional (ESTERMANN, 2015; MAASSEN; GORNITZKA; FUMASOLI, 2017). Nesse sentido, Christensen (2011) discute como as universidades, por meio de reformas, por um lado, estão adquirindo formalmente uma perspectiva mais autônoma em questões financeiras, gerenciais e de tomada de decisões; mas, por outro lado, estão perdendo autonomia real pelo fato de estarem mais expostas a relatórios, sistemas de controle e incentivo financeiro, pressão para obter recursos de fontes não governamentais etc.

No caso do Brasil, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, entre as universidades se observou o desenvolvimento de três principais modelos distintos de autonomia universitária segundo os níveis diferenciados de pressões às quais estão

sujeitas, e que variam do poder estatal para as regras de mercado: o das universidades públicas em geral, o das universidades estaduais paulistas e o das universidades privadas (RANIERI, 2018).

As universidades públicas brasileiras, comumente instituídas na forma de autarquias, têm prerrogativas garantidas pelo regime jurídico de direito público relacionadas principalmente à questões curriculares, contratação de servidores e fixação de vencimentos, plano de carreira docente e outras providências de ordem orçamentária, financeira e patrimonial (DURHAM, 2006; RANIERI, 2018, BRASIL, 1996) reiteradas nos artigos 53 e 54 da LDB. Nesse sentido, “As universidades mantidas pelo Poder Público gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal” (BRASIL, 1996, art. 54).

Sendo entidades da administração pública indireta, financiadas com recursos públicos previstos no artigo 169 da Constituição Federal (1988), submetem-se às normas de direito administrativo e financeiro bem como ao controle dos Tribunais de Contas. Nesse sentido, destaca-se a obrigatoriedade de atendimento aos preceitos contábeis e orçamentários da Lei 4.320/1964, bem como aos limites de gastos e instrumentos de controle interno e externo, previstos na Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF). Nesse ponto emergem algumas questões que revelam restrições à efetividade do artigo 207 (CF, 1988), e discute-se que a estrutura da administração pública brasileira, visando garantir o rígido controle centralista e burocrático sobre as entidades que a integram, acaba limitando as possibilidades de adaptabilidade e flexibilidade, consideradas características essenciais para o exercício da autonomia de fato (DURHAM, 2006). Isso se vincula, sobretudo, a condições de financiamento que afetam a eficácia da atuação autônoma, assim como apontado por Estermann (2015), acerca do contexto europeu, em que a gestão financeira das universidades está sujeita a excessiva burocacia que onera e limita a gestão eficiente dos recursos.

Um exemplo disso, no Brasil, se observa ao considerar o disposto no art. 19 da LRF, que limita a 60% da receita corrente líquida a despesa total com pessoal para os Estados abrangendo todos os entes da administração direta e indireta, incluindo, neste caso, as universidades. Assim, discute-se como tais limitações de gastos podem interferir na autonomia de atuação das universidades, considerando que, vinculadas ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, o gasto com pessoal docente para desempenho de atividade acadêmica tende a ser elevado em função do regime de trabalho em dedicação exclusiva e integral (RANIERI, 2015).

Em geral, nestas universidades são relatados diversos problemas de cunho administrativo e financeiro que limitam o pleno desempenho da autonomia, relacionados essencialmente a restrições do regime de direito público, burocacia estatal e contingenciamento de despesas (RANIERI, 2018).

Também fundamentado no artigo 207 da Constituição Federal (1988), o modelo de autonomia das universidades estaduais paulistas, assumiu uma perspectiva diferenciada em relação às demais universidades públicas brasileiras, e seu aprimoramento institucional contou com ampla participação das próprias universidades públicas, do Executivo, do Legislativo, do Tribunal de Contas, do Judiciário e do Ministério Público (RANIERI, 2015). Criado pelo Decreto Estadual nº 29.598/89 (BRASIL, 1989) este modelo de autonomia abrangeu a Universidade de São Paulo (USP), a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP). Determina atualmente o repasse para estas universidades, em duodécimos mensais, de 9,57% (em 1989 era 8,4%, em 1992, 9% e em 1995 passou para 9,57%) das receitas arrecadadas pelo estado a título de Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS).

Com a garantia deste percentual as universidades podem executar o orçamento de acordo com o planejamento aprovado por seus órgãos colegiados, sujeitando-se a menores restrições burocráticas e políticas, diferentemente do modelo anterior no qual os recursos necessários às universidades eram repassados sob demanda em função da dependência do controle centralizado da política de liberações financeiras do governo (ASSIS, 2012). Logo, a principal dificuldade eram as disputas anuais por verbas públicas, o que tornava impossível as universidades se auto administrarem, pois o seu orçamento global era definido anualmente pela Secretaria Estadual de Economia e Planejamento com base nos gastos de períodos anteriores.

Com o novo modelo de autonomia as universidades paulistas passaram a ter condições de gerir seus próprios recursos, o que demandou também maior responsabilidade institucional em relação ao acompanhamento do comportamento de parâmetros econômicos e de arrecadação estadual, seleção de prioridades, negociações salariais, propostas de investimento, contenção de despesas e controle no uso dos recursos (ASSIS, 2012; RANIERI, 2018). Esse modelo se assemelha ao das universidades tailandesas descrito por Lao (2015), segundo o qual a autonomia não significa eliminação do apoio financeiro do Estado às universidades, mas sim, mudanças na forma como os orçamentos são alocados e os gastos monitorados, assim, as universidades autônomas passam a receber subsídios “em bloco”, sem direcionamento do gasto, em vez de orçamentos por rubricas. Estermann (2015) destaca que na maioria dos países europeus as universidades também recebem seu financiamento na forma de subvenções em bloco, e que em apenas alguns sistemas (países da Europa Oriental e Mediterrâneo Oriental) os orçamentos de itens por rubrica ainda são empregados de modo que as entidades não podem transferir fundos entre as linhas orçamentárias.

Ainda, o desenvolvimento do modelo de autonomia das universidades paulistas é subdividido por Ranieri (2015) em duas fases desde sua implementação em 1989: a

fase inicial, que vai de 1989 até 1996, em que o âmbito da autonomia é considerado mais importante do que os seus limites, pelo fato de a ideia de autonomia universitária ainda não ser totalmente compreendida pelos atores envolvidos em sua implementação, logo, a jurisprudência teve papel importante na interpretação do art. 207 da Constituição Federal; e a fase atual (a partir de 1996) em que a compreensão dos limites e aplicação de controles na atuação autônoma passaram a ser concebidos como mais importantes que o âmbito, contexto em que se torna relevante a *accountability* na atuação das universidades (SASSAKI, 2016). Essa ênfase nos controles se verifica, sobretudo, em decorrência de situações de desequilíbrio financeiro com despesas com pessoal, como ocorrido na USP entre 2010 e 2013, o que demandou a adoção, pelas universidades paulistas de Parâmetros de Sustentabilidade Econômico-Financeira estabelecendo limites de gastos de até 85% dos recursos mensais com folha de pagamento, constituição de reserva de contingência, elaboração de planejamento plurianual, de investimentos e para despesas que onerem exercícios orçamentários subsequentes (USP, 2017; ASSIS, 2012). Nesse contexto, autonomia e a responsabilidade referem-se aos meios pelos quais as universidades conseguem gerenciar as diversas expectativas advindas de dentro e fora da instituição (KRAATZ; BLOCK, 2008).

Apesar de tais circunstâncias, em geral, os resultados da implementação do modelo de autonomia paulista são considerados satisfatórios. Considera-se que apenas nestas universidades o princípio constitucional de autonomia foi aplicado de forma efetiva, ainda mais considerando que neste regime de vinculação orçamentária as mudanças burocráticas geradas pela transição entre governos têm interferência reduzida no princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, o que tem sido demonstrado pelos indicadores de desenvolvimento, qualidade e produtividade que estas universidades apresentam (ASSIS, 2012; RANIERI, 2015, 2018).

Ainda, em uma perspectiva distinta é importante destacar o contexto das universidades privadas brasileiras, que, por não dependerem de recursos públicos nem se sujeitarem à determinação de gestão democrática prevista no inciso VI, do art. 206 da Constituição Federal (1988), detêm uma maior amplitude de administração e gestão autônomas. Desse modo, destaca-se a figura da entidade mantenedora, detentora do patrimônio sendo pessoa física ou jurídica com capacidade econômico-financeira, e da mantida, pessoa jurídica com capacidade física e recursos humanos disponíveis para a prestação de serviços de ensino, conforme previsão dos artigo 19 e 20 da LDB. Assim, vale ressaltar o papel das mantenedoras que assumem natureza comercial e tornam as entidades mantidas submetidas ao regime da legislação mercantil.

Nas universidades privadas é a mantenedora quem delibera não apenas sobre administração e finanças, mas sobre a criação de cursos, número de vagas, tamanho de turmas, currículo,ementas das disciplinas, e demais aspectos relativos a ensino e pesquisa (DURHAM, 2006). Nesse setor discute-se que a extensão de autonomia concedida pela

LDB fomentou a expansão do número de entidades particulares de ensino superior na década de 1990, no entanto, em geral, tais entidades carecem de incremento da qualidade do ensino (SAMPAIO, 2014).

Apreensões sobre a efetividade da autonomia nas universidades brasileiras e seus resultados contrastantes no desempenho destas instituições são permeados pelo mito de que há um único modelo institucional ideal para o ensino superior, e que este modelo consiste no da universidade pública e gratuita, que associa ensino, pesquisa e extensão, dentro de uma condição de autonomia que somente se efetiva por meio da auto-gestão democrática exercida por docentes, alunos e funcionários (DURHAM, 2006). Todavia, esse ponto de vista não leva em consideração a diversidade de tipos de instituições de ensino superior existente no Brasil, entre públicas e privadas, assim como não considera que a noção constitucional de autonomia proposta possa não ser adequada a todos os tipos de universidade.

### 3 I COMPLEXIDADE INSTITUCIONAL E RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS

As organizações estão incorporadas em sistemas institucionais, que definem lógicas, redes de atores e fluxos de recursos capazes de moldar a estrutura, ação e crenças organizacionais (BERTELS; LAWRENCE, 2016). As lógicas institucionais são um conjunto amplo de princípios que contribuem para a compreensão das situações sociais, por meio da interpretação do funcionamento do mundo social, permitindo agir com confiança dentro dele (GREENWOOD et al., 2011). Lógicas estatais disseminadas por agências governamentais, por exemplo, enfocam o comportamento apropriado no atendimento às normas e regras (LEE; LOUNSBURY, 2015). No entanto, em alguns momentos essas lógicas podem ser conflitantes.

Lógicas conflitantes referem-se a antagonismos nos arranjos organizacionais exigidos pelos diferentes atores institucionais em nível de campo, e, por operarem em múltiplas esferas institucionais, as organizações se sujeitam, assim, a regimes regulatórios, ordens normativas e/ou lógicas culturais contraditórias (PACHE; SANTOS, 2010). Essas demandas conflitantes podem levar à paralisação ou ruptura organizacional (PACHE; SANTOS, 2010). Desse modo, caracteriza-se a complexidade institucional, que pode ser analisada em relação ao número de lógicas que influenciam simultaneamente as organizações em determinado campo institucional (se duas ou múltiplas lógicas); e em relação ao grau em que as múltiplas lógicas são incompatíveis em termos de objetivos, motivações, práticas e cursos de ação que prescrevem (GREENWOOD et al., 2011).

Contudo, as organizações não são apenas instâncias de lógicas ambientais e institucionais, onde os atores executam roteiros pré-determinados, mas são lugares onde pessoas e grupos dão sentido a essas lógicas (BIRD, 2007). Logo, para compreender as respostas organizacionais à complexidade institucional é preciso centrar-se em como

múltiplas lógicas são refletidas nas estruturas e práticas da organização. As respostas da organização à complexidade institucional são afetadas, geralmente, por sua dependência de atores institucionais importantes, mas também por atributos e características internos.

Assim, a complexidade institucional, além de criar circunstâncias conflituosas para que as instituições respondam, é vivenciada de forma e em graus diferentes de acordo com a posição que a instituição ocupa dentro do campo social. Nesse aspecto, as instituições “centrais” que são altamente incorporadas podem sofrer mais as tensões de diferentes lógicas que as instituições “periféricas”, desse modo, características da instituição, como sua estrutura, propriedade, governança e identidade tornam instituições mais ou menos sensíveis a determinadas lógicas (GREENWOOD, et al., 2011).

Para compreender a complexidade institucional e as respostas que as organizações oferecem aos dilemas oriundos dessa complexidade, Pache e Santos (2010) questionam como é a resposta organizacional quando atores influentes centrais mantêm opiniões contraditórias sobre o curso de ação apropriado. Ao decidir entre demandas conflitantes, os líderes eventualmente sentem a necessidade de tomar medidas deliberadas para explicar suas escolhas, esperando convencer os demais atores sobre essa adequação e, assim, recuperar a legitimidade institucional contestada.

Campos emergentes, por sua vez, apresentam incertezas em relação às regras institucionais, assim, nessas situações as organizações podem se deparar com um grau relativamente baixo de complexidade institucional, devido a elevada ambiguidade e à falta de especificação de prescrições institucionais, no entanto, nesses casos existem limites instáveis ou ainda altamente permeáveis que permitem que sejam absorvidas práticas de outros campos, dificultando o equilíbrio entre os interesses dentro de um campo e a hierarquia relativa das lógicas (GREENWOOD et al., 2011).

Os campos podem também ser comparados, de acordo com o seu grau de “fragmentação”, “estruturação formal/racionalização” e “dimensão centralização/unificação”. O grau de “fragmentação” se refere ao campo em que várias lógicas institucionais são representadas de maneiras separadas, como é o caso das instituições de ensino, que apresentam múltiplas funções e lidam com pressões ambientais complexas (GREENWOOD et al., 2011). Assim, por conta da complexidade institucional, as organizações se deparam com a situação em que, ao responder a uma demanda, outras demandas acabam sendo violadas (PACHE, SANTOS, 2010).

Em suma, as lógicas não são simplesmente implementadas de cima para baixo, existem pessoas reais, contextos reais que consequentemente acabam por trazer experiências próprias, para questionar essas lógicas e recombiná-las com lógicas de outros domínios caso seja pertinente, ou seja, as lógicas não são como *scripts* automáticos (BIRD, 2007). Compreender a relação entre complexidade institucional e respostas organizacionais, além da importância teórica tem implicações práticas ao contribuir com indivíduos que formulam políticas, para que tenham conhecimento das forças que moldam

os comportamentos em instituições com contextos tão variados como as instituições de ensino, por exemplo (GREENWOOD, et al., 2011).

### **3.1 LÓGICAS INSTITUCIONAIS CONFLITANTES NO PRINCÍPIO DE AUTONOMIA?**

A relação entre autonomia universitária e liberdade acadêmica é um tema amplamente discutido em pesquisas acerca de reformas no ensino superior em diversos países. A liberdade acadêmica, analisada no mesmo escopo da autonomia acadêmica (STOICA; SAFTA, 2013), pode ser definida como a liberdade do profissional individual em conduzir ensino e pesquisa para buscar a verdade, expressar suas opiniões científicas e profissionais, mesmo que em uma abordagem crítica, dentro de um contexto onde se garante a liberdade de escolha, sem riscos de punição ou rescisão do contrato de trabalho, apesar da necessidade de sujeição a instrumentos de avaliação (BERDAHL, 1990; STOICA; SAFTA, 2013; MAASSEN; GORNITZKA; FUMASOLI, 2017; MATEI; IWINSKA, 2018; KRISSANAPONG, 2004; DURHAN, 2006; MATEI, 2017).

Historicamente, a abordagem desse assunto esteve centrada tanto na autonomia profissional dos acadêmicos (ENDERS, 2006) para a gestão administrativa da universidade, quanto em sua liberdade na condução do ensino e pesquisa livres de influências ou sanções, assim, os atores organizacionais em foco eram os profissionais acadêmicos e não a própria universidade. Todavia, atualmente, a concepção de universidade centrou-se na ideia de uma instituição social que merece uma posição especial em termos de autonomia institucional e acadêmica considerando as relações existentes entre a educação superior, o estado e a sociedade (ENDERS; BOER; WEYER, 2013).

Conforme destacado por Verdenho (2016) a Declaração de Lisboa de 2007 definiu quatro dimensões de autonomia que coincidem com a abordagem adotada no estudo de Estermann (2015), sendo consideradas interdependentes: autonomia organizacional, financeira, de pessoal e acadêmica. A autonomia organizacional relaciona-se à liberdade para determinar a estrutura, regulamentos e estatutos da universidade, celebração de acordos e eleição dos administradores e reitor. A autonomia financeira refere-se à liberdade para decidir sobre questões de atração e distribuição de financiamento, taxas de matrícula ou mensalidades, modo de utilização dos lucros, entre outros. A autonomia de pessoal tem relação com questões de recrutamento, remuneração e planos de carreira. E, finalmente, a autonomia acadêmica consiste na liberdade para decidir sobre currículos, métodos de ensino, orientações, formas de condução das pesquisas, etc (VERDENHOFA, 2016).

Níveis diferenciados de cada tipo de autonomia podem ser verificados em uma mesma instituição de ensino, como apontado por Estermann (2015), segundo o qual em grande parte dos países da Europa as universidades detêm autonomia acadêmica apesar de existirem restrições nas outras áreas; além disso, também destaca que, comumente,

restrições na autonomia financeira implicam na limitação das outras dimensões da autonomia. De modo semelhante, Berdahl (1990) classifica a autonomia em duas partes: a autonomia processual, fundamentada na ideia de auto governança que inclui práticas administrativas, financeiras e políticas de pessoal; e a autonomia substantiva, com fundamento na liberdade acadêmica. Durhan (2006), por sua vez, define a liberdade acadêmica (ou autonomia didático-científica) como o fundamento da atuação da universidade, e a autonomia administrativa e a de gestão financeira (institucional) como instrumentais à liberdade acadêmica.

Assim, observa-se duas vertentes principais da autonomia: o aspecto organizacional, financeiro e de pessoal agregam-se em um conceito que podemos chamar de **liberdade institucional**, no qual o ator em análise é a própria universidade; enquanto o aspecto acadêmico vincula-se ao conceito de **liberdade acadêmica**, no qual o ator em foco consiste no conjunto de profissionais que lidam com ensino e pesquisa dentro da universidade.

Assumindo os pressupostos teóricos apresentados, é necessário inicialmente compreender o sentido do conceito de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial como previsto na Constituição Federal Brasileira de 1988 e os elementos que o compõem. Durhan (2006) explica que a autonomia didático-científica (ou liberdade acadêmica) refere-se àqueles atores que conduzem o ensino e a pesquisa diretamente, isto é, o corpo docente, enquanto que a autonomia administrativa de gestão-financeira e patrimonial (liberdade institucional) refere-se à instituição em si. Assim, o nível de autonomia exercido em cada um desses aspectos pode variar a depender do tipo e das características da organização, bem como a liberdade institucional não implica, necessariamente, em liberdade acadêmica.

O artigo 207 (CF, 1988) agrupa tanto a ideia de liberdade acadêmica quanto a liberdade institucional em um conceito único, a autonomia universitária. Contudo, considerando que a existência de duas ou mais lógicas institucionais afetando organizações de um mesmo campo é um dos aspectos da complexidade institucional (GREENWOOD et al., 2011), observa-se que na prática, a aplicação do princípio de autonomia acaba sendo subdividida em duas vertentes que têm sido tratadas como mutuamente excludentes e até conflitantes: ou predomina a lógica de liberdade acadêmica caracterizada pelo exercício da **autonomia didático-científica**, ou a lógica de liberdade institucional, caracterizada pela **autonomia administrativa e de gestão financeira e patrimonial**.

Nas universidades públicas em geral há autonomia didático-científica, sendo o corpo docente capaz de desfrutar de plena liberdade de ensino e pesquisa conforme garantias constitucionais e da LDB. A auto-gestão democrática é exercida exclusivamente pela comunidade acadêmica o que leva à maior preocupação com questões educacionais e de pesquisa, mas acaba limitando a capacidade de a universidade controlar aspectos administrativos e de gestão financeira e estratégica (DURHAN, 2006; RANIERI, 2018). Assim, em geral, estas universidades carecem de autonomia administrativa e de gestão

financeira e patrimonial, principalmente pelo fato de estarem cerceadas pela estrutura burocrática de controle estatal. Logo, verifica-se a ampla disseminação da lógica de liberdade acadêmica, mas falta liberdade institucional que é, de fato exercida pelo próprio Estado; assim, o princípio constitucional de autonomia previsto no artigo 207 não se efetiva.

Nas universidades privadas, sendo independentes de recursos públicos e sem a necessidade de auto-gestão democrática, há margem para o pleno exercício tanto da autonomia didático-científica quanto da autonomia administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Todavia, na prática, isso não se observa, pois a autonomia é exercida pela mantenedora, e não pela comunidade acadêmica (DURHAN, 2006; RANIERI, 2018). Como resultado, em muitos casos, a liberdade acadêmica para os docentes não existe dentro destas universidades, uma vez que as decisões relativas a ensino e pesquisa são tomadas exclusivamente pela mantenedora, e direcionadas a incrementar o resultado da entidade dada a sua finalidade lucrativa (interesse no aumento do número de vagas e no tamanho das turmas, por exemplo) por meio do pleno exercício da autonomia administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Desse modo, nestas entidades se observa a ampla disseminação da lógica de liberdade institucional, porém limitações à aplicação da lógica de liberdade acadêmica.

Assim, a relativa incompatibilidade entre lógicas tem implicações conflitantes para funções, habilidades, práticas, protocolos, critérios de desempenho entre outros aspectos dentro da organização, além de prearem objetivos legitimados distintos e prescreverem meios de ação diferenciados (GREENWOOD et al, 2011; PACHE; SANTOS, 2010).

No entanto, existem estudos e apreensões no sentido de que a liberdade institucional e liberdade acadêmica sejam interdependentes, logo, somente é possível desfrutar de liberdade acadêmica a instituição que detém liberdade institucional, e, como consequência, pode ser alcançado o incremento do desempenho organizacional, como indicado por Berdahl (1990), Durhan (2006), Stoica e Safta (2013), Iwinska e Matei (2014), Estermann (2015), Verdenhofa (2016), Massen, Gornitzka e Fumasoli (2017), Kenesei (2017) entre outros.

Nesse sentido, admite-se que lógicas possam reforçar-se mutuamente (GREENWOOD; DIAZ; LORENTE, 2010). Um exemplo disso pode ser o caso das universidades paulistas submetidas ao modelo diferenciado de autonomia que, em função da ampliação da autonomia administrativa e de gestão financeira e patrimonial (liberdade institucional) moldada em processos de nível de campo pelo ente central (no caso, o governo do Estado de São Paulo) tem apresentado os melhores indicadores de desempenho em ensino e pesquisa no país (ASSIS, 2012; RANIERI, 2015, 2018), o que pode denotar o aprimoramento do pleno exercício da liberdade acadêmica.

Isso pode ser indício de que, nestas universidades há tanto liberdade institucional quanto liberdade acadêmica, lógicas empregadas de modo complementar e não concorrente, ao contrário do contexto apresentado pelas demais universidades públicas

brasileiras e em comparação com o setor privado. Desse modo, considerando que a incompatibilidade entre múltiplas lógicas é outro aspecto que caracteriza a complexidade institucional (GREENWOOD et al., 2011), observa-se que, a existência de lógicas conflitantes no modelo de autonomia preconizado no art. 207 da Constituição Federal Brasileira não necessariamente ocorre em todos os contextos organizacionais de ensino superior, portanto, depreende-se que algumas instituições são capazes de aliar lógicas de liberdade institucional e liberdade acadêmica que podem ser, na realidade, complementares e não conflitantes.

### **3.2 DIVERSIDADE DE RESPOSTA ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS**

Para compreender como as organizações respondem às demandas conflitantes é necessário compreender como se originou o conflito no campo e como ele foi imposto às organizações (PACHE; SANTOS, 2010). Muitos fatores influenciam as respostas das organizações, como por exemplo, a medida que a organização valoriza sua identidade institucional, ou mesmo, quando já é um dado adquirido como “somos uma universidade”, essa identidade molda como a organização vai responder à complexidade institucional (GREENWOOD et al., 2011).

No caso das universidades, elas precisam responder a diversas pressões. Holstein, Starkey e Wright (2016) salientam a dificuldade da formação de estratégias devido à tensão decorrente do duplo propósito da universidade em relação a sua responsabilidade acadêmica e a comercialização do conhecimento. Quando se trata das responsabilidades do ensino superior, com o passar do tempo, espera-se cada vez mais que as universidades realizem novas e cada vez mais complexas funções sociais que ampliam essas responsabilidades para além das missões tradicionais, para então abranger novas obrigações, como o desenvolvimento econômico e sustentabilidade (HAYTER; CAHOY, 2016). Para responder a essa complexidade, Hayter e Cahoy (2016) apresentam um quadro estratégico de responsabilidade social que se baseia no conceito emergente de capacidades dinâmicas (capacidades focadas na mudança estratégica, em resposta as rápidas mudanças do ambiente), onde através do alinhamento da estratégia e dos recursos, as universidades conseguiriam um melhor aproveitamento de sua infraestrutura para maximizar seu impacto social.

As diferenças de resposta organizacional no que tange à autonomia passam a ser discutidas principalmente em relação ao fato de que algumas universidades recebem apoio, incentivos e isenções do pagamento de alguns impostos e taxas para realizar as responsabilidades que lhe são atribuídas. As instituições de ensino também podem se beneficiar por investimentos privados o que faz com que elas se tornem cada vez mais empresariais, o que pode afetar seu engajamento em atividades que produzem benefícios

sociais (HAYTER; CAHOY, 2016). Diferentemente, segundo Bird (2007) as organizações que recebem mais financiamento estatal são forçadas a se tornarem cada vez mais burocráticas e rationalizadas, o que chama a atenção para o fato de que a resposta de uma organização a demandas ambientais conflitantes depende do nível de dependência por recursos controlados pelos proponentes do nível de campo (sobretudo, o Estado) (GREENWOOD et al., 2011).

Em suma, não há tratamento uniforme para a questão da autonomia universitária brasileira em decorrência da heterogeneidade de regimes jurídicos das instituições (RANIERI, 2018): “[...] Em um sistema universitário caracterizado pela diversidade de instituições e pela heterogeneidade quanto à qualidade acadêmica, a forte presença do Estado não tem sido eficaz para garantir o controle das atividades ou a efetiva autonomia [...]” (RANIERI, 2018, p. 12). Assim, o art. 207 tem apresentado resultados contraditórios entre as universidades, o que contraria o desempenho adequado de sua função social, exceto no caso do modelo paulista, considerado bem sucedido (RANIERI, 2018).

Portanto, é preciso considerar as diferenças de estratégia (e sua forma de representação pelos atores organizacionais influentes) e estrutura de cada tipo de organização, para avaliar suas respostas às pressões regulatórias para atendimento ao princípio constitucional de autonomia universitária. Assim, faz-se necessário compreender a diferenciação das Universidades Privadas, das Universidades Públicas e, em um contexto mais específico, das Universidades Públicas Paulistas.

Apesar de todas lidarem com complexidade institucional, as respostas organizacionais serão diferentes, sobretudo, por conta de sua estrutura, da propriedade e governança que definem quem são os atores com mais influência na organização e das identidades disseminadas pelos atores influentes; fatores que influenciam o nível de sensibilidade da entidade a determinadas lógicas em detrimento de outras, bem como a capacidade de associar lógicas distintas (GREENWOOD et al., 2011).

Dentro da **estrutura** de uma organização, as pressões institucionais são interpretadas e recebem significados distintos que são representados e defendidos pelos atores que ocupam posições de influência na hierarquia organizacional e que apresentam motivações específicas (GREENWOOD et al., 2011). Assim, respostas organizacionais a múltiplas lógicas institucionais comumente são reflexos dos interesses do grupo mais influente, o que pode ser determinado pela **governança**, segundo a qual a escolha de qual lógica priorizar e de quais ações implementar ficará a cargo dos atores com mais poder dentro da organização (GREENWOOD et al., 2011).

Além disso, a **propriedade** afeta o modo como as organizações são receptivas a lógicas múltiplas, e, neste escopo, universidades de propriedade estatal, sendo financiadas com recursos públicos, tendem a alinhar suas respostas à preferência dos governos em relação aos quais mantêm relação de dependência, diferente daquelas que não dependem de tal financiamento (privadas). Finalmente, a **identidade** organizacional, entendida como

conjunto de reivindicações a categorias sociais padronizadas pelo arcabouço institucional (KRAATZ; BLOCK, 2008) é capaz de moldar a forma como a entidade responde à complexidade institucional pelo fato de que os atores organizacionais tendem a acatar ou não pressões de nível de campo a depender do quanto tais pressões estão alinhadas com a identidade da organização.

Diante disso, discute-se como as universidades brasileiras diferenciam-se em relação aos atributos de estrutura, propriedade, governança e identidade organizacional:

- Nas **universidades públicas**, quanto à profissionalização da gestão, são os membros do corpo docente que, tradicionalmente, se ocupam das atividades de planejamento e gestão econômico-financeira (SAMPAIO, 2014). Assim, quem tem mais influência é a comunidade acadêmica, principalmente o corpo docente com um foco nos objetivos do ensino e das pesquisas científicas. Sendo predominante, a lógica de liberdade acadêmica, em função da identidade fundamentada na narrativa de universidade pública gratuita de qualidade, é tratada como princípio dissociado ou incompatível com a lógica de liberdade institucional (com foco na gestão administrativa e financeira, competitiva e estratégica, que pode assumir um caráter típico da gestão empresarial com influências de mercado). Estas universidades estão mais sujeitas aos limites burocráticos por serem financiadas com recursos públicos, cuja administração, na prática, permanece subordinada ao controle centralizador do Estado (contrariando a previsão constitucional de liberdade institucional).
- Nas **universidades privadas**, por outro lado, quem tem mais influência é a mantenedora da universidade, pessoa física ou jurídica detentora dos direitos de propriedade com um foco no aspecto financeiro. Estas universidades estão menos sujeitas aos limites burocráticos governamentais por serem financiadas com recursos privados, apesar de reguladas pelo governo em termos de padrões preestabelecidos de qualidade. Como consequência da maior liberdade e da identidade organizacional fundamentada em regras de mercado observou-se a transformação da autonomia universitária em autonomia da mantenedora, entidade que, de fato, delibera sobre oferta de cursos, expansão de vagas, cargos, carreira entre outros aspectos (DURHAM, 2005), o que representa incongruência em relação ao princípio constitucional de autonomia (RANIERI, 2018). Quanto à profissionalização da gestão, esta caracteriza-se pela gestão empresarial exercida pela mantenedora (SAMPAIO, 2014).
- Nas **universidades públicas paulistas**, dado o caráter de propriedade estatal e, não havendo a figura da mantenedora, quanto à profissionalização da gestão, são os membros do corpo docente que, tradicionalmente, se encarregam das atividades de planejamento e gestão econômico-financeira (SAMPAIO, 2014). Desse modo, são os interesses da própria comunidade acadêmica (incluindo corpo docente) que direcionam a gestão financeira, mas também o ensino e as pesquisas científicas, representando os atores organizacionais mais influentes dada a estrutura de governança e propriedade estatal, e identidade

focada na narrativa do ensino e pesquisa de qualidade advindos essencialmente da universidade pública. Todavia, estas universidades, por estarem sujeitas a limites burocráticos relativamente flexíveis no nível de campo concedidos pelo modelo de autonomia paulista, adquiriram maior capacidade discricionária (GREENWOOD et al., 2011) para conciliar as lógicas de liberdade institucional e acadêmica, tratadas como concorrentes nos modelos anteriormente mencionados. Desse modo, deixaram de ser influenciadas unicamente pela lógica de liberdade acadêmica predominante entre a comunidade acadêmica, que teve de adaptar seus interesses a aspectos econômico-financeiros bem como à necessidade de maior *accountability* e planejamento estratégico, à medida que o Estado deixou de exercer controle excessivo e centralizado sobre a administração dos recursos da universidade.

Tais atributos organizacionais podem afetar a forma como as organizações respondem à complexidade de demandas institucionais. Entre as possíveis respostas estratégicas Kraatz e Block (2008) admitem quatro tipos diferentes de respostas: (1) resistir ou eliminar as tensões advindas da pluralidade de lógicas excluindo ou marginalizando uma ou mais de suas identidades, o que inclui negar a validade das reivindicações externas, atacar a legitimidade das entidades que fazem reivindicações, além de tentar cooptar ou controlar essas entidades ou escapar de sua jurisdição (PRATT; FOREMAN, 2000); (2) compartimentalizar identidades (BINDER, 2007; PRATT; FOREMAN, 2000) como forma de se relacionar de forma independente com vários grupos que disseminam lógicas institucionais, representando, contudo, uma forma de dissociação segundo a qual uma organização apenas assume compromisso cerimonial e simbólico com certas lógicas, preservando sua identidade central; (3) equilibrar várias lógicas institucionais díspares, por meio do incremento da cooperação entre as identidades, de modo a criar elos entre elas (PRATT; FOREMAN, 2000; BINDER, 2007); e (4) emergir como instituições por direito próprio destacando-se de seu ambiente institucional, por meio da construção de uma identidade nova e duradoura capaz de resguardar a organização de múltiplas pressões externas (KRAATZ; BLOCK, 2008).

Nesse sentido, é possível argumentar a favor da ideia de que as universidades públicas em geral e as universidades privadas tendam a compartimentalizar identidades (2), isto é, se relacionar apenas de forma cerimonial ou simbólica com determinadas lógicas que não correspondem precisamente àquelas que reforçam sua identidade principal: se por um lado as universidades públicas, predominantemente influenciadas pela lógica de liberdade acadêmica relacionam-se simbolicamente com a lógica de liberdade institucional (que, de fato, é exercida pelo Estado, e não pela própria universidade); por outro lado, as universidades privadas, onde se sobressai a lógica de liberdade institucional, relacionam-se simbolicamente com a lógica de liberdade acadêmica (que, de fato, é exercida pela mantenedora, e não pelo corpo docente).

Todavia, nas universidades públicas regidas pelo modelo de autonomia paulista, é

possível que a resposta organizacional corresponda a um processo de equilíbrio de lógicas institucionais distintas (3) por meio da cooperação entre identidades. Assim, a lógica institucional, por meio da flexibilidade concedida pelo Estado, é assimilada, de modo que a autonomia institucional é exercida pela própria organização de ensino superior, que teve de adaptar-se a um perfil mais voltado à gestão estratégica, competitividade e *accountability*, características da identidade de organizações da iniciativa privada. E a lógica de liberdade acadêmica também se manifesta pelo fato de a autonomia em relação a ensino e pesquisa ser exercida pelo próprio corpo docente, assim como nas demais universidades públicas.

Essa conciliação e equilíbrio entre as lógicas de liberdade institucional e liberdade acadêmica nas universidades do modelo de autonomia paulista evidencia uma possível resposta estrutural de hibridização que corresponde a: combinar e colocar em camadas práticas advindas de diferentes lógicas em uma mesma organização (híbridos misturados); ou compartimentalizar a entidade em subunidades que lidam separadamente com lógicas específicas que se relacionam e podem ser interdependentes (híbrido estruturalmente diferenciado) (PRATT; FOREMAN, 2000; KRAATZ; BLOCK, 2008; GREENWOOD et al., 2011). Tais arranjos são concebidos como necessários entre universidades, que somente são consideradas legítimas se adotarem estruturas capazes de abranger múltiplas dimensões sociais de sua atuação (GREENWOOD et al., 2011) que se subdividem em aspectos relacionados à sua função como promotora do ensino e pesquisa, viabilizado pela liberdade acadêmica, bem como à objetivos de gestão financeira e patrimonial, fundamentados na liberdade institucional, necessária para a manutenção sustentável e continuidade da instituição.

## 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste ensaio foi discutir a complexidade de lógicas institucionais que permeia o atendimento à previsão constitucional de autonomia das universidades brasileiras, bem como o padrão diferenciado de respostas organizacionais predominante entre universidades públicas, públicas paulistas e privadas. A partir da discussão desenvolvida foi possível apreender algumas questões que podem ser foco de estudos futuros com aplicação empírica.

Observa-se que a complexidade institucional no âmbito da autonomia universitária se manifesta em termos da existência de mais de uma lógica afetando as instituições de ensino: liberdade institucional e liberdade acadêmica; mas não em termos de incompatibilidade entre as lógicas, uma vez que, apesar de as universidades públicas e privadas em geral tratá-las como conflitantes, as universidades do modelo de autonomia paulista aparentemente conseguem conjugá-las, demonstrando elas podem ser complementares.

Além disso, em função da heterogeneidade de organizações de ensino superior presentes no Brasil, no que tange à estrutura, governança, propriedade e identidade,

respostas diferenciadas à complexidade institucional podem ser observadas. Nesse sentido, é possível que universidades públicas e privadas em geral adotem um posicionamento condizente com a compartmentalização de identidades (KRAATZ; BLOCK, 2008), e se relacionem apenas de forma ceremonial ou simbólica com lógicas que não correspondem às aquelas que reforçam sua identidade principal. Enquanto que, entre as universidades públicas paulistas sujeitas ao modelo de autonomia diferenciado, seja possível um padrão de resposta voltado ao equilíbrio de lógicas institucionais distintas (KRAATZ; BLOCK, 2008), por meio da cooperação entre identidades múltiplas.

Assim, o modelo de autonomia paulista, por conceder maior flexibilidade em nível de campo, teria permitido que as universidades desenvolvessem estruturas híbridas adaptando-se a uma lógica de liberdade institucional efetiva que coexiste com a lógica de liberdade acadêmica comumente predominante nas universidades públicas, tanto pelas garantias normativas do arcabouço legal, quanto pela narrativa disseminada que prega o mito do ensino e pesquisa de qualidade essencialmente no ensino superior público. Essa adaptação ocorre na medida em que, a liberdade institucional, sendo empregada pela comunidade acadêmica, tende a adquirir maior caráter de responsabilidade no planejamento e de gestão estratégica, *accountability* etc. Além disso, a liberdade acadêmica tende a se tornar potencializada em função do exercício da liberdade institucional, como demonstrado pelos índices satisfatórios de desempenho acadêmico das universidades paulistas, o que condiz com o descrito por Greenwood et al. (2011), segundo os quais a hibridização pode assegurar o endosso por atores de nível de campo e, ao mesmo tempo, levar ao alcance de um desempenho efetivo.

## REFERÊNCIAS

- ASSIS, D.. Autonomia assegura independência. **Jornal da Unicamp**. Campinas, 11 a 17 de junho de 2012.
- BERDAHL, R.. Academic freedom, autonomy and accountability in British universities. **Studies in higher education**, v. 15, n. 2, p. 169-180, 1990.
- BERTELS, S.; LAWRENCE, T. B. Organizational responses to institutional complexity stemming from emerging logics: The role of individuals. **Strategic Organization**, V. 1, p. 1-37, 2016.
- BINDER, A. For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. **Theor Soc**, v. 36 p. 547-571, 2007.
- BRASIL, Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <<https://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/viwTodos/509f2321d97cd2d203256b280052245a?OpenDocument&Highlight=1,constitui%C3%A7%C3%A3o&AutoFramed>>. Acesso em: 02, jan. 2019.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 Mar. 1964. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm)>. Acesso em: 02 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 Dez. 1996. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em: 02 jan. 2019.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 101, de 4 de Maio de 2000. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 05 Mai. 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/Lcp101.htm)>. Acesso em: 02 jan. 2019.

CHIANG, L.. The relationship between university autonomy and funding in England and Taiwan. **Higher Education**, v. 48, n. 2, p. 189-212, 2004.

CHRISTENSEN, T.. University governance reforms: potential problems of more autonomy?. **Higher Education**, v. 62, n. 4, p. 503-517, 2011.

DURHAM, E. R. A autonomia universitária: extensão e limites. **Ensino superior: conceito e dinâmica**, São Paulo, EDUSP, 2006.

ENDERS, Jürgen. The academic profession. In: **International handbook of higher education**. Springer, Dordrecht, 2007. p. 5-21.

ENDERS, J.; DE BOER, H.; WEYER, E.. Regulatory autonomy and performance: The reform of higher education re-visited. **Higher education**, v. 65, n. 1, p. 5-23, 2013.

ESTERMANN, T. **University autonomy in Europe**. 2015.

\_\_\_\_\_. **Why autonomy university is more important than ever?** 2017. Disponível em: <<https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20170404132356742>>. Acesso em: 02, jan. 2019.

ESTERMANN, T.; NOKKALA, T.; STEINEL, M. **University Autonomy in Europe II: The Scorecard**. European University Association. 2011.

GREENWOOD, R.; DIAZ, A.M., LI, S.X.; LORENTE, J.C.. The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. **Organization Science**, v. 21, n. 2, p. 521-539, 2010.

GREENWOOD, R.; RAYNARD, M.; KODEIH, F.; MICELOTTA, E. R.; LOUNSURY, M. Institutional complexity and organizational responses. **Academy of Management annals**, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.

HAYTER, C. S.; CAHOY, D. R. Toward a strategic view of higher education social responsibilities: A dynamic capabilities approach. **Strategic Organization**, v. 16, n. 1, p. 12-34, 2016.

HOLSTEIN, J.; STARKEY, K; WRIGHT, M. Strategy and narrative in higher education. **Strategic Organization**, V. 1, pp. 1-31, 2016.

IWINKA, J; MATEI, L. **University Autonomy – A Practical Handbook**. Central European University Yehuda Elkana Center for Higher Education Budapest, Hungary, 2014.

KRAATZ, M.S.; BLOCK, E.S. Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), **The SAGE handbook of organizational institutionalism** (pp. 243–275). London: Sage, 2008.

KRISSANAPONG, K.. **Transition from a university under the bureaucratic system to an autonomous university: Reflections on concepts and experience of the King Mongkut's University of Technology Thonburi**. Bangkok: Office the Education Council, 2004.

LEE, M. D. P.; LOUNSBURY, M. Filtering Institutional Logics: Community Logic Variation and Differential Responses to the Institutional Complexity of Toxic Waste. **Organization Science**, v. 26, n.3, p.847-866, 2015.

MAASSEN, P.; GORNITZKA, Å.; FUMASOLI, T. University reform and institutional autonomy: A framework for analysing the living autonomy. **Higher Education Quarterly**, v. 71, n. 3, p. 239-250, 2017.

MATEI, L.. **Three ideas of academic freedom**. In: IGNATIEFF, M.; ROCH, S. (Eds.), Academic Freedom. The global challenge. Budapest: CEU Press, 2017.

MATEI, L.; IWNSKA, J. **Diverging Paths? Institutional Autonomy and Academic Freedom in the European Higher Education Area**. In: European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies (pp. 345-368). Springer, Cham, 2018

NAIDOO, R.. The competitive state and the mobilised market: Higher education policy reform in the United Kingdom. **Critique Internationale**, v. 2, p. 39, 2007.

PACHE, A. C., SANTOS, F. When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of Management Review**, v. 35, n.3, p.455-476, 2010.

PRATT, M. G.; FOREMAN, P. O. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 18-42, 2000.

RANIERI, N. B. S.. Autonomia universitária e Lei de Responsabilidade Fiscal: relações e implicações. **Revista USP**, n. 105, p. 33-42, 2015.

\_\_\_\_\_. Thirty years of University Autonomy: different results, contradictory effects. **Educação & Sociedade**, n. AHEAD, 2018.

RONESS, P. G. et al. Autonomy and regulation of state agencies: reinforcement, indifference or compensation?. **Public Organization Review**, v. 8, n. 2, p. 155-174, 2008.

SAMPAIO, H.. **Setor privado de ensino superior no Brasil**: crescimento, mercado e Estado entre dois séculos. In: OLIVEIRA, M.L.B. de (Org.). O ensino superior no Brasil: credencial, méritos e coronéis. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2014b. p. 103-126.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 29.598, de 2 de fevereiro de 1989. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, p. 1, 3 fev. 1989. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/norma/?id=35148>>. Acesso em: 02 jan. 2019.

SASSAKI, A.H. **Governança e conformidade na gestão universitária**. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-21102016-134240/pt-br.php>>. Acesso em: 02 jan. 2019.

STOICA, C. F.; SAFTA, M.. University Autonomy and Academic Freedom: Meaning and Legal Basis. **Persp. Bus.** LJ, v. 2, p. 192, 2013.

THORNTON, Patricia H.; JONES, Candace; KURY, Kenneth. Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing. In: **Transformation in cultural industries**. Emerald Group Publishing Limited, 2005. p. 125-170.

USP. **Resolução nº 7344, de 30 de Maio de 2017**. Disponível em: <<http://www.leginf.usp.br/?resolucao=resolucao-no-7344-de-30-de-maio-2017>>. Acesso em: 02 jan. 2019.

VERDENHOFA, O. University autonomy. **Economics & Education**, v. 1, n. 1, p. 19-22, 2016.

## CAPÍTULO 3

# A REAVALIAÇÃO PATRIMONIAL PARA CONTROLE DO PATRIMÔNIO PÚBLICO

*Data de aceite: 03/07/2023*

**Moisés Cristóvão Lima Rodrigues**

**RESUMO:** Ao realizar este estudo sobre a reavaliação patrimonial para o controle do patrimônio público, buscou-se identificar as características desse controle patrimonial, bem como as demandas, consequente ampliação, o alcance de interesses e metas, visando à coletividade. Com isso, foi possível exemplificar essas mudanças provocadas pela gestão do patrimônio público, e sua implementação após a Lei de Responsabilidade Fiscal, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com respaldo em normas constitucionais brasileiras. Dentre os autores pesquisados para a constituição conceitual deste trabalho, destacam-se: Coimbra (2017), Lopes (2017), Martins (2013), Viana (2009), Bezerra Filho (2008) entre outros. A metodologia utilizada foi a bibliografia descritiva, com coleta de dados em artigos, teses, dissertações, livros, revistas e sites, consultados sobre o tema abordado. Conclui-se que, deve-se fazer um aprofundamento sobre a reavaliação patrimonial, visando o bem do controle

do patrimônio público, da gestão destes bens, principalmente de dados voltadas ao controle físico e funcional, visando sempre atender a legislação vigente e a própria Lei de Responsabilidade Fiscal, uma vez que muito tem se falado, mas na prática, pouco ou nada, tem sido feito para extinguir gargalos do setor de patrimônio nas instituições públicas brasileiras.

**PALAVRAS-CHAVE:** Controle Patrimonial. Patrimônio Público. Reavaliação Patrimonial. Administração Pública.

### 1 | INTRODUÇÃO

Observa-se que nos últimos anos há um crescente aumento no controle e na forma de gerir o patrimônio público, tendo o gestor a preocupação de que em cada setor seja salvaguardo, e gerenciado adequadamente. Isto vem ocorrendo devido a mudanças e na forma de contabilizar os ativos, sendo feito por meio da eficaz fiscalização das entidades e o próprio setor público. Sendo que, estas instituições tem demonstrado o quanto é importante estas ferramentas e de como estas devem ser adequadas para uma eficiente gestão do

patrimônio nas instituições públicas.

Na verdade, estes recursos que são bens adquiridos com recursos oriundos de impostos, contribuições pagos pelo cidadão brasileiro. Devendo estar a serviço de todos, sendo que o setor patrimonial das instituições públicas devem prestar contas de como tem gerido estes recursos, disponíveis em sua gestão. Uma vez que, este patrimônio público para Martins (2009) destaca-se como um conjunto de bens, direitos, obrigações que podem ser mensuráveis em moeda corrente do país e estes bens “pertencem a entidades da administração direta e indireta, não visando lucro e sim ao atendimento de suas necessidades e a dos cidadãos bem como o de toda a coletividade”.

No entanto, e segundo Martins (2009) a responsabilidade sobre patrimônio, principalmente aquele pertencente ou por hora salvaguardado advindo do setor público, o seu responsável é o administrador/gestor estando vinculado sua proteção e defesa destes, é feito um cadastramento de forma eficiente de todos os materiais, equipamentos, que servem de base a futuros levantamentos e aferições realizadas uma vez a cada ano, conforme determina a legislação brasileira ao que tange patrimônio de entidades públicas. Sendo que este patrimônio que pertencem a um determinado órgão público por estar a serviço de interesses coletivos, não possuem um proprietário nominal, e alguns colaboradores públicos, acham-se por hora no direito de usufruírem destes, gerando problemas ao erário e ao setor de patrimônio da instituição no qual está inserido por hora.

Através do desenvolvimento deste estudo sobre a reavaliação patrimonial e controle do patrimônio público, é que se teve a pretensão de trazer conceitos, normas, leis, e a diferenciação que estão ligadas a gestão eficiente e eficaz em gerir o sistema do patrimônio das instituições públicas. Este foi um estudo de forma bibliográfica de dados sobre contabilidade pública, juntamente com a vivência do setor de patrimônio, fazendo um paralelo e descrevendo a metodologia e de como tem sido empregada este embasamento teórico, e feito uma análise sucinta sobre a temática, transcrevendo-os no decorrer do estudo.

Este estudo, é de suma importância, infere-se na reavaliação do controle de ativos no Brasil, e foi legalizado pela Lei 6.404 de 1976, artigo 182§ 3º, e deliberado pela CVM art. 183 de 1995, destacando que “reavaliar um bem imobilizado, significa atribuir ao respectivo ativo reavaliado, valores de mercado quando este for superior, abandonado desta forma seu custo histórico” (MARTINS, 2009).

Justifica-se este estudo, uma vez que o patrimônio público é controlado por órgão contábil federal isto implica em que dados estejam sempre corretos, que o setor esteja atento, que seja este controle feito de forma eficiente e eficaz visando o bem da coletividade.

Na realização deste estudo, buscou-se levantar as características do controle patrimonial, bem como as demandas, consequentemente a expansão e atingimento de interesses e metas, visando sempre o bem e a coletividade, e a própria Lei de Responsabilidade Fiscal, com suas características, demandas e consequentemente

a expansão e o atingimento de interesses, das metas, feito por meio de ferramentas adequadas e disponíveis nos órgãos e ou instituições públicas do Brasil.

A Lei 4.320/64 destaca a necessidade da realização de inventário e que este é de sua importância as instituições e do bem patrimonial público. Cabe demonstrar, se este bem se encontra em lugar adequado e abrigado, e qual a finalidade na aquisição deste bem (BRASIL, 1964).

Destaca-se que a Lei 4.320/64 (BRASIL, 1964), inferindo sobre patrimônio público e que este tem pertencimento a todos os brasileiros, porém não significa que cada um de nós possa usufruir por conta de um bem que é de todos. Este deve ser administrado pelo setor público, ou seja, através da contabilidade visando a guarda eficaz e eficiente deste patrimônio público e mais, deve atender aos interesses coletivos, visando o atingimento da finalidade pública, melhorando e prestando um serviço adequado a comunidade e a cada cidadão que habita o Brasil.

Observa-se que, a infraestrutura de uma organização que tem seu patrimônio público que deve servir ao bem de todos, e usufruído por todos, não está à mercê de uma ínfima parte da população, e sim deve estar ao atendimento de todos. Infelizmente, não é o que se tem verificado nas bibliografias e em jornais de circulação nacional nos últimos anos, que há bens de todos em mãos de poucos. Por isto, a importância do cuidado com este bem chamado de patrimônio público, por isso a necessidade constante de reavaliação e melhora, com transparência na gestão destes bens (BRASIL, 1964).

É conceituada por Marion (2005) a reavaliação do patrimônio público é ter nova atribuição de valor econômico. Szuster e Fernandes (2009) destacam que a reavaliação de ativos deve ser necessariamente subsidiada por laudo técnico de três peritos, ou de empresas especializadas, que estas devem descrever critérios de avaliação, e a relação dos elementos e critérios avaliados. No entanto, há divergência e dificuldades por quem necessita reavaliar este patrimônio, devido à falta de um órgão regulador e fiscalizador.

## 2 I ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ao fazer o estudo sobre a reavaliação patrimonial visando o controle do patrimônio público e mesmo questões públicas, faz-se necessário discutir a abordagem conceitual de Administração Pública sendo que a Constituição Federal de 1988, vigência até hoje, trouxe aos municípios autonomia, ficando em igualdade jurídica com os Estados, com a União e com o Distrito Federal.

Desta forma, os municípios passaram a ter autonomia para poder realizar todo tipo de decisão local, sem depender de autorizações do Governo Estadual ou Federal. Kahama (2010) destaca que a administração pública tem sido aparelhada pelo estado com reordenamento de serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas.

Na verdade, administrar é gerir todo e qualquer serviço público, ou seja, significa

não só prestar serviços e executá-los, como também dirigir, governar, exercer a vontade destes objetivos e o de se obter resultado útil, que esteja disponível a toda coletividade (POZO, 2007).

De acordo com Meirelles (2001), a administração pública é a gestão de bens e interesses reconhecidos da sociedade como um todo, sendo que este se estende ao âmbito federal, estadual ou municipal, seguindo preceitos tanto o direito como da moral, objetivando sempre o bem comum.

Pode ser observado nos teóricos estudados que ambos os conceitos levantados tem finalidade no alcance de metas, almejadas nos órgãos públicos, que tem suas atividades chamadas de administração, conforme destaca para Meirelles (2001), estes devem focar sempre a gestão, no bem comum e coletivo, satisfazendo as necessidades públicas de sua população, quer Municipal, Estadual ou Federal, cabendo ao Chefe do Poder Executivo distribuir, dividir tarefas, centralizando e delegando a chamada administração direta ou indireta, visando o bem da coletividade.

## 2.1 O controle patrimonial brasileiro

Bezerra Filho (2008) destaca que o controle patrimonial é todo gerenciamento de um patrimônio, que faz parte de um empreendimento, quer público ou não. Abrangendo este controle desde ativos tangíveis (edificações, veículos, computadores equipamentos etc.) quanto a ativos intangíveis (se caracterizam por aqueles bens de difícil mensuração ou que não tem expressão física continua, são bem não físicos, tipo: patentes; franquias; sinergia entre funcionários dentre outros”.

Conforme Bezerra Filho (2008), o patrimônio público está constituído de bens e direitos, quer sejam eles tangíveis ou mesmo intangíveis, estando onerados ou não, que foram adquiridos, formados ou produzidos, recebidos, mantidos ou utilizados pelas entidades e pelo setor público. Como valores, créditos e obrigações, sejam estes de conteúdo econômico e avaliáveis, quer em moeda corrente, ou utilizada pela Fazenda Pública como forma de alcançar objetivo previamente constituído pelo órgão público, ou mantidos por entidades, ao portador ou a seu representante legal, tendo este fluxo de benefícios, sejam eles no presente ou futuro, que estejam inerentes a prestação de serviços público, ou ainda que tenham sua exploração econômica feita por entidade do setor público, resguardando suas obrigações com eficiência e eficácia.

No entanto, entende-se que este patrimônio público deve ser entendido como um conjunto de direitos, bens de valor econômico, artístico, estético, histórico ou turístico, que pertencem a administração pública, seja ela direta ou indireta, o ente público: União, Estado, Município, autarquias, ou empresas públicas (ARINS, 2010).

Para Bernardes (2009), o controle patrimonial é visto como uma forma de as instituições públicas fazerem o gerenciamento de todos os bens, moveis e imóveis,

adquiridos, seja por doação, compra etc., dentre eles: mobiliários, equipamentos, computadores, veículos, terrenos, prédios, dentre outros. São na verdade, recursos para que essa organização atinja os objetivos ou as metas planejadas com a execução dos serviços. É necessário o controle de toda a logística, em termos, os cuidados com os materiais permanentes, com a duração de mais de dois anos, e de sua operacionalização institucional.

Ou seja, o controle patrimonial ou o gerenciamento de um patrimônio deve ser feito tendo sobre ele responsabilidades e se ater a normas existentes do ponto de vista legal.

## 2.2 Conceitos sobre Patrimônio Público

Estudos sobre patrimônio público indicam que há diversos elementos, estando estando estando atrelados a conceitos estabelecidos na legislação do Brasil, sendo que estes não podem ser modificados, sob pena do Poder Executivo está avançando em área do Poder Legislativo. A reavaliação patrimonial e o controle deste patrimônio público são missão de controle do setor de Contabilidade, que é tida como medida derivada, ou seja, aquela que vai auferir se este controle é correto e aplicar nele a legislação que vigora na atualidade, inferindo para isto, valores do produto por unidades físicas, e medido por unidades monetárias, o que eleva valores do passado, do presente e do futuro (BRASIL, 2002).

O Código Civil Brasileiro (BRASIL, 2002), a Lei número 10.406/2002 em seu artigo 99 destaca que são considerados bens públicos dos brasileiros:

- I – Os bens de uso comum do povo, como rios, mares, estradas, ruas e praças;
- II – E os bens de uso especial, como os edifícios ou terrenos destinados a serviço ou estabelecimento da administração federal, estadual, territorial ou municipal, inclusive os de suas autarquias;
- III – E os bens de uso dominiais, que são aqueles que constituem um patrimônio dominados por pessoas jurídicas de direito público, como objeto de direito pessoal, ou real, de cada uma dessas entidades (BRASIL, 2002).

Ou seja, não dispendo a Lei, em contrário, consideram-se dominiais aqueles bens pertencentes as pessoas jurídicas de direito público, e que seja dado estrutura de direito privado.

Portanto, cabe salientar que não são somente os bens que estão devidamente registrados em nome do órgão público que são considerados bens públicos, mas também aqueles que são de uso comum a todos os cidadãos (BRASIL, 2002).

No Brasil o patrimônio público tem sido estruturado da seguinte forma:

- a) Ativo é aquele que compreende os direitos e os bens, tangíveis ou intangíveis adquiridos, formados, produzidos, recebidos, mantidos ou utilizados pelo setor público, que represente um fluxo de benefícios, presente ou futuro; b)  
Passivo é aquele que compreende as obrigações pelas entidades do setor público ou que são mantidos na condição de fiel depositário, bem como de

suas contingências e provisões; **c)** Patrimônio líquido representa a diferença entre o ativo e o passivo (CFC, 2008).

Ainda podem ser classificados elementos patrimoniais em circulante, e não circulante, estar baseado em atributos de conversibilidade e exigibilidade. Sendo que o ativo circulante é quando satisfaz aos seguintes critérios: devem estar disponíveis a realização imediata; quando tiver a expectativa de realização até o término do exercício seguinte, sendo que os demais ativos podem ser classificados como não circulantes (CFC, 2008).

O passivo, pode ser classificado como circulante se este satisfazer o seguinte critério: corresponder a valores exigíveis até o término do exercício seguinte, e corresponder a valores de terceiros, ou de retenções em nome deles (terceiros), quanto a entidade pública for fiel depositaria independente do prazo de exigibilidade, os demais passivos devem ser classificados como não circulantes (CFC, 2008).

A Lei de Responsabilidade Fiscal nos artigos 44, 45 e 46 apresenta medidas que estabelecem capital resultante da venda de bens móveis, imóveis e de direitos, que integram o patrimônio público, não poderá ser aplicado em despesas correntes, exceto nos casos em que a lei autoriza e destine aos financiamentos de regimes de previdência social, geral e dos próprios servidores (BRASIL, 2000).

Sendo o patrimônio um conjunto de bens, direitos e obrigações estando vinculado a uma pessoa física, ou jurídica, Forte (2001) entende, que na verdade este patrimônio advém dos conceitos da contabilidade, e que não é qualquer conjunto de bens de direitos e obrigações, ele descreve que para constituir um patrimônio, este deve atentar ao cumprimento de dois requisitos básicos que são: componentes de um conjunto que possua conteúdo econômico avaliável em moeda; que exista interdependência dos elementos componentes do patrimônio, que haja a vinculação do conjunto da entidade e que vise alcançar determinados fins ao bem da coletividade.

Desta forma, este patrimônio que nada mais é que um conjunto de bens, direitos e obrigações estando vinculado a uma pessoa física, ou jurídica deve ser composto por ativo que compreende a soma de bens mais os direitos. Subtraindo deste, o passivo que é na verdade as obrigações de uma pessoa física ou jurídica (LOPES, 2017).

Para Kohama (2010), a interpretação real do patrimônio é até certo ponto lógica, uma vez que compreende o patrimônio como sendo apenas os bens e direitos, pertencentes a uma pessoa seja ela jurídica ou física. De acordo com o autor este contempla também a parte passiva que é composta por compromisso a serem pagos a curto, médio e longo prazo, caso não seja desta forma há visão errônea e fora da realidade patrimonial da pessoa.

A interpretação real do Patrimônio Público de acordo com Kohama (2010), é feito contabilmente e estruturada em grupos: O ativo que compreende recursos e os bens que a entidade possui e no qual espera-se que haja benéfico econômico futuro.

O passivo do Patrimônio Público pode ser entendido como obrigações onde se espera que possa haver saída destes recursos e que seja capaz de gerar benefícios econômicos (MARTINS, 2013).

Enquanto o Patrimônio Público líquido é o valor dos ativos que a entidade depois de deduzidos todos seus passivos vai ter em caixa. Pode ser observado na literatura pesquisada que o Patrimônio Público distingue-se do privado no tocante ao patrimônio que possui, e que pertence este a uma entidade pública ligada a Administração Pública quer da União, Estados, Municípios ou do Distrito Federal, seja pela forma direta ou indireta de administrar estes bens (COUTINHO, 2005).

Para Kohama (2010), o entendimento sobre Patrimônio Público do ponto de vista da Contabilidade Pública, que esta deve ser entendida como aquela passível de contabilização, uma vez que as coisas que se parecem evidentes, inevitáveis e cristalinas, à primeira vista em questões públicas, nem sempre seguem a regra geral.

Destaca o autor que as Normas Brasileiras de Contabilidade Técnicas (NBC T 16.2) que trata das questões de Patrimônio Público e dos sistemas contábeis, apresenta cinquenta e três classificações dos elementos patrimoniais em ativo e passivo circulante, e não circulante, desta forma cria critérios em sua classificação.

Sendo que a NBC T 16.2, determina que a classificação de um ativo ou passivo em circulante ou não circulante é a sua conversibilidade e sua exigibilidade, entende-se desta maneira que o ativo circulante possui capacidade de transformação do bem ou direito em moeda até o final do próximo exercício financeiro, sendo o passivo circulante e suas obrigações vencíveis até o próximo exercício seguinte, estando os demais ativos e passivos classificados como não circulantes (BRASIL, 2012).

Ou seja, diante dos dados levantados na pesquisa a gestão do Patrimônio Público apresenta histórico de insuficiência e inadequação operacional, a Lei de Responsabilidade Fiscal (nº 101/2001) veio na verdade para garantir a transparéncia e uma lacuna existente com um maior controle e responsabilidade imputada a cada gestor ligado ao governo, tendo em seu poder bens patrimoniais públicos de quaisquer espécies.

Os sistemas de gestão garantem a responsabilidade a quem é de dever, observando as prerrogativas e conceituações acadêmicas sobre bens patrimônio público, domínio público, depreciação, facilitando este modo a gestão e a possibilidade de emissão de relatórios, cadastros o que garante desta forma a transparéncia da gestão.

## 2.3 Reavaliação Patrimonial

A reavaliação do patrimônio é o resultado derivado da diferença entre valores líquidos contábeis de bens (que é na verdade o custo corrigido monetariamente líquido das depreciações acumuladas) e o valor de mercado deste bem, sendo um procedimento optativo. Significa pois, a adoção do valor de mercado aos bens reavaliados abandonando-

se para estes o princípio de custo original corrigido monetariamente (BERNARDES, 2009).

Na verdade, o principal objetivo da reavaliação do patrimônio, é justamente atualizar os valores deste patrimônio líquido da empresa, quer pública ou privada, e torná-los adequados ao mercado atual. É uma forma da contabilidade se tornar precisa e com resultados mais próximos da realidade.

A reavaliação se aplica as seguintes situações previstas nas legislações societária e fiscal, a reavaliação voluntária de ativos próprios e a reavaliação de ativos por controladas e coligadas; reavaliação na subscrição de capital em outra empresa com conferência de bens e da reavaliação nas fusões, incorporações e cisões (SCHVIRCK, SANTOS, 2007).

Ao descrever sobre reavaliação, a Norma Brasileira de Contabilidade NBC T 19.6 com destaque aos ativos, estabelece critérios e procedimentos ao registro contábil, e a divulgação da reavaliação do ativo imobilizado. Sendo que o valor da reavaliação é a diferença entre valores líquidos contábeis do bem em curso, baseado em laudo técnico elaborado por três peritos ou entidade especializada. A reavaliação de ativos é livre cabe exclusivamente e entidade devendo passar por uma atualização uniforme (BRASIL, 2012).

A resolução de reavaliação de ativos número 1004 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2008), estabelece que somente os ativos de bens tangíveis tipo: as edificações, veículos, computadores equipamentos etc.) podem ser reavaliados.

Os ativos intangíveis são aqueles bens de difícil mensuração ou que não tem representação física imediata, ou seja, bens não físicos (patentes; franquias; sinergia entre funcionários dentre outros), estes podem sim serem reavaliados, sendo que de acordo com outros tipos de critérios que não sejam a reavaliação de ativos (CFC, 2008).

Os prazos para a realização do patrimônio dos bens ativos, passam por um processo interno, cuja decisão cabe a instituição, Sendo sugerido por teóricos e especialistas que a reavaliação de ativos imediata, deve ser realizada com valores de mercado, desta forma evita que a sua reavaliação seja negociada a parte do valor de mercado, ou fora dele, o que pode prejudicar quem vende, e quem compra se isto não for evitado. Há também a reavaliação de ativos anual que é feita anualmente cujo bem sofre alterações constantes em seu valor ou tem o chamado mercado instável, ou seja, os preços estão sempre subindo ou descendo (SCHVIRCK, SANTOS, 2007).

Finalizando com a reavaliação de ativos no mínimo em quatro anos, sendo aquele com valores estáveis o prazo pode ser estendido e ficar mais longo, ou para aqueles bens que sofrem alterações de preço devido a depreciação momentânea, este é sem dúvida um dos fatores que mais tem influenciado este valor de ativos, uma vez que a depreciação do bem faz com que valores sejam diminuídos.

No entanto, observa-se que quanto maior estiver a taxa de depreciação de um certo bem, maior será a necessidade de que seja realizado a reavaliação deste bem. Quando há uma maior depreciação do bem deve ter a reavaliação deste ativo de forma regular principalmente em prédios, veículos, equipamentos etc. E em ativos cuja depreciação tem

pouca influência, ou bens que não se depreciam com certa rapidez, este bem deve ser reavaliado em períodos longos infere-se aqui o exemplo de bens do tipo: terrenos, obras de arte, patrimônios semelhantes, aeronaves, embarcações etc.

Na verdade a reavaliação do patrimônio ou patrimonial é na verdade a adoção daquele valor de mercado para bens reavaliados em substituição ao princípio do registro com valor igual ao original (SCHVIRCK, SANTOS, 2007).

De acordo com Viceconti e Neves (2005), pode se entender reavaliação do patrimônio ativo ou passivo por meio do processo de gestão patrimonial, onde vai se distribuir um novo valor para este ativo, como uma forma de se atualizar este ativo, sendo que o valor de mercado do bem ativo pode variar, leva-se em conta a depreciação deste bem, a valorização ou desvalorização do mesmo, e de como atua o mercado naquele momento, ou de alguma mudança na legislação. A reavaliação de ativos consiste em estimar este valor de mercado corrente, pelo laudo técnico especialmente realizado para tal fim, este poderá coincidir com o seu valor contábil, com o registro baseado nos custos de aquisição deste bem.

A prática de reavaliação no Brasil, segundo Santos (2010), não está ainda condizente ao que determina a legislação apesar disto muitos utilizam para prover informações em próprio benefício, no entanto há falhas de procedimentos por isto a exigência e coerência na sua aplicação. Há indícios que está temática sobre reavaliação patrimonial no Brasil, ainda deverá ser debatido pela classe contábil.

## 2.4 Administração Patrimonial

A Administração Patrimonial existente no setor público objetiva atender a Portaria 828 de 14 de dezembro de 2011 da Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda que padronizou os procedimentos contábeis referentes a gestão de bens patrimoniais, ou seja, do ativo imobilizado que pertence ao governo, união, estados e municípios, para orientar e dar apoio a administração patrimonial aplicada ao setor público na forma estabelecida na Lei 101 de 2000, denominada de Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000).

Esta Lei teve como objetivos incentivar a participação popular no âmbito fiscal, propor meios no qual, interessados possam utilizar para fiscalizar sua utilização no orçamento público, e dar publicidade aos gastos públicos, possibilitar assim uma maior transparéncia por parte da administração da instituição pública em relação aos seus atos. Foi fundamentada especificamente no parágrafo nove do artigo 165, 163 e 169 da Constituição Federal, com a intenção de promover a eficácia e a eficiência da administração financeira, dando a sociedade maior poder de controle sobre o estado brasileiro, cabendo a este e tem como pilar a responsabilidade a transparéncia e o controle, considerados de fundamental quesito para que o gestor público faça uma administração pautada na eficácia e na eficiência, se utilizando da contabilidade pública (BRASIL, 1988).

A contabilidade pública é quem rege e cuida de todo o patrimônio das instituições públicas no Brasil, pautado sempre, e seguindo os princípios estruturados da Lei 4.320/64, em voga ainda hoje, bem como das normas gerais para elaboração do orçamento e do balanço do patrimônio, tanto da União, Estados, o Distrito Federal e Municípios brasileiros (CFC, 2008).

Para Bernardes (2009), o Patrimônio Público é na verdade, um conjunto de direitos e bens que podem ser mensurados em dinheiro, este pertence a União, aos Estados, aos municípios ou a empresa pública, vem sendo estruturado em três grupos que são: ativo, passivo e patrimônio líquido. O grupo do ativo temos o circulante imobilizado este encontra-se os bens públicos, e são caracterizados como bens mantidos ao uso da produção e fornecimento de serviços e de bens, ou aqueles que são utilizados para fins administrativos.

Ao executar o controle de bens públicos faz-se a utilização de documentos, ferramentas e tecnologias de informação aliada ao controle do patrimônio público, a tecnologia da informação tem em muito contribuído no controle e transparência da gestão pública brasileira na atualidade, e tem garantido não somente que recursos públicos sejam utilizados de maneira clara e tem despertado a participação popular em seu controle social e na fiscalização por meio de auditorias na empresa pública (BERNARDES, 2009).

## 2.5 Avaliação Patrimonial no Setor Público

Coimbra (2017) discorre que a avaliação patrimonial de instituições públicas, constitui-se em um procedimento contábil que objetiva estabelecer a medida de bens, obrigações e direitos constantes do patrimônio e pressupõe-se em adoção e uso de unidade comum a ser aplicada a todo conjunto de patrimônio público de instituição pública, devendo ser observado sob aspectos quantitativos de tal forma que este conjunto patrimonial represente em termos homogêneos as quantidades de coisas heterogêneas (aspectos qualitativo).

Destaca ainda autora que, nos últimos anos, tem sido observado que a apreciação das contas dos administradores públicos passou a incluir, além da execução da lei orçamentaria, as posições patrimoniais apresentadas por intermédio de demonstrações públicas contábeis destas instituições (COIMBRA, 2017).

Independente demonstrações contábeis ter sido uma postura positiva, é necessário levantar algumas questões sobre a estatística e a dinâmica patrimonial, sendo que podem haver interpretações apressadas que induzem a conclusões distorcidas sobre posições existentes em elementos patrimoniais destas instituições públicas, especialmente quando consideradas determinadas datas, sem a visualização do contexto financeiro e econômico destas principalmente, sem levar em conta situações anteriores e posteriores que de alguma forma podem afetar elementos patrimoniais sob análise (COIMBRA, 2017).

### **3 | CONCLUSÃO**

Conclui-se após a leitura da bibliografia pesquisada no estudo que se faz cada dia mais necessário que as instituições quer pública ou privada, voltem seu olhar na forma com que tem gerido seu patrimônio, uma vez que estes recursos na aquisição e manutenção das instituições públicas tem sido escasso, por isto a necessidade de que sejam utilizados formas de controle que reflitam eficiência e eficácia e nos resultados obtidos, visando o comprometimento com a coletividade, uma vez que estes bens são bens de todos os brasileiros que aqui habitam e não de uma parte deles.

Pode ser observado que a reavaliação patrimonial utilizada no controle do patrimônio público se faz a cada dia mais necessário, que as instituições tanto públicas quanto privadas, tenham cuidado no gerenciamento de seu patrimônio, uma vez que estes recursos para a aquisição de materiais e da manutenção destes materiais e equipamentos das instituições, principalmente das públicas no Brasil tem sido escassos e parcós, sendo necessário para isto que se utilize de forma de controle que reflita em uma maior eficiência e na eficácia ao gerenciamento destes, para que ao final se tenha melhores resultados, com comprometimento com o bem público que de certa forma são de todos.

O atento emprego de fermentas e sistemas podem ser bastante pertinentes e úteis, sabe-se que ainda há falhas no setor patrimonial das instituições que pode e deve ser melhorada e modificada, para que proporcionem um maior responsabilidade de seus colaboradores sobre bens adquiridos, além de uma maior eficácia e eficiência em sua alocação e distribuição destes materiais pertencentes ao patrimônio de instituições públicas.

Foi possível observar, durante este estudo que existem ferramentas e sistemas que podem ser considerados pertinentes e adequados ao controle do patrimônio das instituições públicas brasileiras, e apesar de terem falhas estas podem no decorrer do tempo ser melhorada e adaptada e até modificada quando necessário a manutenção do bem público.

Cabe ao gestor cobrar uma maior responsabilização de seus colaboradores sobre os bens adquiridos, além de incentivar maior eficácia e eficiência na distribuição e alocação destes materiais nos setores, que venha garantir a estes a sua durabilidade, segurança ao colaborador atuante no setor.

Tendo em vista as rotinas ao cumprimento das legislações atinentes, a norma e registros, mediante da evidenciação dos gastos públicos a sociedade, deve-se ter noção de que para que atinjamos um controle patrimonial eficiente, depende de todos e principalmente da correta e responsabilidade de cada setor das instituições públicas, a guarda de seu patrimônio, não somente por meio de termo de responsabilidade de quem guarda o bem, mas ter comprometimento pela bem público.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Inaldo de Paixão Santos; ARRUDA, Daniel Gomes. **Contabilidade Pública da Teoria à Prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ARINS, Simone Krzeminski Budal. **Que práticas de controle patrimonial de bens móveis podem ser utilizadas pela PROMOTUR**. Fundação Getúlio Vargas. Curso de Pós- Graduação em Administração Pública. Joinville-SC. 30 de abril de 2010.

BEZERRA FILHO, João Eudes. **Série provas e concursos**: contabilidade pública. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

BERNARDES, José Francisco. **Gestão Patrimonial**: Materiais Permanentes e Bens Móveis. Florianópolis: Imprensa Universitária, 2009.

BRASIL, Normas Brasileiras de Contabilidade: contabilidade aplicada ao setor público - **NBCs T 16.1 a16.11. Brasília**: Conselho Federal de Contabilidade, 2012. Disponível em: [www.crcsp.org.br/portal\\_novo/legislacao\\_contabil/resolucoes/Res750.htm](http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res750.htm). Acessado em: 09.07.2017.

\_\_\_\_\_. **Manual do SIAFI**: reavaliação, redução a valor recuperável depreciação, amortização e exaustão na administração direta da união, Autarquias e Fundações. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. 2010. Brasília-DF, 25 jun. 2010. Disponível em: <http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br>. Acessado em: 09.07.2017.

\_\_\_\_\_. Conselho Federal de Contabilidade. Resolução nº 1.128, de 21 de novembro de 2008. **Aprova a NBC T 16.1 Conceituação, objeto, campo de aplicação. Normas Brasileiras de Contabilidade aplicada ao setor público e suas alterações**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília-DF, 25 nov. 2008. Disponível em: Acessado em: 04.07.2017.

\_\_\_\_\_. **Código Civil Brasileiro (CC) e a Lei número 10.406/2002**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/leis/>. Acessado em: 05.07.2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000**. Lei de Responsabilidade Fiscal. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm). Acessado em: 05.07.2017.

\_\_\_\_\_. Norma de Execução nº 4, de 31 de outubro de 1997, da Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI)**. 1997. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>. Acessado em: 10.07.2017.

\_\_\_\_\_. Conselho Federal de Contabilidade. **Dispõe sobre os Princípios Fundamentais da Contabilidade**. Resolução n. 750, de 29 de dezembro de 1993. Disponível em: <http://www.stn.fazenda.gov.br>. Acessado em: 09.07.2017.

\_\_\_\_\_. Constituição Federal de 05.10.88. Atualizada com as **Emendas Constitucionais Promulgadas**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acessado em: 05.07.2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 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**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/leis>. Acessado em: 05.07.2017.

COIMBRA, Anna Maria. **Avaliação Patrimonial**: MEF17152 – BEAP. Disponível em: <http://www.eletcnico.com.br/paginas/mef17152.htm>. Acessado em: 05.07.2017.

COUTINHO, José Roberto de Andrade. **Gestão patrimonial na administração pública.** Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2005.

ESAB - Escola Superior Aberta do Brasil. **Manual de produção de trabalho de conclusão de curso:** artigo científico. Vila Velha – ES: Escola Superior Aberta do Brasil (ESAB), 2017.

\_\_\_\_\_. **Resolução ESAB – Número 02/2017**, de 26 de janeiro de 2017.

FORTES, J. **Contabilidade Pública.** 10. ed. Brasília: Franco & Fortes, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2010. KOHAMA, H. **Contabilidade pública:** teoria e prática. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOPES, Kívio Dias Barbosa. **Patrimônio Público.** 2017. Disponível em: [http://eventos.tmmunicipal.org.br/controleinterno/material\\_didatico/ci\\_a8\\_texto\\_para\\_estudo](http://eventos.tmmunicipal.org.br/controleinterno/material_didatico/ci_a8_texto_para_estudo). Acessado em: 05.07.2017.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial.** 11º ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Fernando Rodrigues. **Controle do Patrimônio Público.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 5ª ed. 2013.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 26. ed., São Paulo: Malheiros, 2001.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais.** São Paulo: Atlas. 2007.

SANTOS, Gerson dos. **Administração do Patrimônio Público:** Coleção cartão de referência. In: Congresso Brasileiro de Administração do Patrimônio Público. 4, Curitiba: Negócios Públicos, 2009.

SANTOS, Edilene Santana. **Análise dos impactos dos CPCs da primeira fase de transição para o IFRS nas empresas abertas:** um exame censitário dos ajustes ao resultado nas DFPs de 2008. In: XXXIV Encontro da ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: EnANPAD. CD-ROM. 2010.

SZUSTER, Natan. FERNANDES, Fernanda da Silva. **Comparação entre redução ao valor recuperável de ativos e reavaliação de ativos.** Revista Pensar Contábil. Vol. 11. Rio de Janeiro: 2009.

VIANA, João José. **Administrações de Materiais:** Um enfoque Prático. São Paulo: Atlas, 2009.

VICECONTI, Paulo; NEVES, Silvério das. **Contabilidade societária.** São Paulo: Saraiva, 2005.

## CAPÍTULO 4

# TECNOLOGIA XBRL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE CONTINGENCIAL

*Data de aceite: 03/07/2023*

### **Thaís Alves da Silva**

Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
Maringá – Paraná  
<https://orcid.org/0000-0002-9050-1575>

### **Simone Letícia Raimundini Sanches**

Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
Maringá – Paraná  
<https://orcid.org/0000-0002-7363-2573>

**RESUMO:** Sob a perspectiva da Teoria da Contingência, o objetivo desta pesquisa é analisar como o ambiente e a estratégia influencia a adoção da tecnologia XBRL em três governos municipais do Estado do Paraná. Os estudos de casos múltiplos incorporados são exploratórios e positivos, com dados provenientes de entrevistas semiestruturadas, analisadas pela técnica da análise de conteúdo. Os resultados indicam que o ambiente e a estratégia influenciam negativamente na adoção da tecnologia XBRL devido a tecnologia, disponibilidade de fornecedores de software, custo de implantação, complexidade da estrutura organizacional dos governos locais e adoção voluntária. O ambiente e a estratégia influenciam positivamente na melhoria da gestão da

informação e prestação de contas. Conclui-se que o ambiente é percebido de modo distinto nos três casos e esta percepção está relacionada à estrutura organizacional assim como à estratégia. A estratégia tem relação com as intenções políticas do gestor. Compreender esse processo é relevante pois o comportamento do gestor público, por meio da sua intenção política, é revelado como o principal fator que implica na adoção de inovações tecnológicas que aprimoram o serviço público e melhoram o desempenho organizacional. Este comportamento afeta ações que requerem adequação da estrutura e da estratégia organizacional ao ambiente externo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governos Municipais; Tecnologia; Contingências.

### **XBRL TECHNOLOGY IN PUBLIC ADMINISTRATION: A CONTINGENTIAL ANALYSIS**

**ABSTRACT:** In the light of the Contingency Theory, the objective of this research is to analyze how the environment and the strategy influence the adoption of XBRL technology in three municipal governments of the State of Paraná. The multiple case studies incorporated are exploratory and

positive. Semi-structured interviews were analyzed by the content analysis technique. The results indicate that the environment and the strategy negatively influenced the adoption of XBRL technology. This is due to technology, vendor availability, deployment cost, complexity of local government organizational structure, and voluntary adoption. The environment and strategy have a positive influence on improving information management and accountability. We conclude that the environment is perceived differently in all three cases and this perception is related to the organizational structure as well as the strategy. The strategy is related to the manager's political intentions. Understanding this process is relevant because the behavior of the public manager, through his political intention, is revealed as the main factor that implies the adoption of technological innovations that improve public service and improve organizational performance. This behavior affects actions that require adaptation of the organizational structure and strategy to the external environment.

**KEYWORDS:** Local Government; Technology; Contingencies.

## 1 | INTRODUÇÃO

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) é essencial no governo eletrônico (e-gov). Sua adoção implica na mudança de processos e de comportamento organizacional, desenvolvimento humano e melhoria na infraestrutura de telecomunicação para aumento da eficiência, eficácia e transparéncia do setor público. Além de investimentos e melhorias na infraestrutura de telecomunicações (ARAÚJO; REINHARD, 2015; BRAGA; GOMES, 2016), fatores técnicos, políticos e organizacionais também afetam a adoção de TIC nas organizações da administração pública (ZHANG et al., 2014; SOUZA; REINHARD, 2015; SILVA et al., 2016). Adicionalmente, isomorfismo e *path dependency*; valores, práticas e recursos institucionais e; motivações políticas são aspectos institucionais que afetam o desenvolvimento do e-gov (DEKKER; BEKKERS, 2015).

Considerando a finalidade do e-gov e os fatores que podem dificultar seu avanço, é mister reconhecer o esforço da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) em adotar, de modo inovador no Brasil, a TIC *Extensible Business Reporting Language* (XBRL) no Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SICONFI). A adoção desta TIC para o envio das informações contábeis-fiscais municipais é voluntária desde 2015 e, apenas, 5,8% de 2.075 municípios que participaram da pesquisa coordenada pela Confederação Nacional de Municípios (CNM) relataram que adotaram a XBRL (CNM, 2017). Isto denota incipiente no uso, cujos motivos podem ser diversos, dentre eles organizacionais.

Neste contexto questiona-se: como o ambiente e a estratégia influenciam a adoção da XBRL em governos locais? Na perspectiva da Teoria da Contingência e realizando estudos de casos múltiplos incorporados, o objetivo deste estudo foi analisar como o ambiente e a estratégia influenciam a adoção da XBRL em três municípios do Estado do Paraná.

O principal resultado obtido nesta pesquisa – que demonstra que as intenções políticas do gestor, sua equipe e modelo de gestão são preponderantes na adequação da estrutura e da estratégia ao ambiente – contribui para a lacuna teórica sobre os fatores que dificultam a adoção de TIC, em especial, no setor público (VAN HELDEN; REICHARD, 2013; ZHANG et al., 2014) e para estudos que utilizam a abordagem contingencial (DEKKER; BEKKERS, 2015). Contribui, também, para o desenvolvimento do e-gov no Brasil no que se refere à compreensão sobre a capacidade dos governos na geração de informações contábeis e fiscais de qualidade.

## 2 | TEORIA DA CONTINGÊNCIA E TIC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os motivos da (não) adoção de TIC na administração pública podem estar relacionados às variáveis do ambiente externo e interno da organização. A noção central da Teoria da Contingência é o desempenho organizacional influenciado pelas contingências: ambiente, estrutura, tamanho e estratégia (DONALDSON, 2001).

Quando aplicada em organizações da administração pública esta abordagem pode apresentar resultados distintos daqueles obtidos em organizações privadas, sobretudo em decorrência do tamanho e da (des)centralização das tarefas. Ocorre que as tarefas no setor público tendem ser centralizadas, independentemente do tamanho organizacional (PUGH et al., 1968). O tamanho e as tarefas são as duas principais contingências que afetam a estrutura das entidades (DONALDSON, 2001).

O tamanho sugere que quanto menor a organização, mais simplificada é a sua estrutura, menor a formalização e estratificação de níveis hierárquicos, e os processos tendem a ser centralizados, requerendo menor controle. À medida que a organização cresce, aumenta sua estrutura e a necessidade de especialização e divisão das tarefas, formalização e descentralização de processos, necessitando de maior controle (BLAU, 1970; DONALDSON, 2001; CHENHALL, 2007).

As tarefas são tratadas quanto à sua incerteza e interdependência, esta última é uma das principais contingências que afeta a estratégia. A incerteza das tarefas tem relação com a tecnologia e mudanças tecnológicas, inovação e instabilidade do ambiente. A adoção ou mudança de uma TIC aumenta as incertezas sobre as tarefas, principalmente, quando esta demanda advém do ambiente externo. O compartilhamento e a integração de informações contábeis-fiscais da administração pública no contexto brasileiro (o SICONFI) compreendem a interdependência verticalizada de tarefas ao adotar uma nova TIC, a XBRL. Então, o ambiente externo pode estabelecer tarefas interdependentes e padronizadas para integrar (verticalização) e/ou diversificar (horizontalização) com as tarefas de outras organizações (THOMPSON, 1965, LAWRENCE; LORSCH, 1973; DONALDSON, 2001; VAN HELDEN; REICHARD, 2013).

Essas contingências (tamanho e tarefa) afetam a alocação de recursos, implicam

na atividade administrativa (ANDREWS; BOYNE, 2014) e tem relação com a estrutura e estabilidade das rotinas de alta (baixa) capacidade organizacional (ANDREWS et al., 2016). A alta capacidade organizacional está associada com a baixa complexidade da estrutura e a estabilidade de rotinas; enquanto a baixa capacidade organizacional tem relação com a instabilidade de rotinas e estruturas complexas (ANDREWS et al., 2016). A partir das tarefas e do tamanho organizacional outras contingências estão relacionadas: tecnologia, estratégia e ambiente.

Burns e Stalker (1961), Perrow (1970), Thompson (1965) e Lawrence e Lorsch (1973) trataram da influência do ambiente externo e da tecnologia como variáveis propulsoras de incertezas na estrutura. O ambiente é uma variável externa e independente porque afeta tarefas, estratégia e tecnologia organizacional, de modo que a inovação ou a adequação à TIC demandam flexibilidade da estrutura organizacional, tornando-a orgânica e descentralizada (DONALDSON, 2001; BAREGHEH et al. 2009; VAN HELDEN; REICHARD, 2013; HERNANDEZ-ORTEGA et al. 2014; ANDREWS et al., 2016). Então, se o ambiente externo requer a adoção de inovações tecnológicas, como uma TIC, se há disponibilidade de desenvolvedores de softwares, se há *feedback* positivo da utilidade da tecnologia, aumenta a possibilidade de aceitá-la (SANCHEZ; ALBERTIN, 2009; CAVALCANTE; CAMÕES, 2017) e as adequações à estratégia, estrutura e tarefas perduram até obter-se, novamente, a estabilidade das rotinas.

Admitindo que o ambiente - o qual inclui a TIC - implica em modificações na estratégia, e esta afeta a estrutura para que se possa atingir o desempenho desejado (CHANDLER, 1962), então deve-se considerar também o modelo de estratégia da organização. O modelo estratégico burocrático é tradicional na administração pública e seu foco reside na eficiência e reduzido interesse em inovação; por outro lado, o modelo de gestão pública contemporânea incita a adoção de estratégias com foco na inovação (BRESSER-PEREIRA, 1996A; BRESSER-PEREIRA, 1996B; CAPOBIANGO et al., 2013; PAES DE PAULA, 2005). Organizações com foco estratégico na eficiência prezam por estruturas mecânicas (centralizadas, formais e estratificadas e, menos complexas), porém têm dificuldades de adaptabilidade. Por outro lado, as organizações com foco estratégico para a inovação prezam por estruturas orgânicas (descentralizadas, menos formais e estratificadas e, complexas) (HAGE, 1965; HAGE; AIKEN, 1967; 1969). Assim, a estrutura, estratégia, tecnologia e o ambiente estão relacionados e afetam a capacidade (ANDREWS et al., 2016) e o desempenho organizacional (VAN HELDEN; REICHARD, 2013).

Mediante a inter-relação destas contingências, as organizações que ajustam sua estrutura organizacional para adequar-se ao ambiente em que estão inseridas têm potencialidades para atingir o desempenho desejado com eficácia (DRAZIN; VAN DE VEN, 1984; 1985). Portanto, a análise das contingências pode seguir dois modelos. O primeiro deles analisa a necessidade de ajustes nas variáveis contingenciais face à alguma mudança ou inovação que afeta a organização e atinge o desempenho desejado. O segundo modelo,

busca evidências de que os ajustes das contingências foi efetivo, logo, melhoraram o desempenho organizacional (CHENDALL, 2007).

Neste estudo desenvolve-se o primeiro modelo, pois a inovação que afeta a administração pública municipal é uma TIC (a XBRL), utilizada no SICONFI, presente no ambiente externo. Assim, pressupõe-se que o ambiente influencia a estratégia, a qual também é influenciada pela estrutura organizacional para a adoção voluntária da XBRL.

### 3 I DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Trata-se de um estudo de casos múltiplos incorporados (YIN, 2015), exploratório e positivo (MYERS, 2013; RYAN, SCAPENS; THEOBALD, 2002) por compreender e explicar a relação entre as variáveis (ambiente, estratégia e estrutura) na adoção da tecnologia XBRL em governos municipais, de modo que os resultados alcançados contribuam para estudos futuros e aprofundados sobre essa problemática. As variáveis foram definidas com base na Teoria da Contingência, em consonância ao problema de pesquisa, e observadas *in loco*. Para garantir sua validade e confiabilidade foi desenvolvido protocolo de pesquisa, estudo de caso piloto, banco de dados das entrevistas, encadeamento das evidências, triangulação e adequação ao padrão (YIN, 2015).

A seleção dos casos seguiu a lógica de replicação para comparar municípios de diferentes portes e identificar possíveis semelhanças ou disparidades (YIN, 2015). Os três municípios estão localizados no Estado do Paraná e o porte foi definido com base na população, conforme critério da Secretaria Nacional de Assistência Social (2005). O Quadro 01 mostra características de cada caso.

Características Municipais	Caso I: Mandaguari	Caso II: Cianorte	Caso III: Londrina
População (Estimativa IBGE para 2015)	34.289 habitantes Pequeno Porte II (20.001 a 50.000 hab.)	77.515 habitantes Médio Porte (50.001 a 100.000 hab.)	548.249 habitantes Grande Porte (100.001 a 900.000 hab.)
PIB (2015, em mil R\$)	1.166.351,48	2.344.994,33	17.756.527,01
Última Previsão Receita (2014 - Balanço Orçamentário)	86.174.920,95	194.950.077,70	1.474.882.330,79
Fornecedor Software	Elotech Gestão Pública	Governança Brasil	Equiplano Sistemas
Suporte para XBRL	Não Possui	Não Possui	Não Possui
Método de envio de dados ao SICONFI (2015/16)	Planilha Eletrônica	Planilha Eletrônica	Planilha Eletrônica
Intenções estratégicas do gestor municipal quanto à XBRL	Adotar voluntariamente	Adotar voluntariamente	Não adotar voluntariamente

Quadro 01 – Características dos municípios estudados.

Fonte: IBGE (2018), Caderno IPARDES (2015), TCE - PR (2015), dados da pesquisa (2016).

Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas (MYERS, 2013), realizadas com as pessoas responsáveis nas seguintes áreas: Gestão Municipal (Prefeito [PR]); Controladoria (Controlador-Geral [CT]); Planejamento (Assessor de Planejamento e Orçamento [PL]); Contabilidade (Contador-Chefe [CR]) e setor de Tecnologia da Informação (Responsável pela área de TI [TI]). Essas áreas são afetas à informação contábil-fiscal e à tecnologia XBRL e seus responsáveis são, geralmente, pessoas indicadas ao cargo por determinado período de tempo ou, se profissional do quadro funcional, são pessoas de confiança do gestor público. As entrevistas ocorreram entre os meses de janeiro e fevereiro de 2016.

As entrevistas foram analisadas pela técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Para isto realizou a pré análise – leitura flutuante das entrevistas em nível semântico com base nas variáveis estudadas – identificando os núcleos de sentido que compõe a comunicação. Identificados os núcleos de sentido, estes foram selecionados e agrupados conforme sua similaridade semântica. Em seguida, utilizando o software Atlas TI 6.0, realizou-se a codificação com base nos códigos de significação e a categorização de cada unidade de análise, dividindo-as em categorias e subcategorias. Na inferência utilizou-se a técnica de adequação ao padrão (TROCHIM, 1989), ou seja, comparou-se o padrão teórico com o padrão empírico. O padrão teórico foi definido com base na revisão da literatura e a padrão empírico com base na triangulação (YIN, 2015) dos dados obtidos pelas entrevistas de cada caso, cujos resultados estão sumarizados no Quadro 02 (seção 4).

## 4 | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O SICONFI foi desenvolvido pela STN para substituir o Sistema de Coleta de Dados Contábeis de Estados e Municípios (SISTN). É um *Data Reporting System* que possibilita o compartilhamento de dados entre instituições interessadas, melhora a qualidade dos dados, amplia a informação disponível para o controle social e estatísticas fiscais, padroniza e consolida a informação contábil-fiscal da administração pública nos três níveis de governo (federal, estadual e municipal). A partir do exercício de 2015, a STN disponibilizou a taxonomia XBRL *Financial Reporting* aplicado no setor público como opção para a inserção de dados no SICONFI, mantendo os métodos tradicionais de envio (planilhas e formulários eletrônicos) (STN, 2015).

### 4.1 CONTINGÊNCIAS QUE AFETAM A ADOÇÃO DA TIC

Nesta pesquisa foram analisadas duas contingências: o ambiente externo e a estratégia. Por se tratar de análise qualitativa, a relação de causalidade não pode ser confirmada, mas são avaliados os indícios de sua ocorrência nos casos analisados, em consonância à natureza exploratória desta pesquisa.

A contingência externa, o **ambiente**, compreende a TIC XBRL, caracterizada, de acordo com a análise de conteúdo das entrevistas, pelas categorias: Condições Tecnológicas, De Implantação e Qualitativas.

As Condições Tecnológicas compreendem a disponibilidade dos fornecedores de software para dar suporte à XBRL. Os três casos dependem destas empresas para desenvolver e manter seus sistemas de informações.

"Depende da empresa do software, ela se adaptar, nós podemos fazer a solicitação, mas vai depender deles lá, da programação." (CR- Caso I)

Esta dependência dificulta a realização de alterações necessárias no sistema de informação e dificulta adotar a XBRL como iniciativa própria da gestão das prefeituras (CR-Caso I e PL-Caso III), confirmando Sanchez e Albertin (2009) e Silva et al (2016).

A qualidade dos serviços fornecidos pelas empresas de fornecedoras de software foi mencionada nos casos estudados e tratado por Hernandez-Ortega et al (2014).

"... existe muitas empresas, talvez até com o custo mais baixo, mas talvez não tenha a qualidade com que outras empresas, que talvez tenham um custo elevado, iriam fazer esse serviço. É um grande problema. [...] Então acho que no ato da contratação o município tem que ver e buscar informações, verificar se a empresa está realmente qualificada. Pois ela pode estar fornecendo serviços com valor irrisório, mas que não tem qualidade, o que pode estar gerando um problema maior para o município. Não tem que ser necessariamente um baixo custo, pois o baixo custo geralmente se refere a um serviço que não tem a qualidade necessária. Então tem que se dar valor às empresas que possuem bons profissionais, um nome no mercado, e qualidade superior." (CT-Caso II)

"Acredito que você não deva buscar uma linha opcional ou uma linha genérica, pois não gera o resultado que você quer. Na nossa opção é na aquisição... deve-se buscar aquilo de que há de primeiro, o mais 'tecnificado' possível, não vendo apenas o menor custo, é melhor pagar um pouco mais para obter um resultado melhor." (PR-Caso I)

A preocupação com o desconhecimento, por parte dos fornecedores de software, foi identificada como um fator negativo para adoção da XBRL. Esta preocupação tem relação com a necessidade de converter e migrar os bancos de dados (PL-Caso II e TI-Caso III) e de manter a integração de sistemas (TI-Caso II e CR) decorrente da divergência entre as linguagens, podendo acarretar em dificuldades na prestação de contas aos diversos órgãos fiscalizadores (CR-Caso III).

"... para a entidade não seria interessante trocar o sistema por causa da ferramenta, por causa do banco de dados, por que quando você vai fazer essa transferência para outro sistema você pode perder dados, e até pela parte de adaptação ao sistema, então não seria interessante ... porque o município não atende somente a parte do SICONFI." (CR-Caso I)

Por conseguinte, decorrem as Condições de Implantação, pois há falta de experiência com a TIC, sendo que "... *por parte da empresa de software, eles poderiam fornecer um*

*período de teste para uso de 30 dias ou algo assim.”* (CR-Caso II). Por outro lado, conhecer a TIC e o *feedback* sobre os potenciais benefícios de sua utilização (SANCHEZ; ALBERTIN, 2009; HERNANDEZ-ORTEGA et al., 2014; NAM, 2014) também foi mencionado nos três casos:

“Bons exemplos aí eles podem gerar sim incentivo...” (PR-Caso III)

“Para isso precisaria ter feedback de alguma outra entidade que utilizou e que deu certo...” (CR-Caso III)

“... o reduzido número de órgãos públicos que adotaram essa tecnologia até agora né... a falta de órgãos que aderiram a esta linguagem é fundamental, porque a partir do momento que outros municípios maiores como Curitiba aderirem, a percepção dos técnicos de que aquela linguagem é viável, acredito que aí muda o panorama.” (CT-Caso III)

O custo de adequação à TIC é mencionado na perspectiva de os municípios incorrerem em gastos que podem ser evitados enquanto sua adoção for voluntária, ou na medida em que os custos de adoção forem considerados elevados (TI e PL-Caso I; PL, PR, CR e TI-Caso II e; PL e TI-Caso III):

“Não eu não vejo nenhum não... se ficar nessa faixa aí (5 mil a 10 mil reais), 100% dos municípios mudam porque o valor que os municípios gastam com software... hoje por exemplo, para o município de Mandaguari gastar aí 20 mil em um software em relação ao que ele gasta hoje não é nada. Então com certeza migraria, sem problema nenhum, a questão de custo nessa margem não seria impeditiva em hipótese alguma.” (PL-Caso I)

“... se o custo não for elevado será de interesse para todos os órgãos públicos adotarem. Então a barreira que eu acho que pode ter é a financeira.” (CR-Caso II)

“... bom a princípio eu acho que o custo né e a falta de infraestrutura...” (CR-Caso III)

Complementa ao custo de adequação à TIC, a expectativa de que a XBRL se torne obrigatória em períodos futuros. Pelo fato da sua adoção ser voluntária os entrevistados entendem que é razoável aguardar a obrigatoriedade, do que empreender gastos e esforços de implantação de uma linguagem sobre a qual ainda não existem evidências concretas de eficácia da sua adoção no setor público brasileiro (CT-Caso I; PL, CT e CR-Caso II e; PR e TI-Caso III). Isto também complementa as evidências sobre a falta de confiança em propostas de adoção de inovações em âmbito governamental (PL-Caso I e CR-Caso III).

“Só para frisar, o TCE-PR ... no SIM-AM, que isso era obrigatório em 2012 e estamos chegando em 2016 e daqui a pouco 2017 e ainda o sistema dos sonhos do tribunal vem sofrendo todo ano alterações e até hoje nem tribunal nem municípios conseguiram se adequar para que todos tenham a mesma linguagem...” (PL-Caso II).

Adicionalmente, tem-se a expectativa de que a STN determine um prazo para implantação da XBRL conforme tamanho populacional (PR-Caso II) e observe as

particularidades municipais no processo de adoção da TIC (PR-Caso II), dando suporte e treinamento aos municípios (PL-Caso I). Isto pode ter relação com fatores culturais (HERNANDEZ-ORTEGA et al. 2014) e institucionais (LUNA-REYES; GIL-GARCIA, 2014).

Foi identificado que Condições Qualitativas como padronização dos relatórios contábil-fiscais e gerenciais (PL-Caso II), facilitação da prestação de contas (PL-Caso III) e convergência aos padrões internacionais de contabilidade pública (CT-Caso III) são incentivos para adotar, voluntariamente, a XBRL. Essas expectativas afetam positivamente a qualidade e eficiência dos serviços públicos (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017; NAM, 2014).

Na perspectiva interna a contingência analisada foi a **estratégia** que, segundo as entrevistas, é influenciada pela estrutura organizacional devido à complexidade, centralização, formalização e instabilidade gerada pela inovação (BAREGHEH, 2009; ANDREWS; BOYNE, 2014; ANDREWS et al., 2016; VAN HELDEN; REICHARD, 2013). Outros fatores internos identificados foram conhecimento da TIC, expectativas legais, tratamento dos dados e intenções da gestão. Estes fatores não foram identificados na revisão da literatura sobre Teoria da Contingência.

No Caso I foram evidenciadas questões de capacitação (PR) e especialização de pessoal (PL), também identificados no Caso II (PR, CT, CR e CR, PR, respectivamente), além da interação entre departamentos (CR). No Caso III novamente os entrevistados mencionaram a capacitação (TI) e especialização (CR). Eses aspectos caracterizam a complexidade como fator que afeta positivamente a tendência para adoção da XBRL, em termos de diferenciação e integração entre divisões organizacionais (LAWRENCE; LORSCH, 1973; ANDREWS; BOYNE, 2014; ANDREWS et al., 2016), pois, quanto menos complexa a entidade, mais propensa é a intenção em adotar uma inovação tecnológica:

“... isso faz com que você tenha os capacitados e equipamentos suficientes para fazer essa adaptação e nosso município está no caminho para implantar isso também e ter essa tranquilidade.” (PR-Caso I).

“... nós apostamos sempre que a inovação... inclusive temos aplicado muito na inovação, essa cidade ... que possivelmente traga agora um sistema da cidade digital para Mandaguari, um projeto que está avançado e temos muita expectativa ... proporcionar para a população internet gratuita, isso é uma coisa que nós entendemos que é algo que não tem volta mais ...” (PR-Caso I).

“... E aqui, o fato de assistentes administrativos ou serviços gerais sem especialização na área estarem alimentando o sistema está sendo difícil. [...] Acho que a estrutura poderia melhorar, uma interação maior [...] Às vezes surge um problema e fica parado em um departamento porque ninguém toma atitude para resolver, pois considera que não é responsabilidade da pessoa ou do departamento, então falta interação” (CR-Caso II)

“... talvez a nossa DTI não tivesse ainda condições imediatas de desenvolver nenhuma ferramenta, então teria que ser adquirida de terceiros. E também que acho que não seria tão positivo adquirir essa estrutura ou esse novo software” (CR-Caso III)

E “... algumas coisas são centralizadas em algumas pessoas. Às vezes não temos autonomia para baixar um programa da Caixa Econômica Federal pois é preciso que o pessoal da informática realize.” (CR-Caso II). Esta centralização denota uma influência negativa para adoção voluntária da XBRL, pois quanto mais centralizada a estrutura menor a tendência para a adoção voluntária da XBRL. E, de modo similar, os processos de formalização interna tendem a apresentar relação negativa com a adoção voluntária da XBRL porque “... as barreiras para implantarmos seria a burocracia interna desta entidade.” (TI-Caso II), corroborando com Andrews e Boyne (2014) e Andrews et al. (2016).

O Caso I (PR) e Caso III (CT) também destacaram a relevância do conhecimento da operacionalidade da XBRL, direcionado às vantagens e potenciais da XBRL para os municípios (CT, PR Caso III) e na melhoria da informação contábil e financeira (Caso III). Depreende-se que o maior conhecimento sobre vantagens e potenciais da XBRL gera incentivos de adoção voluntária (SANCHEZ; ALBERTIN, 2009; CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

Foi possível identificar a existência de Expectativas Legais quanto à obrigatoriedade futura para adoção da XBRL:

“O XBRL é aberto? Provavelmente os municípios vão, por força de lei, migrar ... então eu acho que, mais uma vez vai vir por força de lei.” (PL-Caso I)

“... eu acredito que a adoção por qualquer ente público... ela vai ser feita é ... normalmente é feita... a partir do momento em que passa a ser exigido esse formato. [...] Mas é ... eu vejo assim, se não for um padrão obrigatório que o ente público precisa adotar eu acredito... que será difícil a adoção dele.” (TI-Caso III)

“A partir do momento que ele seja obrigatório, todo mundo vai ter um prazo para fazer as adequações, e aí vai ter que buscar as capacitações e tudo mais, por que se ele será obrigatório, nós não temos para onde correr, então vamos ter que fazer funcionar [...]” (PL-Caso III)

Isso denota que os gestores públicos preferem esperar para adotar a XBRL somente quando for compulsória, evitando esforços e dispêndios para implantar uma tecnologia que é incerta quanto aos resultados (CT, PL-Caso I, PL, TI-Caso II e PL, TI-Caso III). Isto sugere também que existe a necessidade de adequações internas na estrutura organizacional para essa finalidade (BAREGHEH et al., 2009; VAN HELDEN; REICHARD, 2013; HERNANDEZ-ORTEGA et al., 2014; ANDREWS et al., 2016).

Outros aspectos identificados nos três municípios como favoráveis foram a preocupação com a Qualidade dos Dados, em relação: à padronização das informações (CT-Caso III); à necessidade de redução de retrabalho (CT, PL-Caso II), de facilitar o manuseio de grande volume de dados (Caso I e II), de facilitar a importação de dados dos sistemas, de melhorar os relatórios e agilizar a transmissão de informações (CT-Caso II) (SANCHEZ; ALBERTIN, 2009; HERNANDEZ-ORTEGA et al. 2014).

As Intenções da Gestão foram mencionadas em sentidos opostos (DEKKER;

BEKKERS, 2015). No Caso I (PR), quando existe intenção de promoção da transparência do gasto público, incentivada pelo gestor, também existe um maior incentivo de inovações em uso de TIC. Por outro lado, enquanto não houver obrigatoriedade, há um conjunto de intenções da gestão que se apresentam restritivas, porque a dificuldade de implementar mudanças na estrutura organizacional é inibidora para adotar uma TIC voluntária (PR-Caso III).

O Quadro 02 apresenta, sumariamente, os resultados ao comparar o padrão teórico e o padrão empírico dos três casos.

	Categorias / subcategorias	Padrão Teórico*	Caso I	Caso II	Caso III
Contingência externa - Ambiente	Condições Tecnológicas				
	Dependência do fornecedor de software atual	Positivo	N	N	N
	Qualidade dos serviços dos fornecedores de software	Positivo	N	N	N
	Conversão/Migração do banco de dados	Positivo	N	N	N
	Condições de Implantação				
	Falta de experiência/conhecimento	Negativo	N	N	N
	Benchmark	Positivo	P	P	P
	Custo elevado	Negativo	N	N	N
	Experiências passadas com inovação de TIC	Positivo	N	N	N
	Condições Qualitativas				
	Padronização de relatórios	Positivo	NI	P	NI
	Facilitar prestação de contas	Positivo	NI	NI	P
	Convergência contábil	Positivo	NI	NI	P
Contingência Interna (Estratégia)	Estruturais				
	Complexidade	Positivo	N	N	N
	Centralização	Negativo	NI	N	NI
	Formalização	Negativo	NI	N	NI
	Conhecimento da TIC				
	Aspectos operacionais	Positivo	NI	P	P
	Potencial de melhoria da informação	Positivo	NI	NI	P
	Expectativas Legais				
	Obrigatoriedade futura da XBRL	Negativo	N	N	N
	Tratamento dos Dados				
	Padronização das informações	Positivo	NI	NI	P
	Facilidade de manuseio de grande volume de dados	Positivo	P	P	NI
	Redução de retrabalho	Positivo	NI	P	NI
	Facilidade de importação de dados	Positivo	NI	P	NI
	Agilidade de transmissão de informações	Positivo	NI	P	NI

Intenções da Gestão				
Dificuldade em lidar com mudança estrutural	Negativo	NI	NI	N
Promoção da transparência pública	Positivo	P	NI	NI

\* Positivo (P): efeito facilitador; Negativo (N): efeito dificultador; NI: não identificado.

Quadro 02 - Comparação entre casos ao padrão teórico

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Cada caso tem indicações de que suas estruturas são distintas e influenciam na estratégia de aceitar ou não inovações em TIC proveniente do ambiente externo. Destarte, alterar a estratégia em uma organização pública deve estar prevista no Plano Plurianual (PPA), de modo que a predisposição de implantar voluntariamente a XBRL nos próximos anos pode ser percebida, de maneira explícita, no discurso do gestor (PR) do Caso I. Por outro lado, no discurso do gestor do Caso III não há esta intenção. Sugere-se que a intenção do gestor pode estar relacionada com as expectativas políticas (DEKKER; BEKKERS, 2015) da época que as entrevistas foram realizadas. No Caso I o gestor municipal pretendia candidatar-se para as eleições municipais que ocorreria naquele ano, buscando sua reeleição, enquanto que o gestor do Caso III não tinha esta expectativa.

Esses resultados confirmam que o ambiente influencia a estratégia organizacional dos casos estudados, confirmando a Teoria da Contingência. O principal achado diz respeito às intenções dos gestores públicos como o fator preponderante em aceitar a TIC, logo, adequar a estratégia, mediante mudanças na estrutura da organização. Assim, a partir do posicionamento do gestor e demais fatores analisados infere-se que o foco estratégico do Caso III é a eficiência e dos Casos I e II é da inovação.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar como o ambiente e a estratégia influenciam a adoção da XBRL em três municípios do Estado do Paraná, sob a perspectiva da Teoria da Contingência. O pressuposto teórico (seção 2) foi confirmado pelos resultados obtidos nos três casos, porém, cada caso apresentou especificidades nos fatores (categorias e subcategorias de análise das variáveis) que influenciam.

Conclui-se que os fatores ambientais, especificamente condições Tecnológicas e de Implantação, são similares entre os casos, mas o potencial de melhoria nas características qualitativas da informação, em decorrência da inovação em TIC, é percebido de modo distinto em cada um dos casos. Esta percepção está relacionada às características da estrutura organizacional. E, a adoção da XBRL, enquanto TIC voluntária, é influenciada pelo posicionamento do gestor quanto às intenções políticas, seu perfil administrativo, sua equipe e modelo de gestão, para, então, modificar a estrutura organizacional e adequar a estratégia ao ambiente.

Estudos futuros sobre adoção de TIC e estratégia na administração pública podem ser realizados sob outras perspectivas, tais como institucional e ciclos políticos.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, Rhys; BOYNE, George A. Task complexity, organization size, and administrative intensity: The case of UK universities. **Public Administration**, v. 92, n. 3, p. 656-672, 2014.
- ANDREWS, Rhys; BEYNON, Malcolm J.; MCDERMOTT, Aoife M. Organizational capability in the public sector: A configurational approach. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 26, n. 2, p. 239-258, 2016.
- DE ARAUJO, Marcelo Henrique; REINHARD, Nicolau. Factors influencing the use of electronic government services in Brazil. **REGE-Revista de Gestão**, v. 22, n. 4, p. 585-596, 2015.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Edições 70. **Lisboa. Portugal**, 2011.
- BAREGHEH, Anahita; ROWLEY, Jennifer; SAMBROOK, Sally. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.
- BLAU, Peter M. A formal theory of differentiation in organizations. **American sociological review**, p. 201-218, 1970.
- BRAGA, Lamartine Vieira; GOMES, Ricardo Corrêa. Participação eletrônica e suas relações com governo eletrônico, efetividade governamental e accountability. **Organizações & Sociedade**, v. 23, p. 487-506, 2016.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n.1, p. 07-40. 1996b.
- BRESSER-PEREIRA, L.C. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. (Vol. 9). Brasília: MARE/ENAP. 1996a.
- BURNS, T. E.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. 1961.
- CAPOBIANGO, Ronan Pereira et al. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGE-Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 61-78, 2013.
- CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. Do the Brazilian innovations in public management constitute a new model?. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 14, n. 1, p. 90-96, 2017.
- CHANDLER JR, Alfred D. **Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise**. MIT press, 1962.
- CHENHALL, R. H. **Theorising Contingencies in Management Control Systems Research**. In: Champman, C. S., Hopwood, A. G.; Shields, M. D. **Handbook of Management Accounting Research**, Elsevier, vol. 1, p. 163-206, 2007.
- CNM, Confederação Nacional de Municípios. **Nível de Maturidade da Adoção do PCASP e do PIPCP Municipal**. Brasília: CNM, 2017. Disponível em: [http://www.cnm.org.br/cms/images/stories/Links/06092017\\_relatorio\\_pesquisa\\_2017.pdf](http://www.cnm.org.br/cms/images/stories/Links/06092017_relatorio_pesquisa_2017.pdf). Acesso em: 18. Out. 2017.

DEKKER, Rianne; BEKKERS, Victor. The contingency of governments' responsiveness to the virtual public sphere: A systematic literature review and meta-synthesis. **Government Information Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 496-505, 2015.

DONALDSON, L. **The Contingency Theory of Organizations**. Sage Publications, 2001.

DRAZIN, Robert; VAN DE VEN, Andrew H. **The Concept of Fit in Contingency Theory**. Strategic Management Research Center University of Minnesota, Discussion Paper n. 19. 1984.

DRAZIN, Robert; VAN DE VEN, Andrew H. Alternative forms of fit in contingency theory. **Administrative science quarterly**, p. 514-539, 1985.

HAGE, Jerald. An axiomatic theory of organizations. **Administrative science quarterly**, p. 289-320, 1965.

HAGE, Jerald; AIKEN, Michael. Program change and organizational properties a comparative analysis. **American Journal of sociology**, v. 72, n. 5, p. 503-519, 1967.

HAGE, Jerald; AIKEN, Michael. Routine technology, social structure, and organization goals. **Administrative science quarterly**, p. 366-376, 1969.

HERNANDEZ-ORTEGA, Blanca; SERRANO-CINCA, Carlos; GOMEZ-MENESES, Fabio. The firm's continuance intentions to use inter-organizational ICTs: The influence of contingency factors and perceptions. **Information & Management**, v. 51, n. 6, p. 747-761, 2014.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades**. 2018. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>. Acesso em: 20. Fev. 2018.

IPARDES, Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Cadernos municipais**. 2015. Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=30](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=30). Acesso em: 20. Ago. 2015.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay William. **As empresas eo ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Vozes, 1973.

LUNA-REYES, Luis F.; GIL-GARCIA, J. Ramon. Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions. **Government information quarterly**, v. 31, n. 4, p. 545-555, 2014.

NAM, Taewoo. Determining the type of e-government use. **Government information quarterly**, v. 31, n. 2, p. 211-220, 2014.

MYERS, M. D. **Qualitative Research in Business & Management**. (2<sup>nd</sup> ed.). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: Sage, 2013.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de administração de empresas**, v. 45, p. 36-49, 2005.

PERROW, Charles. A framework for the comparative analysis of organizations. **American sociological review**, p. 194-208, 1967.

PUGH, Derek S. et al. Dimensions of organization structure. **Administrative science quarterly**, p. 65-105, 1968.

RYAN, B.; SCAPENS, R.; THEOBALD, M. **Research Method & Methodology in Finance & Accounting**, (Thomson, London). 2002.

SANCHEZ, Otávio Próspero; ALBERTIN, Alberto Luiz. A racionalidade limitada das decisões de investimento em tecnologia da informação. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, p. 86-106, 2009.

SILVA, Elton Rodolfo Assunção; DE PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes; DE SOUSA JÚNIOR, João Henrique. Aplicação da governança eletrônica na área de educação pública: O caso do portal sistema de informações da educação de Pernambuco-SIEPE. **GESTÃO. Org**, v. 14, n. 5, p. 188-199, 2016.

SOUZA, Enock Godoy; REINHARD, Nicolau. Uma revisão bibliográfica dos fatores ambientais que influenciam a gestão de projetos de sistemas de informação no setor público. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 6, n. 2, p. 27-41, 2015.

SECRETARIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL. **Política Nacional de Assistência Social PNAS/ 2004 - Norma Operacional Básica NOB/SUA**. 2005. Disponível em: [http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia\\_social/Normativas/PNAS2004.pdf](http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/PNAS2004.pdf). Acesso em: 20. Ago. 2015.

STN, Secretaria do Tesouro Nacional. **Tesouro Nacional publica Balanço do Setor Público Nacional (BSPN)**. 2017. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/-/tesouro-nacional-publica-balanco-do-setor-publico-nacional-bspn>. Acesso em: 03. Out. 2017.

STN, Secretaria do Tesouro Nacional. **Responsabilidade Fiscal: Projeto SICONFI - Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público brasileiro**. 2015. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/in/projeto-SICONFI>. Acesso em: 29. Jan. 2015.

TCE, Tribunal de Contas do Estado do Paraná. **Relatórios da LRF - a partir de 2013**. 2015. Disponível em: [http://servicos.tce.pr.gov.br/TCEPR/Municipal/SIMAM/Paginas/Rel\\_LRF.aspx?relTipo=1](http://servicos.tce.pr.gov.br/TCEPR/Municipal/SIMAM/Paginas/Rel_LRF.aspx?relTipo=1). Acesso em: 29. Jan. 2015

THOMPSON, Victor A. Bureaucracy and innovation. **Administrative science quarterly**, p. 1-20, 1965.

TROCHIM, William MK. Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and program planning**, v. 12, n. 4, p. 355-366, 1989.

VAN HELDEN, G. Jan; REICHARD, Christoph. A meta-review of public sector performance management research. **Tékhne**, v. 11, n. 1, p. 10-20, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. (5. ed.). Porto Alegre. 2015.

ZHANG, Hui; XU, Xiaolin; XIAO, Jianying. Diffusion of e-government: A literature review and directions for future directions. **Government Information Quarterly**, v. 31, n. 4, p. 631-636, 2014.

## CAPÍTULO 5

# NEGÓCIOS SOCIAIS E DESIGUALDADE SOCIAL: UMA ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DO SETOR ALIMENTÍCIO NO DISTRITO DE JARDIM SÃO LUÍS/SP

*Data de submissão: 08/05/2023*

*Data de aceite: 03/07/2023*

**Letícia Teles da Silva**

Bacharela em Administração pela UFRRJ  
Nova Iguaçu/RJ

**Márcio Silva Borges**

Orientador: Docente UFRRJ, Doutor  
Nova Iguaçu/RJ

surgem como um empreendimento capaz de complementar a atuação do governo, atuando sobre os problemas sociais e contribuindo para alcance das metas estabelecidas pela Organização das Nações Unidas (ONU) na Agenda 2030.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desigualdade Social, Alimentação, Negócios Sociais.

**RESUMO:** O Brasil é um país marcado pela alta desigualdade social e o acesso aos alimentos é um dos principais indicadores sociais das diferenças existentes entre os ricos e os pobres. A alimentação influencia diretamente na qualidade de vida e na saúde da população, sendo a de baixa renda a mais afetada pela dificuldade de acesso a alimentos saudáveis. Dessa forma, a atuação do setor alimentício voltado para a população de baixa renda contribui para a diminuição da desigualdade social, seja através da oferta cursos de gastronomia que irão capacitar e gerar oportunidades para jovens e adultos vulneráveis socialmente, seja através da construção de diferentes ferramentas de conscientização sobre desperdício e aproveitamento total de alimentos, gerando assim possibilidades de empreender e conectar pessoas através da gastronomia. Os Negócios Sociais

SOCIAL BUSINESS AND SOCIAL INEQUALITY: AN ANALYSIS OF THE CONTRIBUTION OF THE FOOD SECTOR IN THE DISTRICT OF JARDIM SÃO LUÍS/SP

**ABSTRACT:** Brazil is a country marked by high social inequality and access to food is one of the main social indicators of the differences between the rich and the poor. Food directly influences the quality of life and health of the population, being the low-income population the most affected by the difficulty of access to healthy food. In this way, the engagement of the food sector with the low-income population contributes to reducing social inequality, either by offering gastronomy courses that will train and generate opportunities for socially vulnerable young people and adults, or by building different tools to raise awareness

about food waste and total food utilization, thus generating possibilities for entrepreneurship and connecting people through gastronomy. Social Businesses emerge as a venture capable of complementing government action, acting on social problems and contributing to achieving the goals established by the United Nations (UN) in the 2030 Agenda.

**KEYWORDS:** Social Inequality, Alimentation, Social Business.

## 1 | INTRODUÇÃO

A crise econômica que assola o Brasil poderá ser a maior de sua história, resultado da combinação entre instabilidade política e calamidade sanitária que também tem afetado o mundo. Segundo dados do PNUD (2020), a pandemia da COVID-19 possui potencial para agravar o cenário da desigualdade social, podendo empurrar mais de 1 bilhão de pessoas para a pobreza extrema até 2030. Trazendo para uma escala menor, mas não menos importante, as regiões periféricas sofrem um impacto ainda maior, tendo em vista que são regiões domiciliadas pela população de baixa renda.

No entanto, a desigualdade social está presente no Brasil em diferentes dimensões desde que o país era uma colônia de Portugal. Com a chegada dos negros no Brasil, iniciou-se o sistema patriarcal, onde os senhores de engenho exerciam total poder sobre seus escravos. Mesmo após a abolição da escravatura no Brasil em 1888, os negros passaram por dificuldades, pois não receberam qualquer amparo legal, sem ter um local para morar ou indenização pelo trabalho forçado realizado. De acordo com Souza (2016), a escravidão, a falta de distribuição de terras e o sistema patriarcal contribuíram para a formação de uma nação com grandes diferenças sociais.

Em 2015, líderes dos Estados-Membros das Nações Unidas reuniram-se para uma conferência da ONU (Organização das Nações Unidas) com o objetivo de criar um plano de ação para acabar com a pobreza extrema e a fome, promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental a nível mundial. Para isso foi elaborada uma lista composta por metas e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) a serem alcançados até 2030, onde cada uma dessas metas pode ser considerada como uma forma de garantir os Direitos Humanos. Para cumprir esse desafio proposto pela ONU há necessidade de iniciativas inovadoras, é nesse contexto que surgem os Negócios Sociais, um tipo de negócio focado em gerar um impacto positivo na sociedade.

Diferentemente das Organizações Não Governamentais (ONGs) e das empresas tradicionais, os Negócios Sociais não dependem de doações de terceiros para se manterem ativos e seu objetivo principal será sempre a sua missão na sociedade e não no crescimento financeiro (YUNUS; MOINGEON; LEHMANN-ORTEGA, 2010). Estado, empresas e a sociedade possuem seus papéis e responsabilidades individuais e segundo Kofi Annan (2003), Ex-secretário Geral das Nações Unidas, a população deve se lembrar que a violação dos direitos humanos de qualquer indivíduo é um problema que diz respeito ao conjunto da sociedade, aos governos e a comunidade internacional, sendo assim, responsabilidade

de todos. Políticas públicas não são o bastante para resolver a situação de 27,7 milhões de brasileiros que vivem na linha da pobreza, segundo dados da FGV (2021). Através dos Negócios Sociais é possível causar impacto positivo em uma comunidade, ampliar as perspectivas de uma população e proporcionar autonomia financeira para as classes econômicas mais baixas.

## 2 | OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo desta pesquisa é um Negócio Social do ramo alimentício fundado no distrito de Jardim São Luís, no estado de São Paulo. Esse Negócio Social visa à transformação por meio da gastronomia e acredita que a educação transforma as pessoas e diminui as desigualdades sociais. Seu trabalho é baseado nos seguintes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: erradicação da pobreza, fome zero, boa saúde e bem-estar, educação de qualidade, igualdade de gênero, emprego digno e crescimento econômico, redução das desigualdades e consumo e produção responsáveis (GASTRONOMIA PERIFÉRICA, 2021).

## 3 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 Negócios Sociais: características e desafios

O estudo sobre Negócios Sociais no Brasil ainda é escasso, dificultando o seu entendimento e levando a confusão quanto às diferentes definições e vertentes existentes. No entanto, segundo (JAHCHAN; COMINI, D'AMARIO, 2016, p.537) “Negócios Sociais são empreendimentos que alinham a lógica de mercado e a lógica social, ou seja, buscam a autossustentação pela venda de produtos e serviços juntamente com a geração de valor social”.

O termo empreendedorismo social é uma terminologia chave para referenciar as iniciativas empresariais e outras organizações que sejam voltadas para criação de valor social sem ter como objetivo principal a geração de renda própria. Apesar dos múltiplos termos como: Empresa Social, Negócio de Impacto Social, Negócios voltados para a Base da Pirâmide, Negócio Inclusivo e Negócios Sociais, o objetivo de todos é o mesmo: atender às demandas sociais e promover transformações na sociedade.

Segundo Dornelas (2015), o empreendedorismo social possui um papel social de extrema importância em países em desenvolvimento como o Brasil, uma vez que através do mesmo, brechas deixadas pelo poder público podem ser preenchidas. Além disso, o empreendedorismo social surge como uma ferramenta capaz de oferecer melhorias, serviços de qualidade, emprego e independência de uma comunidade. No entanto, a responsabilidade do poder público não deve ser esquecida, pois a construção do bem comum é dever todos.

Para Naigeborin (2010), um dos principais desafios do campo dos Negócios Sociais é a falta de instrumentos jurídicos (estatutos, contratos sociais, acordo de cotista etc.), uma vez que a ausência dos mesmos não salvaguarda os propósitos desse modelo de empreendimento. No Brasil, não há predominância de um único modelo de negócio social, pois juridicamente as organizações podem adotar diferentes estruturas como empresas comerciais, associações civis, cooperativas ou OSCIPS (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), obedecendo assim às sociedades simples e sociedades empresárias, duas categorias previstas nos termos dos Artigos 982 e 44, do Código Civil (Costa e Souza, 2018).

A partir do enquadramento social ou empresarial permitido, Naigeborin diz que muitos empreendedores adotam mais de uma estrutura com o intuito de facilitar o foco de atuação. Para garantir a legalidade, às vezes é necessária a abertura de duas instituições – uma lucrativa e outra sem fim de lucro –, o que aumenta a complexidade do negócio, especialmente pela duplicação de custos e de esforços nos âmbitos gerencial, financeiro e contábil (Naigeborin, 2010, p.8). Outro desafio considerado por Naigeborin (2010) é o baixo engajamento do governo, nos âmbitos federal, estadual e municipal, especialmente em áreas de direitos básicos como saúde, educação e saneamento básico, dificultando ainda assim o crescimento dos negócios sociais.

Tendo em vista a diversidade de visões e conceitos, neste trabalho, o objetivo é demonstrar a relevância dos negócios que possuem o objetivo de provocar impacto socioambiental positivo e ser autossustentável financeiramente, independentemente da nomenclatura a ser utilizada. O propósito desse novo tipo de negócio torna-se mais relevante do que a nomenclatura em si, uma vez que traz consigo uma visão que vai além do lucro, diferentemente da visão exclusivamente mercantilista que trouxeram grandes prejuízos socioambientais e contribuíram com a desigualdade social.

### **3.2 Negócios Sociais e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS'S)**

O termo “desenvolvimento sustentável” foi utilizado pela primeira vez em 1987, no *Relatório de Brundtland* elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento pertencente a ONU, onde foram ressaltados os riscos atrelados a utilização descontrolada de recursos naturais sem levar em consideração a capacidade do ecossistema. O *Relatório de Brundtland* aborda preocupações mundiais como as condições sociais e econômicas da sociedade, erradicação da fome e da pobreza, a preservação dos direitos humanos e planejamento urbano (SILVA, 2021).

No entanto, as tentativas de aproximação entre direitos humanos e meio ambiente, se iniciaram em 1972, na Conferência de Estocolmo, passando então a ser parte das discussões políticas das nações (CANELAS, 2005). A partir dessa Conferência, segundo Ferreira (2008), os debates acerca do meio ambiente passaram a ganhar visibilidade fora

do ambiente acadêmico.

Ao longo dos anos ocorreram inúmeros debates acerca dos pilares econômicos e sociais que conseguissem alinhar a preservação da biodiversidade e a sustentabilidade dos recursos naturais até chegarem na elaboração do documento “Transformando o Nossa Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, em setembro de 2015, onde representantes de 193 Estados-membros da ONU se reuniram em Nova York e admitiram que a erradicação da pobreza era o maior desafio global. A agenda 2030 é composta por 17 objetivos integrados e indivisíveis distribuídos em 169 metas que mesclam de forma equilibrada as três dimensões do desenvolvimento sustentável: econômica, social e ambiental. Esses objetivos e metas servem como um guia norteador para os governos, sociedade civil, setor privado e todos os cidadãos em prol de uma sociedade mais sustentável e resiliente (AGENDA 2030, 2021).

A Gastronomia Periférica é um negócio social que possui como missão formar cozinheiros periféricos que se tornem multiplicadores do combate ao desperdício e agentes de transformação da sua própria vida (GASTRONOMIA PERIFÉRICA, 2021). Isso é possível através dos projetos desenvolvidos pela escola que são:

### **1. Cursos de gastronomia**

Curso de Cozinha e Empreendedorismo: é um curso voltado para aqueles que já possuem um empreendimento na área de alimentação ou possuem esse desejo.

Curso de Cozinha profissional: voltado para aqueles que querem começar no universo da gastronomia.

O número de pessoas inscritas para concorrer às vagas é maior do que o número de vagas disponibilizadas, sendo assim, são adotados critérios de seleção como cor ou raça, gênero e condições econômicas (GASTRONOMIA PERIFÉRICA, 2021). Dessa forma, pessoas negras, mulheres e com menor poder aquisitivo são prioridade no ranking de seleção, uma vez que estudos socioeconômicos como os que foram apresentados anteriormente nesta pesquisa, demonstram que grande parte da população marginalizada possui essas características.

### **2. Rango**

É o serviço de *catering* oferecido pela GP que é pautado exatamente no perfil de cada um dos clientes, sempre buscando o desperdício zero de alimentos e gerando oportunidades de emprego e inclusão social. Esse projeto provoca impacto social em 3 grupos:

- a. Fornecedores: os insumos são comprados de um pequeno produtor local e as embalagens de tudo que é servido são da periferia. Além disso, todo o dinheiro é reinvestido entre seus pares.
- b. Clientes: inclusão do consumo consciente e valorização e preservação dos recursos naturais.

c. Equipe: toda a equipe do Rango é formada por alunos e por ex-alunos da Escola Gastronomia Periférica, gerando assim oportunidades de emprego e inclusão social.

### **3.APP Gastronomia Periférica**

O APP da Gastronomia Periférica mapeia todos os empreendedores gastronômicos das periferias de São Paulo com o intuito de movimentar a economia local e promover visibilidade através da tecnologia. Por meio da visibilidade que o aplicativo proporciona, as pessoas passam a conhecer e consumir dentro dos comércios da região. Essa visibilidade que irá girar a economia local; gerar renda, criando empregos e trazer mais profissionalização para os comércios, enquanto promove a diversidade cultural e o desenvolvimento humano (LEITE, 2018; GASTRONOMIA PERIFÉRICA, 2021).

Dessa forma, notam-se que desde o início das discussões globais a respeito do desenvolvimento sustentável, a questão da qualidade de vida das pessoas e a promoção de um mundo melhor e com menos desigualdades sociais se fazem presente. Atrelado a isso é possível dizer que os Negócios Sociais compartilham do mesmo pensamento, uma vez que possuem o objetivo de resolver problemas sociais. Ademais, muitos negócios são construídos baseados nos ODSs, ocorrendo assim à contribuição do setor privado para o alcance dos objetivos e metas estabelecidas pela Agenda 2030, além do fortalecimento e integração das dimensões econômica, social e ambiental (MALVESTITI, FIGUEIREDO, ESTEVES, 2020).

### **3.4 Políticas Públicas e desigualdade alimentar**

O combate à privação de liberdades e às desigualdades sociais está na agenda política de muitos países desde meados do século XX. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável representam um plano de ação no qual os 193 Estados membros da ONU, incluindo o Brasil se comprometeram a adotar medidas para combater os considerados maiores problemas sociais globais. Entre os compromissos firmados encontram-se a eliminação da pobreza extrema e a fome, oferecer educação de qualidade ao longo da vida para todos, proteger o planeta e promover sociedades pacíficas e inclusivas até 2030 (UNICEF, 2021).

Através da pesquisa coordenada pelo Grupo de Pesquisa Alimento para Justiça: Poder, Política e Desigualdades Alimentares na Bioeconomia (2020), foi possível observar as desigualdades existentes quanto a situação de segurança alimentar. A pandemia do novo coronavírus teve impactos socioeconômicos que levaram milhares de brasileiros à situação vulnerabilidade sociais, sendo decretada situação de calamidade pública no Brasil em 20 de março de 2020. Dessa forma, o Poder Legislativo do Brasil baseado no pleito da sociedade organizada e em ações implementadas em vários países pelo mundo, criou o Auxílio Emergencial como uma das medidas para proteção social e atenuação a

crise econômica decorrente aos efeitos causados pelo COVID-19. Inicialmente o Auxílio Emergencial anunciado teria duração de três meses, mas como a crise se prolongou por um período maior do que o esperado, precisou ser estendido (MINISTÉRIO DA CIDADANIA, 2021).

Quando realizado o recorte por sexo em domicílios que possuíam apenas um responsável, aqueles no qual o responsável era do sexo feminino a insegurança alimentar era superior. Além disso, a insegurança alimentar grave é quase o dobro nas residências onde a mulher é a única responsável em comparação aqueles onde o homem é o único responsável (figura 2).

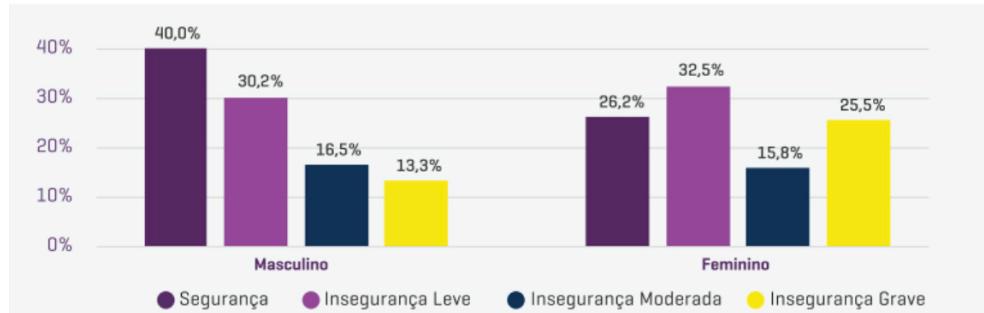


Figura 2 – Gráfico da proporção da situação de segurança alimentar nos domicílios das/os entrevistadas/os, conforme sexo da pessoa responsável pelo domicílio, em casos de único responsável.

Fonte: GALINDO et. al, 2021, p. 25.

No recorte quanto à raça ou cor, entre os domicílios com um único responsável, foi identificado que naqueles onde o responsável era de raça ou cor branca, a segurança alimentar era mais frequente (51,1%). Já nos domicílios onde o responsável era de raça ou cor preta a segurança alimentar era de 33,2% e raça ou cor parda (32,2%) (figura 3).

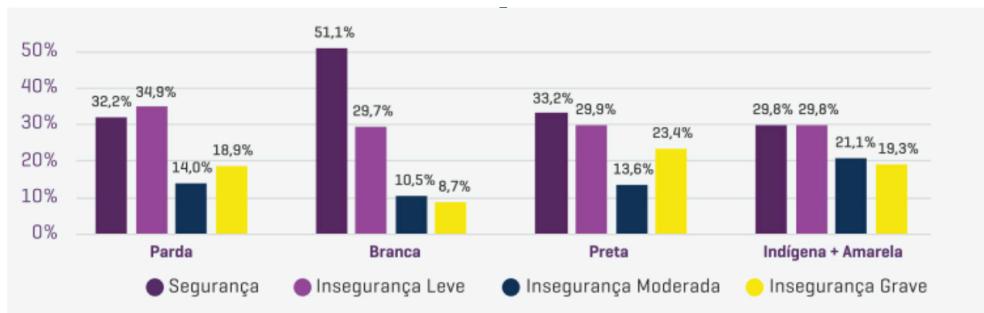


Figura 3 – Gráfico da proporção da situação de segurança alimentar nos domicílios das/os entrevistadas/os, conforme raça ou cor da pessoa responsável pelo domicílio, em casos de único responsável.

Fonte: GALINDO et. al, 2021, p. 25.

Em decorrência da importância do Auxílio Emergencial para renda familiar durante a pandemia no Brasil, a pesquisa produzida por Galindo *et. al* (2021, p.32) também apresentou dados referentes ao impacto de políticas públicas como o Bolsa Família e o Auxílio Emergencial na segurança alimentar da população entrevistada.

Os domicílios que contavam com recursos de aposentadoria vivenciam melhores níveis de segurança alimentar (43,6%) do que quem recebe auxílio emergencial (25,9%) e de quem recebe Bolsa Família (11,8%). Chama a atenção a proporção de insegurança alimentar moderada (23,5%) e grave (35,0%) entre os beneficiários do Bolsa Família, sendo percentuais bastante elevados (figura 4).



Figura 4 – Gráfico da proporção da situação de segurança alimentar nos domicílios entrevistados conforme recebimento de Aposentadoria e Bolsa Família por pelo menos um morador.

Fonte: GALINDO *et. al*, 2021, p. 25.

De acordo com Galindo *et al* (2021), a insegurança é resultado de fatores multidimensionais que restringem a qualidade e a quantidade de acesso a alimentação. Apesar de apenas a renda não ser fator determinante para justificar esta situação, em domicílios brasileiros, aqueles que possuem menor renda e condições pouco favoráveis de trabalho, possuem maior risco de insegurança alimentar. Dessa forma, se faz necessária a atuação do poder público no processo de implementação de políticas públicas voltadas para além da transferência de renda, mas que possam gerar novos empregos a fim de proporcionar autonomia.

O atual governo implementou um Novo Bolsa Família, o Auxílio Brasil, no qual foi instituído seu novo valor serão de R\$ 400,00 (quatrocentos reais) até final de 2022. A Medida Provisória nº 1.061, de 09 de agosto de 2021, revoga o Programa Bolsa Família e cria o Auxílio Brasil e o Programa Alimenta Brasil. Nesse novo programa de transferência de renda há nove modalidades diferentes de benefícios. A medida tem como objetivo permitir uma melhor administração do orçamento familiar e a realização de planejamento financeiro com vistas a pequenos negócios e empreendedorismo (GOVERNO FEDERAL, 2021).

De acordo com a Medida Provisória nº 1.061, de 09 de agosto de 2021, o Programa Auxílio Brasil possui entre os seus objetivos estimular a emancipação das famílias em situação de pobreza e extrema pobreza, principalmente por meio:

- da inserção dos adolescentes, jovens e adultos no mercado de trabalho;

- b) da integração das políticas socioassistenciais com as políticas de promoção à inclusão produtiva; e
- c) do incentivo ao empreendedorismo, ao microcrédito e à inserção ao mercado de trabalho formal.

Além disso, o Programa possui entre suas diretrizes as seguintes:

VII - a promoção de oportunidades de capacitação e de empregabilidade dos beneficiários, de forma a proporcionar autonomia;

VIII - a utilização de múltiplas fontes de financiamento, incluídas as parcerias com setor privado, entes federativos, outros Poderes Públicos, organismos multilaterais, organizações da sociedade civil e outras instituições nacionais e internacionais.

Assim, é possível perceber que os objetivos e diretrizes do novo Programa do Governo estão diretamente alinhados aos objetivos dos Negócios Sociais, uma vez que os mesmos buscam promover a independência das pessoas mais pobres através do ensino de uma nova profissão e ensinamentos que podem auxiliar na melhoria da sua qualidade de vida.

## 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral demonstrar a contribuição dos Negócios Sociais para a diminuição da desigualdade social por meio do caso da GP. Verificou-se que os Negócios Sociais como a Gastronomia Periférica não são suficientes para erradicar a desigualdade social de uma comunidade, mas contribui para sua diminuição através das diversas frentes no qual atuam, causando impacto positivo de diferentes formas que levam a desigualdade. Ademais, a contribuição das empresas parceiras e da sociedade civil é de extrema importância para que o negócio consiga atingir um maior número de pessoas, apesar da sua sustentabilidade financeira.

A alimentação é uma necessidade humana básica que garante melhor qualidade de vida, mas, além disso, sua obtenção é questão de saúde pública, uma vez que o seu excesso ou falta pode gerar problemas de saúde. Falar de alimentação nos leva a pensar nas consequências de sua falta, a fome, e a mesma é um problema global que se encontra como segundo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável. A desigualdade social e econômica existente no Brasil e no mundo é fator crucial para o acesso ao alimento.

A Gastronomia Periférica através do ensino de uma profissão e fomento do empreendedorismo possibilita aos jovens da periferia uma nova perspectiva de vida, uma vez que o estigma negativo que a periferia possui e a falta de acesso a direitos básicos leva-os a desacreditar em melhores oportunidades. Isso ocorre pelo fato de que não necessariamente todos aqueles que se formarem conseguirão emprego, sendo assim, há uma preocupação em tornar esses alunos mais confiantes e seguros. Além disso, através

do aproveitamento total dos alimentos é mostrado que é possível ter uma alimentação de qualidade e consequentemente contribuir para a diminuição do desperdício, ato que atualmente seria capaz de alimentar toda a população que passa fome no país.

Através do estudo realizado foi possível perceber que o Negócio Social em questão consegue atuar sobre diversos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no qual se propõe. Na erradicação da pobreza através da educação e fomento do empreendedorismo; na fome zero, por meio do princípio de aproveitamento total dos alimentos; na boa saúde e bem estar, com a educação alimentar proposta na utilização dos mais diversos alimentos; educação de qualidade, através da escola de gastronomia que permite ao aluno vivenciar o dia a dia de um restaurante e ter acesso a projetos diferenciados como o fornecido pela Nespresso; igualdade de gênero, ao priorizar a seleção de mulheres para realização do curso, tendo em vista que estudos apontam que as mesmas são minoria, permitindo assim emprego digno e crescimento econômico; redução das desigualdades, através do acesso à educação e o incentivo ao desenvolvimento pessoal; e consumo e produção responsáveis, por meio da conscientização a respeito do desperdício dos nutrientes que estão presentes nas cascas, talhos e PANCS.

Espera-se que essa pesquisa contribua com o estudo de pesquisadores da área de administração, economia, ciências sociais e ciências políticas, uma vez que os Negócios Sociais ainda são empreendimentos em desenvolvimento, mas que atuam em vertentes que são de extrema importância para o desenvolvimento sustentável global. Além disso, tendo em vista que os princípios do Programa Auxílio Brasil se encontram alinhados com a atuação dos Negócios Sociais e seus princípios, essa seria uma oportunidade do Governo contribuir para o fomento desse novo tipo de empreendimento e conseguir alcançar um maior número de pessoas, contribuindo para a autonomia das mesmas.

## REFERÊNCIAS

**AGENDA 2030.** Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/home/agenda>. Acesso em 25 set. 2021.

**BRASIL.** Ministério da Cidadania – Bolsa Família, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acoes-e-programas/bolsa-familia/o-que-e>. Acesso em 02 out. 2021.

**BRASIL.** Medida Provisória nº 1.061, de 09 de agosto de 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-1.061-de-9-de-agosto-de-2021-337251007>. Acesso em: 07 out. 2021.

**BRASIL.** Ministério da Cidadania. IV Concurso de Boas Práticas em Ouvidoria: Projeto Novo Sistema de Gestão de Demandas (SGD) da Ouvidoria Geral do Ministério da Cidadania e novo painel da Ouvidoria Geral versão QLINK SENSE. Disponível em: [https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/concurso-de-boas-praticas/iv-concurso-de-boas-praticas/69\\_Ministerio\\_da\\_Cidadania\\_Categoria\\_D\\_Editado.pdf](https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/concurso-de-boas-praticas/iv-concurso-de-boas-praticas/69_Ministerio_da_Cidadania_Categoria_D_Editado.pdf). Acesso em: 02 nov. 2021.

**CANELAS, A. A Evolução do Conceito de Desenvolvimento Sustentável e suas Interações Com as Políticas Econômica, Energética e Ambiental.** O 3º Congresso Brasileiro de P&D em Petróleo e Gás, 2005. Disponível em: [http://www.portalabpg.org.br/PDPetro/3/trabalhos/IPB0111\\_05.pdf](http://www.portalabpg.org.br/PDPetro/3/trabalhos/IPB0111_05.pdf). Acesso em: 27 set. 2021.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/ LTC, 2015.

FERREIRA, A. R. P. G. TCC **HISTÓRIA DO MOVIMENTO AMBIENTALISTA**: ANA RAQUEL PINTO GUEDES FERREIRA, Teresina, 2008. Disponível em: <https://www.livrosgratis.com.br/ler-livro-online-116093/historia-do-movimento-ambientalista--a-sua-trajetoria-no-piaui>. Acesso em: 28 set. 2021.

GALINDO *et. al.* **Efeitos da pandemia na alimentação e na situação da segurança alimentar no Brasil**. Food for Justice Working Paper Series, nº 4. Berlin: Food for Justice: Power, Politics, and Food Inequalities in a Bioeconomy. DOI 10.17169/refubium-29554, 2021.

**GASTRONOMIA PERIFÉRICA**. Disponível em: <https://gastronomiaperiferica.com.br/>. Acesso em: 10 jul. 2021.

Jahchan, A.L., Comini, G.M. e D'Amario, E.Q. 2016. **Negócios sociais: a percepção, a consciência e o grau de interesse pelo tema para os alunos de graduação em Administração**. *Administração: Ensino e Pesquisa*. 17, 3 (set. 2016), 537-566. DOI:<https://doi.org/10.13058/raep.2016.v17n3.454>.

MALVESTITI, R; FIGUEIREDO, Y. D S. ESTEVES, D. B.L. **Inovação social, negócios sociais e desenvolvimento**. Capítulo 3 - Desenvolvimento sustentável e sua relação com inovação social e negócios sociais. Nova Xavantina, MT: Pantanal, 2020. 96p. Disponível em: <https://editorapantanaland.com.br/ebooks/2020/inovacao-social-negocios-sociais-e-desenvolvimento-sustentavel/Cap3.pdf>. Acesso em 20 set. 2021.

NAIGEBORIN, V. **Negócios sociais: um modelo em evolução**. Set. 2010. Disponível em: [http://www.artemisia.org.br/pdf/negocios\\_sociais.pdf](http://www.artemisia.org.br/pdf/negocios_sociais.pdf). Acesso em: 02 set. 2021,

PIPE.SOCIAL. **3º Mapa de Negócios de Impacto Socioambiental**. Relatório Nacional, 2021. Disponível em: [https://mapa2021.pipelabo.com/downloads/3\\_Mapa\\_de\\_Impacto\\_Relatorio\\_Nacional.pdf](https://mapa2021.pipelabo.com/downloads/3_Mapa_de_Impacto_Relatorio_Nacional.pdf). Acesso em: 01 set. 2021.

PNUD. **COVID-19 pode elevar o número de pessoas que vivem em extrema pobreza para mais de 1 bilhão até 2030**. Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/presscenter/articles/2020/covid-19-pode-elevar-o-numero-de-pessoas-que-vivem-em-extrema-po.html>. Acesso em: 20 jul. 2021.

SILVA, M. C. T. **Reflexão Sobre o Conceito de Problema Social – II**. Análise Social, Vol. 5, No. 18 (1967), pp. 207- 230 (23 páginas). Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa. Disponível em: <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1224173645H5bVA5em2VI37YO4.pdf>. Acesso em: 09 out. 2021.

SOUZA, A. A. **Negros e Mulatos no Brasil**: uma trajetória contínua de desigualdade social. Trabalho de Conclusão de Curso. Juiz de Fora, 2016. 8p. Disponível em: <https://www.ufjf.br/bach/files/2016/10/ANDERSON-ANTONIO-DE-SOUZA.pdf>. Acesso em: 16 set. 2021.

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. **Building social business models**: lessons from the Grameene experience. Long Range Planning, v. 43, p. 308-325, 2010.

## CAPÍTULO 6

# UNA MIRADA A LA CRISIS EN LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ. LA ROYA DEL CAFETO, UN ENEMIGO DE ANTAÑO

---

*Data de aceite: 03/07/2023*

**Godínez Bazán Guadalupe**

Centro de Investigaciones Interdisciplinarias para el Desarrollo Rural Integral (CIIDRI). Universidad Autónoma Chapingo. Texcoco 56230, México

### INTRODUCCIÓN

La actividad cafetalera destaca por su importancia económica, ecológica y social a nivel mundial, su peso y relevancia se enuncia tanto en el número de actores sociales que le dan vida y la determinan como en su importancia económica producto de los ingresos que se generan de su exportación, destacando la producción del aromático como uno de los principales productos agrícolas que se comercializa en los mercados internacionales. A su vez, la carga cultural y simbólica que representa la caficultura para las comunidades, estados y países cafetaleros a nivel mundial cobra gran relevancia, no sólo por el número de familias que dan vida a esta actividad, sino por el panorama general que permite vislumbrar las problemáticas tanto actuales

como de antaño por las que atraviesa este sector. En dicho contexto se encuadra el presente capítulo, que destaca los principales retos que enfrenta la caficultura para su producción y reproducción en México, enmarcando un periodo importante de crisis causado por la roya del cafeto, en San Bartolomé Loxicha, una comunidad indígena productora de café, perteneciente al estado de Oaxaca.

El estudio se realizó en el año 2015 bajo un enfoque etnográfico que permitió la interpretación del contexto y la práctica inherentes al cultivo del café, así como los significados otorgados por aquellos que le dan vida dentro de su cotidianeidad.

El estudio destaca la evolución de la decadencia en la producción tras años de afectaciones en la zona, a su vez, enmarca el panorama general de la caficultura mexicana que encara actualmente condiciones adversas provocadas por el cambio climático. El verdadero reto consiste en la evolución, la readaptación y la búsqueda de nuevas alternativas a la producción para superar los cambios

económicos, ecológicos, políticos y sociales que se presentan en la actualidad en el sector cafetalero.

## Hablemos de café...

El cultivo del café lleva consigo una larga y compleja historia de desarrollo en los países que lo cultivan, su importancia a nivel mundial trasciende fronteras, culturas e ideologías. En la actualidad más de ochenta países cultivan el aromático (Canet et al., 2016) y su demanda global es cada vez mayor, destacando la diversidad de calidades. Su largo recorrido desde las huertas cafetaleras hasta la taza del consumidor desprende un sinfín de historias de vida, luchas y desigualdades a través del tiempo, constituyendo éste uno de los cultivos agrícolas de mayor estudio económico, político, cultural y social.

En México los principales estados productores del aromático son por orden de producción: Chiapas, Veracruz, Puebla, Oaxaca y Guerrero, de manera habitual el Estado de Oaxaca ocupa el tercer lugar en producción nacional de café, sin embargo, actualmente ocupa el cuarto lugar debido a los decrementos en la producción originados por el hongo de la roya, *Hemileia vastatrix*, constituyendo ésta una de las principales amenazas para el desarrollo de la actividad, en la Entidad, así como a nivel Nacional (SIAP, 2018).

Largo es el recorrido de la producción del café, así como comprensible el sinfín de vicisitudes que se presentan para su desarrollo, los caficultores han sorteado cada uno de los obstáculos que se han presentado en el cultivo del aromático, sin embargo, la producción se encuentra en la actualidad ante una coyuntura de crisis que convergen en una caficultura debilitada, desgastada y desprotegida.

A lo largo de los siguientes apartados se expondrán los factores clave que han contribuido en el debilitamiento de la producción de café en San Bartolomé, tales como la presencia de la roya del cafeto, los bajos precios del café en el mercado, la ausencia de un relevo generacional que permita la continuidad de la caficultura no sólo como actividad productiva, sino como una forma de vida.

## El principio de la problemática actual, el café en San Bartolomé y su declive

La problemática de la roya causada por el hongo *Hemileia vastatrix* ha dejado grandes estragos en los rendimientos del aromático en San Bartolomé, así como en los diversos estados productores. La epidemia registrada en México en el año 2012 se desarrolló gracias a las condiciones propicias para la proliferación del hongo; temperatura, humedad, cafetales susceptibles, con escaso manejo, mala nutrición y en especial plantaciones envejecidas, demostrando la fragilidad del sector cafetalero. Diversas acciones se han puesto en marcha desde el primer avistamiento de la roya en los cafetos mexicanos, sin embargo, la falta de asesoría técnica y la escasez en la inversión, así como los cada

vez más castigados precios al grano han provocado la paulatina deserción en la actividad cafetalera (Godínez, 2014).

En San Bartolomé no se vislumbra una postura clara de apoyo que se materialice en una estrategia, asesoría o seguimiento a los caficultores que enfrentan la lucha contra la roya anaranjada, y la problemática se agudiza al correr del tiempo ya que la defoliación del cafeto no sólo provoca la merma en la producción, sino que debilita la plantación cosecha tras cosecha (Bartra, et al., 2014). A su vez, el cambio climático ha sido un factor importante que ha modificado la producción de café en San Bartolomé, ya que las condiciones climáticas atípicas que se presentaron en el ciclo de producción 2012-2013 ( huracán Carlota y Manuel respectivamente), propiciaron la acumulación de factores negativos para el desarrollo del hongo (Botello, 2013).

Los caficultores en San Bartolomé enfrentan diversas problemáticas para la producción de café. El panorama para el desarrollo de esta actividad en la comunidad es poco alentador, aunque existen alternativas como la producción orgánica a la que se han sumado muchos productores en la actualidad. Es importante destacar que la cultura y la identidad inmersa en la producción del aromático obligan a una visión integral en la cual la lógica occidental no tiene cabida, pues en la producción del aromático existen diversas motivaciones que le dan vida aún después de la crisis.

### **Punteando lo negativo...**

La región costa ubicada en el distrito de Pochutla, en la Sierra Sur del Estado de Oaxaca presenta altos índices de marginación social y pobreza, está compuesta por municipios indígenas cuya principal actividad agrícola es el cultivo del café, su producción es de suma importancia para las familias de la región. Sin embargo, existen factores que han delimitado la actual forma de producción de café en la región derivado de la baja productividad del aromático, los bajos precios en el mercado, la edad avanzada de los actuales cafetaleros, así como el marcado cambio generacional existente. Al respecto se puede destacar lo siguiente:

- La baja productividad del aromático producto del cambio climático en la región, aunado con la presencia de roya en cafetales que presentan mala nutrición y envejecimiento han llevado a los caficultores a un marcado abandono de la actividad.
- Los bajos precios por el grano que el productor recibe han originado que la actividad se contemple como poco rentable, en especial en productores que no se encuentran organizados o no participan en algún nicho de mercado como alternativa.
- La edad avanzada de los productores explica el escaso manejo en los cafetales y la fragmentación parcelaria para su producción derivado de la falta de mano

de obra y el excesivo cuidado que representa combatir el hongo de la roya para incrementar la productividad de los cafetales.

- Finalmente, el cambio generacional entendido como la ruptura existente en la nueva generación con la producción de café, quienes no encuentran identidad en esta forma de vida, provocado por una ruptura cultural, y el cambio de condiciones sociales que les llevan a reproducir un nuevo ethos, a la búsqueda de nuevas alternativas de desarrollo, dificulta la existencia de un relevo generacional para la permanencia de la actividad, situación que se generaliza de manera alarmante en el agro mexicano.

Es larga la lista de factores negativos que inciden de manera directa en la producción de café, la prevalencia de la caficultura como forma de vida es amenazada en la actualidad por un panorama de cambio, en el cual las condiciones para la producción son cada vez más adversas, las cuales lejos de mejorar han ido empeorando.

### **Un problema anaranjado. La roya del cafeto**

La roya del cafeto es considerada la plaga más problemática del aromático, su afectación repercute en los rendimientos de la producción por décadas, instalándose en los cafetales y causando la defoliación de los mismos, la roya es un enemigo acérrimo de lento ataque, pero de devastación segura, una vez que llega a las huertas su combate es complicado a diferencia de su proliferación (Avelino, 2013).

La roya del café conocida por su nombre científico *Hemileia vastatrix*, es un hongo de color anaranjado que se puede observar en el envés de las hojas de los cafetales. Inicia su propagación en pequeñas manchas anaranjadas que poco a poco cobran volumen en todas las hojas del cultivo necrosando el tejido de la planta. Las altas temperaturas y la humedad propician su propagación, así como el viento ya que las esporas de una huerta contaminada pueden fácilmente viajar de manera aeróbica para instalarse en nuevas parcelas infectado de manera rápida las zonas afectadas. La roya en su estado latente, puede permanecer varios años en el suelo de los cafetales esperando las condiciones atmosféricas adecuadas para su propagación (SENASICA, 2016).

El ataque de la roya al cafeto se inicia con la liberación de sus uredosporas, la estructura reproductiva más importante de este hongo que puede persistir año tras año en este estado una vez liberadas, tardará entre 3 y 12 horas para germinar con la ayuda de temperaturas adecuadas. Los límites de temperatura óptimos para su desarrollo se enmarcan entre los 21 y 25° C. Dentro de estos parámetros, la germinación de las esporas tiene lugar entre las 3 y 4 horas posteriores de su liberación. Por debajo de 16° C y por encima de los 27°C las esporas no germinan (APS, 2011). La infección por este hongo provoca la caída prematura de las hojas impidiendo la fijación de nutrientes a la planta limitando su capacidad fotosintética, lo cual merma de inmediato al cafeto coartando la maduración del fruto.

Las dos primeras epidemias de roya registradas son las infecciones de los cafetales de la región del Lago Victoria, provincia de Niaza en Kenia en el año 1861 y la de las plantas de la isla de Ceilán actualmente Sri-Lanka. En el año 1868 en Ceilán el daño fue tan grave que los nativos que cultivaban el café, al no conocer un método de combate y control del hongo, decidieron eliminar por completo los cafetos y optaron por plantar *Thea sinensis* (Boadella, 2011). En Kenia, por su parte, apostaron por un cambio de especie que tuviera características de resistencia, fue cuando se introdujo en ese país los canéfora, cuyo representante más importante es el Robusta y la variedad Libérica.

En América la roya del cafeto tiene su primera aparición en el año 1970 en Brasil, desde su primer avistamiento en 1970 hasta el año 1980 pasó a otros países del continente americano. En 1980 se detectó en Guatemala, y en 1981 en México por primera vez en la zona fronteriza con Guatemala. Sin embargo, la caficultura mexicana empezaba a prepararse para los estragos del hongo de *Hemileia vastatrix* por lo cual los efectos negativos de este primer brote fueron mitigados (Cristancho, et al., 2012).

En 1983 se tuvo el primer registro de esta enfermedad en Colombia, con pérdidas de hasta un 30% en cultivos donde no se realizaron acciones de manejo. Más recientemente, en este mismo país, durante el período de 2008 a 2011, en algunas de las variedades comerciales susceptibles de las principales zonas cafetaleras del país, se presentó un inusual incremento en la incidencia de esta enfermedad, así como una mayor severidad en hojas infectadas -30% (Cristancho, et al. 2012). El CABI (2013) menciona que el impacto económico de *Hemileia vastatrix* en el cultivo del café no sólo se debe a la reducción de la cantidad y la calidad de la producción, sino también a la necesidad de implementar costosas medidas de control en los cultivares susceptibles. Muchos fueron los factores que propiciaron la propagación del hongo en Colombia en el año 2008 y posteriormente en Centroamérica en el año 2012, fueron los principales el descuido en las plantaciones del café, la mala nutrición y el cambio climático.

En los últimos años las afectaciones del cambio climático se han agudizado propiciando la proliferación del hongo de la roya en los cafetales Centroamericanos. De acuerdo con el informe técnico de la CEPAL (2011), Centroamérica presenta una alta vulnerabilidad debido a su ubicación geo-climática, destacando que el cambio climático exacerba las vulnerabilidades sociales, económicas y ambientales que se presentan en esta región.

Las afectaciones por el hongo causaron la perdida de la producción estimada entre un 20% a un 40% con variaciones entre los países productores. Según datos de PROMECAFE, en la región centroamericana se redujo la producción para la cosecha 2012-2013 en aproximadamente 20%, provocando la pérdida de 4.1 millones de qq de café verde. Se estimó que la mayor afectación ocurrió en las plantaciones de El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua con reducciones de producción durante la cosecha hasta del 33%. En promedio, más del 50% del total de la zona productora de café de Centroamérica es

afectada por la roya anaranjada (Canet, et al. 2016). Si bien, ya se tenía experiencia con el hongo de la roya, la epidemia registrada en el año 2012 tomó a todos por sorpresa, con cafetales susceptibles ante la amenaza, por lo cual los resultados siguen dejando estragos.

El estado de alerta de la roya del cafeto desde el año 2012 en México llevó a importantes reducciones en la producción, teniendo un impacto económico considerable que se tradujo en pérdidas de ingresos, pérdidas de jornales, pérdida de empleos, así como pérdidas de divisas (Atlas agroalimentario, 2018).

En este panorama la fluctuación de precios viene a completar un cuadro catastrófico que deja a las familias caficultoras con un sabor amargo entre la lucha por la supervivencia y el abandono de la producción del aromático. Dadas las presentes consideraciones, el combate al hongo de la roya se vuelve un proceso que implica inversión en tiempo y recursos materiales para hacer frente a sus efectos, a su vez, requiere de paciencia en el proceso de labores culturales a los cafetos infectados, los caficultores que han emprendido el combate en los cafetales mexicanos han iniciado un recorrido que requiere paso continuo y sin descanso.

La renovación de cafetales es la principal estrategia para la erradicación de la roya y también constituye un frente a la problemática del envejecimiento en las huertas productoras del aromático, mismo que constituyó un factor importante de bajos rendimientos en la producción, así como un elemento para el ataque del hongo.

Particularmente el estado de Oaxaca presentó las condiciones favorables para la reaparición del hongo de la roya en el año 2012; el estado de descuido de las huertas, así como plantaciones envejecidas y con mala nutrición fueron elementos clave para el ataque de la plaga con mayor severidad. En San Bartolomé los estragos para los primeros años de afectaciones resultaron en un decremento de la producción mayor al 50%, llevando a muchos de los caficultores al abandono de sus huertas (Godínez, 2014).

De acuerdo con el reporte del Programa de Vigilancia Epidemiológica Fitosanitaria-cafeto (PVEF), se ha realizado un seguimiento riguroso de las afectaciones del hongo en los cafetales mexicanos. Actualmente, a 8 años desde su reaparición en las huertas mexicanas, el estado de alerta se mantiene a nivel nacional, en especial considerando aquellos municipios cafetaleros en los cuales el ciclo epidémico se encuentra en su fase de inicio (SENASICA, 2018).

## **La crisis en números. Disminución de la producción de café en los principales estados productores**

La tendencia en la disminución de la producción del aromático a nivel Nacional es alarmante, su marcada disminución desde el año 2012 es un claro indicador de la incidencia de la roya del cafeto en la producción mexicana (SIAP, 2018). Para el estado de Chiapas la producción registrada en el año 2012 en volumen de toneladas fue de 532,583,

contrario a lo registrado en el año 2017 en el cual se reportó una producción de 339,361 toneladas, cifra que implica una variación porcentual negativa importante de 36.3. El estado de Veracruz, a su vez, presenta cifras de producción a la baja alarmantes, en una tendencia para el año 2012 de 369,455 volumen en toneladas de producción y para el año de 2017 una producción de 194,433 toneladas correspondiente a una disminución de 47.4% en su producción del aromático.

Por su parte, el estado de Oaxaca reportó para el año 2012 una producción de 117,440 toneladas con una marcada tendencia a la disminución de la producción de un 43.7% para el año 2017, registrándose en estadísticas formales una producción de 66,089 toneladas de acuerdo a lo reportado en el Atlas Agroalimentario 2012-2018.

Por lo anterior es evidente el estrago causado por la roya en los cafetos mexicanos, así como su constancia y evolución a través de los años desde su llegada a las huertas cafetaleras, su control y erradicación ha sido temática central, así como su monitoreo, a fin de implementar acción oportuna de focos tempranos en regiones de riesgo para el nuevo ciclo epidémico-productivo.

En San Bartolomé Loxicha Oaxaca, la tendencia es similar marcando una fuerte deserción de la actividad, la roya acabó todo y está difícil quitarla, caficultores que ya no dependen en su totalidad de la producción del aromático si no que buscan diversificar sus ingresos y algunos más que han abandonado la producción a la espera de mejores épocas. Lo verdaderamente preocupante es la edad de los actuales cafetaleros de la entidad, quienes en el combate de la roya no vislumbran el relevo generacional ni el arraigo por la tierra en las nuevas generaciones (Godínez, 2014).

## **Pintando nuevos panoramas para la caficultura**

Existen diversas investigaciones que apuntan en dirección del impulso de la agricultura agroecológica, tendencias en el aprovechamiento del entorno para el manejo integral en la producción, uso de compostas para la nutrición, re-mineralización de los suelos y conservación de sustratos para el cuidado de la biota.

En producción de café mucho se ha apostado a la producción orgánica, representando ésta una alternativa viable para los productores del aromático, actualmente representa el 8% del mercado mundial y su tendencia de crecimiento es positiva, destacando México y Perú entre los principales productores de café orgánico (Canet, et al. 2016).

Por su parte, numerosos estudios demuestran que el uso de sistemas agroforestales ofrece un mecanismo importante para afrontar los impactos del cambio climático global, es decir, los cafetales de producción bajo sombra tienen mayores ventajas frente a cafetales que se encuentren en sistemas de baja densidad de cubierta forestal. El cuidado de los suelos es de vital importancia para la nutrición de los cafetales, con lo cual la presencia de árboles aumenta la protección de los sustratos y la captación de agua pluvial, también

favorece el mantenimiento de materia orgánica dentro del cafetal.

Además de asesoría técnica, el apoyo requerido para el desarrollo de la caficultura debe contemplar la ejecución de programas de renovación de cafetales, ya que es imperante contar con plantaciones nuevas, mejor nutridas y que se incorporen para su desarrollo el manejo integral, a su vez, contemplar la siembra de variedades resistentes a las principales enfermedades del cafeto y la implementación de sistemas de cultivo con sombra regulada. Son necesarias acciones gubernamentales en el impulso de políticas que contemplen el desarrollo de la caficultura dada su importancia económica social y cultural en los países que se produce el aromático, en diálogo permanente con quienes dan vida a esta actividad, retomando los saberes tradicionales y recuperando la agricultura desde su raíz ancestral.

Los nichos de mercado constituyen un respiro para los productores del aromático, una tregua ante la debacle, ante el panorama desalentador que muestra los estragos de cafetales con presencia de roya, baja productividad, y elevados costos de producción, que han llevado a la paulatina deserción de la caficultura, los nichos de mercado han significado un refugio para la permanencia de la actividad, para la continuidad de la producción y reproducción de la cultura del café. Producción orgánica, comercio justo, *bird friendly*, denominaciones de origen, entre otros movimientos alternativos que han representado una plataforma de salvación en la que se han subido miles de productores de café organizados, que buscan mejores precios por su producto, precios más justos, pues sus calidades lo valen.

A su vez, se suma la estrategia nacional del pago por servicios ambientales para la conservación de la actividad, reconociendo que los cafetales de sombra representan un importante ecosistema natural, proveedor a su vez, de incontables externalidades positivas para toda la sociedad. Los productores del aromático han emprendido la búsqueda del camino ideal que les permita continuar su actividad cafetalera y la continuidad de su forma de vida, apegándose a las estrategias que les brinden mayores oportunidades, si bien, los nichos de mercado existentes para la producción de café implican una serie de labores para lograr las certificaciones necesarias, los casos de éxito, han constituido una fuente de inspiración para muchos de los caficultores que emprenden ese camino.

## CONCLUSIONES

Los retos que enfrenta la caficultura para su producción y reproducción son de diversas índoles, que desde siempre han mostrado su lado más hostil para con los caficultores, quienes permanecen en la lucha por continuar siendo. Sin embargo, la cada vez creciente crisis que envuelve esta actividad agrícola hace urgente se replantén panoramas de acción en pos de contribuir con el mejoramiento del sector cafetalero, reconociendo y destacando su importancia y su aporte social, ambiental y económico.

Para el combate contra la roya no existe una receta, no hay soluciones que sean

efectivas de la noche a la mañana, se requiere mucho trabajo, constancia, fortalecer y nutrir los cafetales, renovar las plantaciones es una alternativa que resuena a nivel nacional, con importantes objeciones, si bien es cierto que existen variedades más resistentes al hongo, como existen otras mayormente susceptibles, también es verdad que el hongo de la roya muta, así como diversas plagas permanecen a la espera, por tanto, no existen casos de éxito replicables de manera general.

Garantizar a los caficultores que renovar sus plantaciones los librará de manera permanente del hongo de la roya es una postura errónea, como difícil es garantizar mejores panoramas, sin embargo, la lucha continúa, y muchos de los productores que no han abandonado los cafetales permanecerán en la búsqueda de soluciones, algunos más dirán adiós a sus huertas, ante panoramas que lejos de presentar alternativas los orilla o conduce a la deserción, y aun así, muchos otros se quedarán, si bien no de tiempo de completo, buscarán la manera de continuar siendo, de no dejar de ser, pues encuentran en esta forma de vida una manera digna de existencia.

## REFERÊNCIAS

- APS (2011). The American Phytopathological Society. Coffee rust (*Hemileia vastatrix*). Recuperado de: <http://www.apsnet.org/edcenter/intropp/lessons/fungi/Basidiomycetes/Pages/CoffeeRust.aspx>. Fecha de Consulta: Enero de 2013.
- Avelino, J; Rivas, G. (2013). La roya anaranjada del café. Recuperado de: <http://hal.archivesouvertes.fr/hal-01071036>
- Bartra, A. (2003). Cosechas de ira. México: Ítaca-Instituto Maya.
- Bartra, A. et al. (2014). Haciendo Milpa. Diversificar y especializar: estrategias de organizaciones campesinas. México: Ítaca-Instituto Maya.
- Boadella, A. (2011). Roya del cafeto. Perjuicios y beneficios para la agricultura. México: Fórum café.
- Botello, P. (2013). Remineralización de suelos tropicales cafetaleros: caso magnesio en la región Loxicha, Oaxaca después del huracán carlota 2012. México: Universidad Autónoma Chapingo.
- Canet, B. G., et al. (2016). La situación y tendencias de la producción de café en América Latina y el Caribe. México: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2011), La economía del cambio climático en Centroamérica: Reporte Técnico 2011.
- Cristancho, M. A., et al. (2012). Outbreak of coffee leaf rust (*Hemileia vastatrix*) in Colombia, New Disease Reports.
- Godínez, G. (2014). Factores que influyen en la producción de café orgánico en el municipio de San Bartolomé Loxicha, Oaxaca. Revista Asuntos Económicos y Administrativos. N°. 26. Manizales Caldas. Colombia.

SENASICA Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (2016). Informe Epidemiológico del Cafeto. Núm. 29. Enero, 2016. Informe mensual del Programa de Vigilancia de la Roya del Cafeto.

SENASICA Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (2016). Roya del cafeto. Ficha Técnica.No.40.

SENASICA Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (2018). Informe Epidemiológico del Cafeto. Núm. 61. Septiembre, 2018. Informe mensual del Programa de Vigilancia de la Roya del Cafeto.

SIAP Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (2018). Atlas Agroalimentario 2012-2018. Ciudad de México.

## CAPÍTULO 7

# ESTRUTURA DE GOVERNANÇA QUE SE DESTACA EM UM PONTO DE PRODUÇÃO E VENDA DE AÇAÍ

---

*Data de aceite: 03/07/2023*

**José Luiz Nunes Fernandes**

<http://lattes.cnpq.br/9926467202885446>

Governança. Custos de Transação. Ponto de Açaí.

**RESUMO:** A literatura sobre a Teoria dos Custos de Transação pode ser estudada sob o enfoque das estruturas de governança a partir da interdependência entre indivíduos e empresas. Neste contexto, surgiu o objetivo desta pesquisa em de identificar, dentre as estruturas de governança conjecturadas por Williamson (1991), qual a que mais se destaca na gestão de um ponto de açaí. Criou-se expectativa que o resultado pudesse contribuir com diretrivas para a redução dos custos de transação e transformação. Por meio de pesquisa exploratória com viés bibliográfico, o trabalho foi realizado. Como resultado, a estrutura de governança de mercado sobressaiu sobre a hierárquica e a híbrida pelo fato de que no ponto de açaí inexiste ativos com alto grau de especificidade e a atividade é permeada por incertezas, instabilidade na frequência das transações e inexistência de rigorosos controles gerenciais. Esse achado induz a preconizar presença de vasto campo para redução dos custos.

**PALAVRAS CHAVES:** Estrutura de

## 1 | INTRODUÇÃO

O ponto principal da organização da economia, tendo como arcabouço teórico a Teoria dos Custos de Transação (TCT), resulta na minimização dos custos de transação e de transformação. Portanto, gerenciar os custos e contribuir com a competitividade das empresas são objetivos que decorrem dos estudos e aplicações da TCT e, a partir desta visão, a transação passa a ser a unidade central de análise da teoria da organização econômica (THIELMANN, 2013).

Acrescenta-se que a literatura sobre a TCT foca o tema sob alicerce dos mecanismos ou estrutura de governança, assim estuda como as instituições possibilitam gerar rendas a partir da interdependência entre os indivíduos e as empresas. Diante disto, a TCT possui olhar especial na escolha da instituição econômica com base em pressupostos

explícitos. Estudo de Williamson (1991) avança quando enuncia que há três estruturas de governança: (i) o mercado; (ii) híbridos; e (iii) hierarquia. E estas são denominadas de “mecanismos de governança”.

Por outro lado, a singularidade do batedor artesanal de açaí é destacada por Silva (2017) ao afirmar que a existência dos “pontos de açaí” é invenção singular da população belenense, a qual depende completamente do hábito local de consumir a polpa da fruta como refeição básica. Ademais, a significância numérica destes microempreendedores instiga estudos, de forma que o fenômeno é destacado por Costa (2017) na expressão de que somente na cidade de Belém, capital do Estado do Pará, existem mais de 3 mil batedores. Araújo (2017) complementa expressando que, do ponto de vista econômico, o fruto açaí tem representatividade no cenário local, nacional e internacional.

A dúvida quanto ao resultado do negócio de produção e venda do açaí artesanal é manifestada por Silva (2017), quando diz que os batedores são predominantemente pequenos comerciantes locais de modo que seu negócio é geralmente pequeno e aparentemente rentável. Araújo (2017) e Furtado et al. (2020) entendem que estes microempreendedores especificam o litro do vinho com base nos de produção e estes custos necessitam, em sua apuração, de critérios com maior consistência e acurácia.

Diante disso, surgiu o seguinte problema norteador desta pesquisa: **Das estruturas de governança preconizadas por Williamson (1991), qual a que se destaca na gestão do ponto de produção e venda de açaí?** Contexto em que também aflorou o seguinte objetivo: Dentre as estruturas de governança preditas por Williamson (1991) busca-se identificar a que mais se destaca com o mecanismo e consequente gestão de um ponto de produção e venda de açaí.

Cria-se expectativa que esta pesquisa possibilite, a partir da estrutura de governança predita por Williamson (1991), identificar a que se destaca na gestão de um ponto de produção e venda de açaí artesanal e, em decorrência, possibilite a redução dos custos de transação e transformação.

Destaca-se como trabalho anterior e correlato o de Calzavara (1972), sua discussão que o açaí como alimentação amazônica, porém tratou da produção e processamento como insumo industrial e nesses termos estudou o consumo local. Destacou a importância do consumo popular da polpa, embora não veja positivamente o extrativismo ou comércio local. Neles vê deficiências que tornavam impossível medir seu tamanho e importância. Atribui tais problemas à falta de controle nas vendas, a inexistência de produção racionalizada e defende a modernização da produção, processamento, comércio, registro contábil e fiscal.

A pesquisa realizada em 2020 pelos acadêmicos Jorge Lucas Castro Furtado; Elyany da Silva Amador; Anderson Roberto Pires e Silva e Márcia Athayde Moreira, todos atuantes na Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Pará, resultou em relatório apresentado no XVII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade cujo título é Fatores Determinantes na Formação de Preço do Litro do Açaí. O objetivo

foi identificar as condições essenciais para a determinação do preço do litro do açaí na Região Metropolitana de Belém, segundo a percepção dos próprios beneficiadores do fruto. A conclusão evidenciou a predominância da precificação com base nos custos, porém estes, quando apurados, são carentes de maior conformidade e fundamentação teórica e alicerçados na experiência dos batedores, necessitando, nesta sequência, treinamento e educação formal para à área.

Já em 2021, a acadêmica Patrícia Leal Veloso apresentou dissertação de mestrado junto ao Programa de Pós-Graduação em Economia do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Pará, sob o título de “Densidade, diversidade e dinamismo na economia popular: um estudo sobre a distribuição espacial do comércio de polpa do açaí no município de Belém”. O propósito de tal investigação foi de como as metrópoles regionais caracterizam-se, dentro da hierarquia urbana, por apresentar uma complexa oferta de bens e serviços que atendem as mais variadas demandas em um extenso raio de abrangência. A referida tese concluiu que o mercado popular do açaí é marcado pelos hábitos alimentares tradicionais, beneficiando-se, assim, da diversidade urbana próprias do contexto em que está inserido, bem como pelas características centrais que o município incorpora.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estruturas de Governança arguidas por Williamson (1991)

A TCT é parte de um arcabouço maior, qual seja, a Teoria Institucionalista, pois essa afeta o desempenho econômico mediante o efeito sobre os custos de transação (NORTH, 2018). Porém, a Teoria Institucionalista teve reconhecida suas limitações quando Williamson (1991) esclareceu que a ausência de um campo analítico teórico e de uma agenda de pesquisa positiva condenou, no pós-1930, o Institucionalismo ao ostracismo e esquecimento. Neste *gap* surgiu a Nova Teoria Institucionalista (NEI).

O fulcro da NEI é que as instituições importam para a análise de desempenho econômico, visão oposta à da abordagem da economia neoclássica, a qual negligencia as instituições e os custos de transação (LEVIN, 2003). A NEI tem como alicerce conceitos neoclássicos e estuda as instituições sob abordagem teórica subjacente aos arranjos institucionais e à competitividade, onde a administração é disciplinada pela competitividade presente nos mercados (COASE 1937; WILLIAMSON, 1992; ANKARLOO; PALERMO, 2004; GUERREIRO et al., 2005).

Zylbersztajn e Graça (2002) entendem que algumas das críticas à NEI têm origem na aparente impossibilidade e dificuldade de apurar os custos de transação. A TCT é parte do campo disciplinar da economia das organizações e, por esse motivo, o interesse de estudo é nas firmas e aos aspectos voltados da dualidade das organizações e sua consequente

competição. Adicionalmente, a continuidade das firmas também é de interesse da economia das organizações (BARNEY; HESTERLY, 2014).

Fiane (2011) discorre que para produzir bens ou serviços, inevitavelmente se incorre em transações e, mesmo depois do bem produzido, existem outras transações como a contratação de transportadores, distribuidores, estabelecimento para vendas etc. Caso isto não ocorra, o bem não irá alcançar o consumidor. É preciso considerar que essas contratações incorrem em custos de transação necessários para a produção do bem.

A literatura sobre a TCT também foca o tema sob alicerce dos mecanismos de governança, assim estuda como as instituições possibilitam gerar rendas a partir da interdependência entre os indivíduos e as empresas. Embora os estudiosos da TCT confirmarem existir pressupostos subjacentes aos mecanismos de governança, há diferenças em seus modos de entender, especialmente na maneira em que eles constroem modelos e como os métodos de organização são descritos e aplicados (HENNART, 2006).

### *2.1.1 Teoria dos Custos de Transação na versão de Williamson (1991) sob a ótica de Hennart (2006).*

Hennart (2006) explica que as três estruturas de governança fundamentadas por Williamson (1991), mercado, híbridos e hierarquia, precisam estar alinhados com as características das transações: as especificidades de ativos, incerteza e frequência. Em relação às especificidades de ativos, essa é caracterizada quando é alto o custo de reposicionar o ativo para novos usos de apoio às transações. Quanto à incerteza, essa tem como característica que os ativos envolvidos nas transações podem sofrer inesperadas mudanças sem que impacte o ambiente das transações. Já em relação à frequência das transações, essas quando recorrentes reduzem os custos de transação. A Figura 1 em seguida pode sintetizar os entendimentos de Hennart (2006):

MERCADO	HÍBRIDA	HIERARQUIA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Especificidades de ativos baixa;</li><li>• Incerteza não é importante; e a</li><li>• Frequência das transações: o custo independe da frequência das transações</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especificidade de ativos média;</li><li>• Incerteza: preferida por facilitar a adaptação;</li><li>• Frequência das transações onde os custos das transações são pagos por quem realiza as transações</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especificidade de ativos alta</li><li>• Incerteza: há benefícios em continuar a transação;</li><li>• Frequência das transações onde os custos das transações são pagos por quem realiza as transações</li></ul>

Figura 1. Características das Transações.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A Figura 1 intenciona resumir cada uma das características de governança arguidas por Williamson (1991), sob o olhar de Hennart (2006). Assim, a estrutura de mercado nas especificidades de ativos é baixa e a incerteza, bem como a frequência das transações, não são determinantes para a incorrência dos custos de transação. Condensa-se, portanto que a governança por hierarquia é preferível quando a especificidade de ativos e a incerteza forem altas; e a governança de mercado quando a especificidade de ativos for baixa e a incerteza for alta. Para a híbridos, quando as especificidades de ativos e a incerteza estiverem em níveis intermediários (HENNART, 2006). Avança-se, no sentido de expressar os entendimentos de Fiani (2011) sobre a TCT na versão de Williamson (1991).

### *2.1.2 Teoria dos Custos de Transação na versão de Williamson (1991) sob a ótica de Fiani (2011).*

Segue-se, também, que Fiani (2011) identifica os três tipos gerais de governança arguidas por Williamson (1991), quais sejam: de mercado, hierarquia e híbrida. O Quadro 1 intenciona descrever, na visão de Fiani (2011), as principais características dos três modelos de governança.

<b>Atributos</b>	<b>Estruturas de Governança</b>		
	<b>Mercado</b>	<b>Híbridas</b>	<b>Hierarquias</b>
Incentivos	Fortes	Moderados	Ausentes
Controles Administrativos	Ausentes	Moderados	Fortes
Adaptação Autônoma	Forte	Moderada	Ausente
Adaptação Coordenada	Ausente	Moderada	Forte

Quadro 1. Atributos das estruturas de governança

Fonte: Adaptado de Williamson (1996) e Fiani (2011).

O Quadro 1 condensa que a estrutura de governança de mercado em relação a incentivos de produção e venda é forte, como forte também é a adaptação aos inúmeros fatores latentes às operações das empresas. Por outro lado, os controles administrativos são ausentes como também é a coordenação das atividades. Fiani (2011, p.101) destaca que “os incentivos à redução de custos e operação eficiente serão muito fortes no caso de mercado, pois os preços competitivos forçarão vendedores e compradores a buscarem o emprego mais eficiente dos recursos”.

### *2.1.3 Análise comparativa entre os atributos das estruturas de governança arguidos por Hennart (2006) e Fiani (2011).*

Em relação aos estudos de Hennart (2006), é possível sintetizá-lo em acordo com o Quadro 2, porém, especial entendimento é dado às características das transações que o autor entender ser preferível quanto aos mecanismos de governança:

MECANISMOS DE GOVERNANÇA	CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES	PREFERÍVEL
Mercado	Especificidades de ativos	Especificidade de ativos for baixa e a incerteza for alta.
Híbrido	Incerteza	Especificidades de ativos e a incerteza estão em níveis intermediários.
Hierarquia	Frequência	Especificidade de ativos e a incerteza forem altas.

Quadro 2. Estrutura de Governança no entendimento de Hennart (2006)

Fonte: Adaptado de Williamson (1991) e Hennart (2006).

Depreende-se do Quadro 2 que Hennart (2006) versa sobre os três mecanismos de governança citados por Williamson (1991), também cita três características das transações, assim concernentes: especificidades de ativos, a incerteza, frequência e, por fim, correlaciona os mecanismos de governança com as características das transações expondo o que entende ser preferível no que se refere a cada um dos três mecanismos de governança. O Quadro 3, mais a diante, concentrará a estrutura de governança subjacente aos entendimentos de Fiani (2011).

Tipos de Governança	<b>Especializada:</b> ativos com elevado grau de especialização
	<b>Não Especializada:</b> não há necessidade de ativos específicos
Fonte de Especificidade de ativos	<b>Localização :</b> determinado o local, o valor do ativo é condicionado a ele
	<b>Atributos Físicos:</b> individualizado em relação aos demais
	<b>Ativos dedicados:</b> o investimento é vinculado a uma demanda específica futura
	<b>Ativos humanos:</b> aprender fazendo e trabalho em equipe
Tipos Gerais de Governança	<b>Mercado:</b> ideal para transação sem ativos específicos, além de não ter regras específicas para determinadas transações, como também não há controles administrativos
	<b>Hierarquia:</b> presença de ativos específicos, as decisões ocorrem em cenário de hierarquia, presença de fortes controles administrativos, incentivos ausentes e maiores custos
	<b>Híbrida:</b> presença de instrumentos de incentivo, como também instrumentos de controles administrativos e possibilita tanto a adaptação autônoma como a coordenada

Quadro 3. Estrutura de Governança no entendimento de Fiani (2011).

Fonte: Adaptado de Williamson (1991) e Fiani (2011).

Depreende-se do Quadro 3 maior entendimento de Fiani (2011) quanto à estrutura de governança preconizada por Williamson (1991), de modo que o autor expande expressando que os tipos de governança podem ser, em relação aos ativos: especializados e não especializados; no quesito fonte de especificidade de ativos: localização, atributos físicos, ativos dedicados e, por fim, ativos humanos. O trabalho evolui no sentido de caracterizar o ponto de produção e venda de açaí e por consequência, a figura do gestor desse ponto.

## **2.2 Ponto de produção e venda de açaí**

A relevância da economia do açaí para a população da Amazônia brasileira é destacada por Silva (2021), quando diz que a economia do açaí resulta de ligações históricas profundas entre cotidiano local e a biodiversidade amazônica. O autor continua ao expressar que essa economia é um caso de grande visibilidade dentro de múltiplos processos de diversificação econômica baseada naquela natural na Amazônia.

O ator focal desta investigação é o batedor de açaí atuante em ponto fixo de produção e venda. Esses microempreendedores que atuam em pontos artesanais de açaí e são pequenos estabelecimentos localizados nos mais diversos municípios do estado do Pará e da Amazônia que compram o produto natural de intermediários e no formato de caroços e vendem a polpa ou vinho processada na medida de litro diretamente ao consumidor. Esse produtor também é denominado de maquineiro por usar em sua atividade profissional a máquina batedora ou processadora do fruto (ARAÚJO, 2017).

Os batedores de açaí são encontrados principalmente nas regiões periféricas de Belém, sendo identificados com placas vermelhas e letras brancas (VELOSO, 2021). Atuam em unidades produtivas constituídas por micro e pequenas empresas familiares (FURTADO et al., 2020) e possuem algumas características identificadas por Araújo (2017):

- (a) em maioria, são proprietários do negócio;
- (b) na maior parte, adquire o fruto na Feira do Açaí;
- (c) possuem em média 2 trabalhadores por ponto; e
- (d) a confiança está presente nas relações socioeconômicas.

Ribeiro (2014) destaca que o batedor de açaí:

- (a) na relação com os clientes, alicerça-se, via de regra, na confiança;
- (b) possui atividade familiar e, em grande parte, exercida nas frentes geográficas das residências;
- (c) é um tipo de trabalho autônomo;
- (d) apresenta venda realizada, frequentemente, no horário próximo às 12 horas, pois existe o hábito do cliente consumir o vinho como complemento ao almoço;
- (e) comprehende jornada de trabalho que pode atingir, em alguns pontos, até 18 horas ininterruptas de venda;
- (f) em seu processo produtivo, inicia com a aquisição dos frutos nas feiras ou portos (Feira do Açaí, Porto do Açaí - localizado no bairro do Jurunas, Porto da Palha e Porto da Vila de Icoaraci), perpassa pela produção do vinho realizada em máquina batedeira movida por eletricidade e finalizado com a venda ao consumidor final;
- (g) considera, a medida usada na venda do vinho, o litro (l);
- (h) desempenha a influência do preço à sazonalidade da produção do fruto, assim na época inverno da Amazônia o fruto torna-se escasso e o preço

aumenta e o contrário ocorre no verão, estação que vai de junho até o final de novembro e início de dezembro;

(i) contemporaneamente, concorre com supermercados da capital paraense que passaram a vender o vinho do açaí ao consumidor final;

(j) em seu trabalho, em alguns pontos, é ininterrupto, ou seja, de segunda a segunda e não tem folga aos domingos ou feriados.

Furtado et al. (2020) também destacam características desse empreendedor artesanal:

a) O exercício de sua atividade, em maioria, atinge mais de 30 anos de trabalho contínuo;

b) poucos participam ou participaram de curso de reciclagem voltados ao processo produtivo;

c) vislumbraram singular oportunidade de empreender e ter significativos retornos sobre o investimento;

d) a maioria atua na informalidade, portanto não estão vinculados ao programa do governo da União denominado de Microempreendedor Individual (MEI) e, deste modo, não possuem o Cadastro Nacional das Pessoas Jurídicas (CNPJ);

e) e a produção e venda do vinho do açaí é a principal e única fonte geradora de renda da família.

Descritas as Estruturas de Governança arguidas por Williamson (1991) e caracterizado o ponto de produção e venda de açaí e, por conseguinte o empreendedor maquineiro, entende-se possível progredir no sentido de descrever o delineamento da pesquisa.

### **3 I PROCESSO METODOLÓGICO**

Segundo os objetivos gerais esta pesquisa é, nos entendimentos de Gil (2010), tipo exploratória, pois ao firmar como propósito identificar dentre as estruturas de governança preditas por Williamson (1991) a que mais se destaca com o mecanismo e consequente gestão de um ponto de produção e venda de açaí, essa possibilita maior familiaridade com o problema Ademais, Gil (2010) considera que neste tipo de pesquisa o planejamento é bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos voltado ao fenômeno estudado e, dentre as coletas de dados, destaca-se o levantamento bibliográfico.

Ao alicerçar esta pesquisa em materiais já publicados em artigos, dissertações e teses contidos nos temas voltados à estrutura de governança justificada por Williamson (1991), bem como os voltados em caracterizar o ponto de produção e venda de açaí, é que Gil (2010) profere que em relação ao ambiente de pesquisa, a abordagem teórica e as técnicas de coleta e análise de dados, portanto quanto ao delineamento de pesquisa, essa é caracterizada como bibliográfica.

Na sequência da pesquisa, esforços serão envidados no sentido de identificar e

analisar dentre as estruturas de governança de Williamson (1991): mercado, híbrida e hierarquia a que mais tem identidade com as características do ponto de produção, venda e gestão do produto.

## 4 | ANÁLISE DO RESULTADO

### 4.1 O ponto de produção e venda de açaí e as Estruturas de governança de Williamson (1991).

#### 4.1.1 As especificidades de ativos

Os batedores de açaí identificados por unidades produtivas constituídas por micro e pequenas empresas familiares onde atuam em pontos fixos de produção e venda do vinho e são encontrados principalmente nas regiões periféricas de Belém, sendo identificados com placas vermelhas e letras brancas (FURTADO et al., 2020; VELOSO, 2021).

Abstrai-se das expressões de Furtado et al. (2020) e Veloso (2021), a baixa especificidades dos ativos presente na produção do vinho do açaí (HENNART, 2006), ousrossim Fiani (2011) entende que a estrutura de mercado é a ideal para as transações sem ativos específicos, pois a localização do ponto condiciona o valor do ativo de produção.

#### 4.1.2 Quanto às incertezas e frequências das transações

O batedor de açaí exerce sua atividade de forma autônoma, possui jornada de trabalho variável, em alguns casos em 5 horas, em outras 8 horas, e, ainda, 12 ou 18 horas. Sua relação com fornecedores e clientes é alicerçada na confiança, aliás, a maioria é formada por proprietários do negócio (RIBEIRO, 2014; ARAÚJO, 2017).

Hennart (2006) entende que a estrutura de mercado privilegia transações quando é considerada a incerteza com variável não importante ou essa incerteza é alta como no caso das diversas jornadas de trabalho assumidas pelos batedores, até porque o fato de que a maioria é proprietária do negócio, cada batedor adota o horário de trabalho que lhe convier. Fiani (2011) arremata expressando que na estrutura de mercado é caracterizada pela inexistência de regras específicas para determinadas transações.

#### 4.1.3 Quanto à existência de controles administrativos

Inobstante a venda do açaí seja, para o sustento da família, a principal e única fonte de renda, o batedor não tem procurado conhecimento teórico que o instrua sobre suas atividades profissionais, de resto a maioria atua na informalidade e são possuidores de faixa etária superior aos 30 anos, realidade que não os motiva na busca conhecimentos, além de que a subjetividade da confiança permeia as ações entre os atores envolvidos nas transações (FURTADO et al., 2020).

Depreende-se que a atividade de produção e venda de açaí em ponto fixo, seus gestores não são detentores de controles administrativos pelo conjunto de motivos elencados no parágrafo anterior por Furtado et al. (2020). Neste cenário, se destaca a estrutura de mercado como característica aderente ao modelo de gestão do batedor artesanal de açaí (HENNART, 2006; FIANI, 2011).

#### *4.1.4 Estrutura de Governança e a redução dos custos de transação*

A atividade de produção e venda do vinho de açaí não possui barreira de entrada e o processo produtivo é, nos diversos pontos, semelhante. Os fornecedores são poucos para os diversos compradores e recentemente os batedores artesanais passaram a sofrer a concorrência dos supermercados (RIBEIRO, 2014). Este cenário é sinérgico ao entendimento de Fiani (2011), quando garante que os incentivos à redução de custos e operação eficiente são muito fortes no caso de mercado, pois os preços competitivos forçarão vendedores e compradores a buscarem o emprego mais eficiente dos recursos.

## **5 | CONCLUSÃO**

O propósito desta pesquisa foi de identificar, dentre as estruturas de governança preditas por Williamson (1991), a que mais se destaca com o mecanismo e consequente gestão em um ponto de produção e venda de açaí. Neste contexto, criou-se a expectativa que esta pesquisa possibilitasse identificar a que se destaca na gestão de um ponto de produção e venda de açaí artesanal e, em decorrência, a redução dos custos de transação e transformação.

Dentre as três estruturas de governança conjecturadas por Williamson (1991), presentes na gestão de um ponto de produção e venda de açaí e, ao considerar as especificidades dos ativos, as incertezas e frequências das transações da mesma forma que a presença de controles administrativos, a estrutura de mercado se sobressaiu entre a hierárquica e a híbrida.

O estudo demonstrou que o ponto de açaí não possui ativos específicos relevantes, podendo esses serem facilmente adaptados na produção de outros bens cujo produto derive do processo de fricção de caroços como o vinho de bacaba e outros, como também a incerteza e a frequência das transações não são rígidas ou seriamente disciplinadas e, por fim, inexiste controles gerenciais rígidos, tanto quanto na produção como na venda do vinho.

Neste sentido, a estrutura de mercado se sobressai como cenário favorável à redução dos custos de transação e transformação, de maneira que a gestão acurada do ponto de açaí possibilita menores custos e preços contribuindo para a competitividade e continuidade do negócio.

Destaca-se como limitação a esta pesquisa, a ausência de provação empírica, essa

em parte motivada pelo momento pandêmico em que a pesquisa foi realizada, de jeito que os batedores de açaí não foram diretamente consultados, assim dados secundários por meio de pesquisa bibliográfica formaram o alicerce desta investigação.

Sugere-se novas buscas com o mesmo objeto, qual seja: as estruturas de governança e o batedor artesanal de açaí, com o propósito de identificar se o resultado deste trabalho se confirma, porém, em período em que não exista ameaça sanitária quanto ao vírus SARS-Cov-2 e com isso dados primários deem o devido suporte ao resultado.

## REFERÊNCIAS

ANKARLOO, D.; PALERMO, G. Anti-Williamson: a Marxian critique of new institutional economics. **Cambridge Journal of Economics**, v. 28, n. 3, p. 313-429.2004.

ARAÚJO, D. do. N. As perspectivas de competitividade dos batedores artesanais de açaí com selo 'açaí bom'. **Anais...** 1º SIMPÓSIO SOBER NORTE, Belém – Pará, 22 e 23 de Junho. 2017.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. **Economia das Organizações**: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In... HandBook de estudos organizacionais, Tânia Fuscher (org.) São Paulo: Atlas. 2014.

CALZAVARA, B. B. G. As possibilidades do açaizeiro no estuário amazônico. Belém: **FCAP**, 1972. (Boletim, 05).

COASE, R.H. The nature of the firm. **Economica**. v.4, p.386-405. 1937.

COSTA, F. de A. **O AÇAÍ DO GRÃO PARÁ**: arranjos produtivos e economia local – constituição e dinâmica (1995-2011). 2017.

FIANI, R. **Cooperação e Conflito**: instituições e desenvolvimento econômico. Rio de janeiro: Elsevier.2011.

FURTADO et al. Fatores determinantes na formação de preço do litro do açaí. **Anais ...XVII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade**. São Paulo: Jul de 2020.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: editora Atlas, São Paulo. 2010.

GUERREIRO, R; FREZATTI, F; LOPES, A. B.; PEREIRA, C. A. O Entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. **Revista Organizações e Sociedades**, Salvador, v. 12, n. 35, p. 91-106, 2005.

HENNART, J-F. Joint Ventures: Less is more. **Journal of Management Studies**. v.43, p.1621-1628, 2006.

LEVIN, J. Relational incentive contracts. **The American Economic Review**, Pittsburg, v.93, n.3, p.835-857, Jun. 2003.

NORTH, D.G .**Instituições, Mudança Institucional e Desempenho Econômico**. São Paulo: Três Estrelas. 2018.

RIBEIRO, F.R. História e memória: uma história dos trabalhadores do açaí. In...I Encontro Estadual da ANPUH-AP. I Jornada Internacional de estudos de História da Amazônia. Macapá-Amapá, dez. 2014.

SILVA, H. **Socialização da natureza e alternativas de desenvolvimento na Amazônia Brasileira.** Tese de Doutorado em Economia. Belo Horizonte; Cedeplar/UFMG. 2017.

\_\_\_\_\_. A economia do açaí em Belém-PA: vida urbana e biodiversidade em uma experiência singular de desenvolvimento econômico. **Novos Cadernos NAEA**, v. 24 n. 3 p. 259-286. set-dez 2021.

THIELMANN, R. A Teoria dos Custos de Transação e as Estruturas de Governança: uma Análise do Caso do Setor de Suinocultura no Vale do Rio Piranga – Mg. In... Gestão e Tecnologia para a Competitividade. Out. 2013.

VELOSO, P.L. Densidade, diversidade e dinamismo na economia popular: um estudo sobre a distribuição espacial do comércio de polpa do açaí no município de Belém. **Dissertação de Mestrado.** Programa de pós-graduação em Economia do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas-ICSA da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Pará, 2021.

WILLIAMSON, O.E. **Markets and hierarchies:** analysis and antitrust implication. New York: Free Press. 1975.

\_\_\_\_\_. Markets, hierarchies, and the modern corporation: an unfolding perspective. **Journal of Economic Behavior and Organization**, n. 17, p. 335-352. 1992.

ZYLBERSZTAJN, D.; GRAÇA, C.T. Costs of business formalization: measuring transaction costs in Brazil. In: Annual Conference of the International Society for the New Institutional Economics, v. 6, Cambridge, Massachusetts. 2002.

## CAPÍTULO 8

# DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE MARKETING INTERNO PARA UMA EMPRESA DE AUTOMÓVEIS DE LUXO

---

Data de aceite: 03/07/2023

### Ricardo Santos

Portuguese Administration and Marketing Institute, Porto, Portugal

### Patrícia Araújo

TRIE – Transdisciplinary Research Center of Innovation & Entrepreneurship Ecosystems; ISMAT – Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes, Portimao, Portugal

### Raquel Santos

Salvador Caetano Group

**RESUMO:** Num mercado competitivo, o Marketing Interno (MI) é um campo em grande desenvolvimento que, em fusão com a gestão de recursos humanos e outras ciências empresariais (Araújo, 2020) tem o papel de desenvolver, motivar e reter a força de trabalho (Papasolomou, 2006). As organizações investem tempo e recursos, de modo a serem capazes de proporcionar um ambiente laboral favorável, permitindo que os seus colaboradores se sintam únicos e valorizados, felizes e produtivos (Ozuem, Limb, & Lancaster, 2018; Park & Tran, 2018). Esta investigação resulta de um estudo de caso no sector de automóvel

de luxo que desenvolveu uma estratégia de MI para a organização, contemplando um Plano de Marketing Interno, um Programa de Onboarding e a estruturação de uma *Employee Value Proposition* (EVP). Utilizou-se como técnicas de recolha de dados entrevistas semiestruturadas, observação e análise documental. A criação de uma proposta de valor única para a organização e um melhor desempenho organizacional em MI, que torne os clientes internos mais motivados são os principais contributos desta investigação, assim como colaborar para o corpo teórico do MI em Portugal.

**PALAVRAS-CHAVE:** Plano de Marketing Interno; Recursos Humanos; Gestão de Talento; Employee Value Proposition; Onboarding.

### DEVELOPMENT OF AN INTERNAL MARKETING PLAN FOR A LUXURY AUTOMOBILE COMPANY

**ABSTRACT:** In a competitive market, Internal Marketing (IM) is a field in strong development which, in fusion with human resources management (Araújo, 2020), has the role of developing, motivating and retaining the workforce (Papasolomou,

2006). Organizations invest time and resources, in order to provide a favorable working environment, allowing their employees to feel unique and valued, as well as happy and productive (Ozuem et al., 2018; Park & Tran, 2018). This investigation is a case study at a company in luxury automobile sector and aims to develop an IM strategy for the organization, including an Internal Marketing Plan, an Onboarding Program and the structuring of an Employee Value Proposition (EVP). Thus, several data collection techniques were used including semi-structured interviews, observation, and documental analysis. The creation of an unique value proposition for the organization and a better organizational performance on IM, that transforms internal customers even more motivated are the principle contributes of this investigation, as it also aims to contribute to the theoretical body of IM in Portugal.

**KEYWORDS:** Internal Marketing; Human Resources; Internal Marketing Plan; Talent Management; Employee Value Proposition; Onboarding.

## 1 | INTRODUÇÃO

Uma estratégia de Marketing Interno (MI) coesa e efetiva permite encontrar resposta para as necessidades dos colaboradores, à medida que os objetivos e missão da organização vão evoluindo ao longo do tempo (George, 1990). Berry, Hensel e Burke (1976) definem MI como sendo um processo de gestão holístico, que integra as diferentes funções dentro da organização, assegura a sinergia entre os colaboradores – que deve garantir estarem motivados e alinhados com a visão e objetivos da organização - e o funcionamento do negócio – que deve satisfazer, por sua vez, o cliente externo. Os mesmos autores salientam a importância do MI nas organizações enquanto mecanismo de criação de valor, uma vez que é através da satisfação do cliente interno que se poderá satisfazer o cliente externo.

Então, o MI é a aplicação de marketing à gestão de recursos humanos, com o intuito de motivar, mobilizar e gerir colaboradores a todos os níveis da organização (Joseph, 1996), conseguindo um ambiente laboral favorável, que faça com que os colaboradores se sintam únicos, valorizados, felizes e capazes de prestar um melhor serviço à organização (Ozuem et al., 2018; Park & Tran, 2018), e desempenhando um importante papel ao nível da atração e retenção do talento, bem como na construção da Employer brand (marca empredadora) (Noutel et al, 2021).

Se não forem trabalhados valores como a lealdade, a confiança e o envolvimento, procurando criar uma *Employee Value Proposition* (EVP) atrativa para os colaboradores, facilmente estes se sentem desvalorizados e com vontade de abandonar a organização (Heger, 2007).

Neste artigo, pretende-se relatar a investigação em formato de estudo de caso, realizado numa empresa do sector de automóveis de luxo, onde se identificaram pontos de melhoria no sentido de unificar a estratégia de marketing interno à gestão de recursos humanos, permitindo à organização fortalecer a sua *Employee Value Proposition* e a

estratégia de atração e retenção de talento. A investigação culminou no desenvolvimento de uma estratégia de marketing interno, bem como na criação de um plano de marketing interno e um programa de acolhimento/onboarding/indução de novos colaboradores.

## 2 | REVISÃO DA LITERATURA

### Marketing Interno

A primeira menção a Marketing Interno foi introduzida por Berry, Hensel e Burke (1976): o MI “preocupa-se em disponibilizar produtos internos (empregos) que atendem às necessidades de um mercado interno (colaboradores), satisfazendo os objetivos da organização” (p. 8). Assim, consideravam que a capacidade de uma empresa para atender às necessidades dos seus clientes externos dependia da sua habilidade para satisfazer, primeiramente, os seus clientes internos. Nesta linha de pensamento, uma organização pode então esperar um desempenho tanto melhor dos seus colaboradores quando melhor trate deles (George, 1990). O mesmo autor defende ainda que quanto maior alinhamento entre os objetivos individuais dos colaboradores e os da administração, melhores serão os resultados do trabalho. Fica assim claro que o desenvolvimento de estratégias voltadas para o mercado externo não é suficiente, sendo necessário o desenvolvimento estratégico interno, em simultâneo (Piercy e Morgan, 1991).

Por isso, MI é a aplicação dos princípios do marketing à gestão de recursos humanos com o intuito de motivar, mobilizar e gerir colaboradores a todos os níveis da organização (Joseph, 1996), corroborando a primeira visão de Berry, Hensel e Burke (1976). Recentes designações incluem também a expressão Marketing de recursos humanos/*Human Resources Marketing* como uma alternativa mais integradora (Araújo, Fernandes, Martins & Mendes, 2019).

Também Saad, Ahmed e Rafiq (2002) indicam que o MI é uma ferramenta que permite ganhar vantagem competitiva através do alinhamento dos recursos internos com o mercado externo, preenchendo uma lacuna existente na gestão de RH, garantindo que os colaboradores trabalham todos no mesmo sentido para atingir os objetivos da organização e a estratégia previamente definida. Para isso, é necessário que a organização possua um gestor de Recursos Humanos (RH) com uma visão orientada não só para o mercado externo, como também para o mercado interno, e que dessa forma dê a devida importância às práticas de MI na empresa.

Joung, Goh, Huffman, Yuan e Surles (2015) indicam que os gestores que utilizam práticas de MI nas suas organizações conseguem obter um aumento do nível de satisfação e compromisso organizacional (por parte dos colaboradores) e consequentemente observar uma redução do nível de rotatividade. Posteriormente, poderá também notar-se um incremento na qualidade do serviço, na satisfação dos clientes e na sua lealdade à marca.

O objetivo do marketing interno é, essencialmente, tratar os colaboradores como um grupo de clientes (Kotler, 2000), abordando o emprego como sendo o primeiro produto que a organização oferece e o seu cliente interno como a primeira linha que deve ser abordada.

## **Plano de Marketing Interno**

O Plano de Marketing Interno (PMI) permite estruturar de forma eficaz todas práticas de MI existentes numa organização e possibilita à empresa utilizar os seus recursos (humanos, monetários e tempo) de uma forma mais eficiente. O primeiro passo para a construção de um PMI é o diagnóstico, através do levantamento das iniciativas ou práticas já existentes na organização. Assim, é possível criar estratégias futuras, tendo por base aquilo que já foi pensado e elaborado até ao momento, ou que até já é feito, mas que pode ser pouco estruturado e desgarrado de finalidade (Duke & Tucker, 2007).

Para que a implementação de um PMI tenha sucesso é necessário ter em conta fatores como: a cultura e valores da empresa, a essência do ambiente empresarial e a sua estrutura (Papasolomou, 2006; S. L. Taylor & Cozenza, 1998). Todas as iniciativas de um PMI devem ser exequíveis e pensadas de forma rentável e sustentável para a organização (Duke & Tucker, 2007).

## **Gestão de Talento**

Collings e Mellahi (2009) definem Gestão de Talento como a aptidão dos recursos humanos para conseguirem identificar não só os melhores candidatos para as diferentes funções da organização, como também conseguir reconhecer as funções-chave que possibilitam a obtenção de vantagem competitiva. Para que isso seja possível, é necessária uma estrutura de RH alinhada com os objetivos e visão da empresa.

A retenção de talento é um aspecto trabalhado através da gestão de talento com a aplicação do MI, uma vez que é através de uma comunicação interna eficaz e de um bom ambiente laboral que se consegue obter uma maior eficácia, criatividade, satisfação e envolvimento dos respetivos colaboradores (Lazorko & Zajac, 2014).

De facto, a retenção de talento, que segundo Irshad, Zaman e Kakakhel (2004) é a capacidade de uma organização reter os seus melhores colaboradores por um período superior ao dos seus concorrentes, é um dos maiores desafios para as organizações porque, afinal, só a conquista do capital humano certo pode garantir a sobrevivência e o sucesso das empresas, em virtude dos desafios do mercado atual (Chhabra & Sharma, 2014).

A aquisição de talento é essencial, mas a sua retenção é ainda mais importante, tendo em conta que é mais dispendioso orientar e formar novos colaboradores do que manter os atuais. Estima-se que o custo da contratação de um novo trabalhador é o equivalente ao dobro de um salário anual do mesmo (Irshad, 2000). No entanto, é também necessário investir na atração do melhor talento. Para isso, as organizações devem ter

em conta dois elementos fundamentais: a imagem organizacional e a sua reputação, que deverão ser comunicados de forma clara e transparente para o público-alvo (Irshad et al., 2004).

## **Employee Value Proposition (EVP)**

Bell (2005) afirma que este é um ponto chave para que as organizações se consigam destacar ao nível do recrutamento, desenvolvimento e retenção de talento. É utilizado como fator de diferenciação em relação à concorrência e que através do seu valor, leva a um aumento da lealdade a longo prazo (Gowan, 2004). Browne (2012) define EVP como sendo um conjunto de ofertas e benefícios fornecidos por uma empresa ao colaborador que demonstre o seu contributo (o seu *know-how*, experiência e capacidades) em prol dos objetivos da mesma.

De maneira a que a se consiga criar uma marca empregadora atrativa, é necessário que a organização consiga: projetar da melhor forma a sua proposta de valor no mercado, aumentando assim a sua visibilidade entre os restantes *players*; seja fomentada a partilha de ideias e visão dos funcionários, transmitindo um sentimento de equidade e confiança dentro da organização; se crie uma proposta de valor sólida e que atenda às necessidades dos colaboradores que procuram determinada função; haja uma otimização do processo de recrutamento, tornando-o mais intuitivo para todos os candidatos ou possíveis interessados na função (Goswami, 2015).

Para Bell (2005), a atratividade de uma empresa é um importante fator para a EVP, sendo que as organizações representadas por uma marca de renome ou que estão enquadradas num âmbito de negócio atrativo, por si só já são consideradas vantagens para atração de talento. Contudo, obviamente isso não é nenhum indicativo de que as mesmas sejam um bom local para trabalhar, apesar do orgulho pessoal e estatuto social que estas conferem. É cada vez mais relevante focar em aspetos não financeiros, tais como: a atratividade da empresa; a sua conduta corporativa e ética; o respeito e inclusão; o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; e ainda as oportunidades de crescimento tanto a nível pessoal como profissional.

## ***Onboarding – Acolhimento e Integração do Cliente Interno***

O Marketing Interno está conectado com as diversas funções dentro da organização, encontrando-se cada vez mais ligado à gestão dos recursos humanos. Nesse sentido, esta fusão permite não só obter uma maior eficácia e eficiência do departamento de RH, como também fomenta a criação de iniciativas tendo por base o MI, como é o caso do *onboarding* (Collins & Payne, 1991).

Posto isso, *onboarding* pode ser definido como o processo de inclusão de um novo colaborador numa determinada organização, através do qual se procura transmitir não só a cultura organizacional, como também uma série de normas e princípios vinculados à

mesma (Caldwell & Peters, 2018). Numa primeira fase, no âmbito da cultura organizacional abordam-se a missão, visão e valores da empresa e ainda as metas e os objetivos traçados. Este conceito, aborda o modo como o colaborador é familiarizado com a organização, com as medidas de segurança, com as condições de trabalho e ainda com o departamento no qual vai estar inserido (Srimannarayana, 2016).

Muitas organizações ainda veem o processo de integração como uma despesa e não como uma forma de investimento, acabando por não dar o devido valor ao procedimento. Infelizmente, essa desvalorização acaba por se refletir num processo de adaptação debilitado, que consequentemente pode gerar um fraco desempenho por parte do novo colaborador, afetando assim indiretamente os resultados da empresa (Caldwell & Caldwell, 2016). A inexistência de um eficiente processo de integração não só prejudica a aquisição de talento numa dada empresa, como também origina desperdício de tempo e esforço por parte do departamento de RH. Isto, porque apesar deste dispor de um processo de recrutamento e seleção eficaz, de nada adiantará se o processo seguinte (de integração) não for igualmente bem-sucedido (Caldwell & Peters, 2018).

Deste modo, um processo de *onboarding* minuciosamente estruturado pode levar a um maior envolvimento e compromisso por parte novo colaborador, resultando assim numa maior produtividade. Simultaneamente, haverá também maior nível de retenção e consequentemente um menor *turnover*. Nesse sentido, salienta-se assim a importância deste processo no âmbito estratégico das organizações (Karambelkar & Bhattacharya, 2017; Snell, 2006).

Srimannarayana (2016) indica que para a estruturação de um programa de integração é essencial começar por averiguar as principais necessidades e lacunas verificadas anteriormente, uma vez que estes aspetos irão permitir dar alguma orientação à construção ou melhoramento do programa. Essas mesmas necessidades ou lacunas podem ser identificadas através (i) do *feedback* obtido relativamente ao programa já existente (em vigor); (ii) da informação proveniente da entrevista de saída (entrevista realizada ao colaborador no momento da sua saída, com o intuito de perceber as suas motivações ou razões inerentes); (iii) e ainda através dos *focus group* realizados aos colaboradores recém-contratados, com o intuito de obter o *feedback* alusivo ao seu processo de adaptação. O programa de integração deverá ser criado com alguma flexibilidade, com o intuito de ser possível adaptá-lo mediante o perfil e função do colaborador que vai ingressar na organização (Srimannarayana, 2016).

Segundo Graybill et al.(2013), um programa de *onboarding* de referência, por norma possuí uma ligação com o processo de recrutamento e engloba uma série de componentes importantes, entre eles: (i) a comunicação; (ii) a segurança; (iii) as políticas organizacionais; (iv) a socialização; (v) o *mentoring*; (vi) a duração do programa; (vii) uma *checklist* integrando todos os níveis hierárquicos; (viii) e atividades únicas promovidas pela organização.

Para a criação de um programa de *onboarding* deve-se ter em mente o ambiente

e cultura organizacional e ainda o tipo de colaboradores para os quais este se destina. Contudo, os programas partilham do mesmo objetivo, o qual consiste em criar uma experiência positiva e aliciante para o novo colaborador. À semelhança da imagem que é transmitida pela organização numa fase de recrutamento, a empresa terá de igual modo conseguir espelhar o ambiente organizacional que o cliente interno procura, durante o seu processo de integração (Graybill et al., 2013).

Na ótica de Snell (2006), o primeiro dia “perfeito” num processo de integração seria: ter todos os documentos necessários para a execução da atividade previamente assinados e tratados; o espaço de trabalho e todos os respetivos colegas de departamento estarem preparados para receção do novo colaborador; e ainda existir um mentor, previamente escolhido pela administração, preparado para auxiliar este novo cliente interno no seu processo de adaptação.

Sempre que possível, as organizações recorrem à utilização de um mentor no seu programa de *onboarding*, procurando assim uma interação *one-to-one* com o novo colaborador. Desta forma, este terá um processo de adaptação personalizado, facilitando a sua aprendizagem e o desenvolvimento relacional, tendo também auxílio sempre que necessário (C. Caldwell & Peters, 2018; Srimannarayana, 2016).

Para além disso, de forma que a empresa consiga averiguar o contributo do novo colaborador e a eficácia do seu programa, deverá definir desde logo os seus objetivos e metas individuais para o primeiro ano. Assim, será possível analisar não só o seu desempenho e evolução ao longo deste período, como também êxito do processo de integração (Graybill et al., 2013).

Por fim, apesar da estruturação do processo de *onboarding* ser realizado maioritariamente por parte do departamento de RH, a administração deverá estar presente em algumas etapas, no sentido de dar o seu parecer e evitar problemas futuros ou divergências em determinados aspectos. Assim, todos os intervenientes estarão em conformidade e o programa poderá ter um resultado bastante mais positivo (Srimannarayana, 2016).

### **3 I METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Esta investigação consistiu num estudo de caso, uma vez que é aplicada a um contexto organizacional específico (Yin, 2017), tratando-se nesta situação de uma empresa da indústria automóvel de luxo.

#### **Objectivos e pergunta de investigação**

O pedido da organização e logo, a pergunta que move esta investigação é: quais as iniciativas que existem já na organização que podem ser capitalizadas para a criação de uma estratégia de MI e de um plano de marketing interno?

Por consequência, o objetivo geral deste estudo de caso é o desenvolvimento de

uma estratégia de marketing interno para a organização, tendo em vista o melhoramento da atual proposta de valor para os colaboradores (EVP) e a otimização do MI da organização.

Os objetivos específicos são: (a)levantamento das atuais iniciativas de marketing interno existentes na organização; (b) averiguação da estratégia de acolhimento e integração; (c) elaboração de um plano de ação contemplando um Plano de Marketing Interno e a respetiva calendarização e orçamentação; (d) elaboração de um programa de acolhimento e integração de novos colaboradores.

## Técnicas de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados qualitativas permitem desenvolver teorias que não seriam captadas na sua essência, caso se optasse por uma metodologia quantitativa, dada a complexidade do problema que se está a analisar (Creswell & Poth, 2018). Optou-se pela utilização de técnicas qualitativas de recolha de dados, nomeadamente entrevistas e observação (Thornhill, Saunders, & Lewis, 2012)

A técnica de entrevista semiestruturada é adequada para estudar as percepções e opiniões das pessoas (entrevistados), questões complexas ou emocionalmente sensíveis. Para além da entrevista semiestruturada, optou-se também pela realização de entrevistas informais não estruturadas, pois segundo Moeller, Mescher, More e Shafer (1980) estas permitem ao investigador obter respostas às suas questões de forma natural, uma vez que o indivíduo entrevistado não sabe que o está a ser.

Foi também utilizada a observação participante, que passa pelo estudo de uma comunidade, durante um determinado período de tempo, no qual existe uma participação do investigador no quotidiano da empresa (neste caso). Neste sentido, o investigador observa atentamente os seus modos de vida, tentando, contudo, que haja a menor perturbação possível no objeto de estudo (Gil, 2008; Quivy & Campenhoudt, 2005).

## Procedimento

Cuidou-se de proteger a identificação da empresa e todos os aspectos éticos e deontológicos que poderiam impactar os trabalhadores durante e após a recolha dos dados.

## Técnicas de Análise de dados e *Trustworthiness*

Tendo por base as técnicas de recolha de dados observadas, para analisar os dados também será aplicada uma metodologia qualitativa, visto que os mesmos não são numéricos, nem quantificáveis e para terem utilidade na investigação necessitam de ser analisados e interpretados (Flick, 2013). A vantagem da utilização deste tipo de análise é facto de o investigador conseguir filtrar quer das respostas fornecidas, quer daquilo que é observado, a informação relevante e encontrar respostas para as questões da investigação (Braun & Clarke, 2012).

## 4 | APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: UM PLANO DE MARKETING INTERNO

Abaixo passamos a apresentar o diagnóstico e o plano de marketing interno proposto

Forças (S)	Fraquezas (W)
<b>S1</b> – Existência de iniciativas de MI no <i>CPP</i> <b>S2</b> – Administração consciente da importância do MI na organização e receptiva à implementação de novas práticas (entrevista Dr. HRS - CEO) <b>S3</b> – Viagem anual para todos os colaboradores (estes devem trabalhar há pelo menos um ano na empresa) <b>S4</b> – Administração apoia a progressão e desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores (entrevista Dr. HRS - CEO) <b>S5</b> – Seguro de saúde para todos os colaboradores e respetivo agregado familiar	<b>W1</b> – Apenas um colaborador responsável por tratar do Marketing da organização. Por vezes, com auxílio de uma empresa externa ( <i>outsourcing</i> ) <b>W2</b> – Fraca ligação interdepartamental <b>W3</b> – Poucos momentos de convívio fora do horário laboral criados para os colaboradores <b>W4</b> – Sobrecarga de trabalho em algumas funções
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<b>O1</b> – Benchmarking de boas práticas no âmbito do MI utilizadas por outras organizações <b>O2</b> – Existência de novas práticas ao nível do MI passíveis de serem implementadas no <i>CPP</i> <b>O3</b> – Melhoramento da sua <i>EVP</i> e estratégia de MI <b>O4</b> – Reformulação de atuais iniciativas <b>O5</b> – Inúmeras ações no âmbito da responsabilidade social que podem ser realizadas <b>O6</b> – Aprimoramento do processo de acolhimento e integração	<b>T1</b> – Falta de reconhecimento no trabalho <b>T2</b> – Falha de compensação/recompensas <b>T3</b> – Fraco processo de acolhimento de novos colaboradores <b>T4</b> – Inexistência de Manual de Acolhimento <b>T5</b> – Fraca comunicação a nível interno (interdepartamental) <b>T6</b> – Desigualdade na aplicabilidade de algumas práticas <b>T7</b> – Ausência de formação em alguns âmbitos (ex.: programa <i>CRM</i> , programa de <i>após-venda</i> , entre outros)

Tabela 1: análise SWOT.

### Atuais iniciativas de Marketing Interno na organização

Como resultado do processo de recolha de dados, identificam-se na Tabela 2 as 33 iniciativas de MI registadas que são transversais a todos os colaboradores da organização. Estas encontram-se estruturadas e agrupadas tendo por base as dimensões de MI do CPP.

Comunicação Interna
1. Reuniões gerais (todos os departamentos) – sendo que qualquer colaborador interessado pode estar presente na reunião.
2. Emails de caráter informativo enviado para todos os colaboradores.
3. Utilização de um Programa de auxílio ao <i>após-venda</i> – e <i>CRM</i> (gestão de clientes).
4. Telemóvel da empresa ou contacto profissional, mediante a escolha do colaborador.
5. Grupo de <i>Whatsapp</i> com todos os colaboradores da empresa – Criado no início da pandemia <i>COVID-19</i> . Essencialmente durante esse período, muita da comunicação interna era realizada através da aplicação devido à facilidade de transmissão da informação.
Acolhimento e Integração
6. Piqueniques entre colaboradores e respetivos agregados familiares.
7. Jantar de Natal ao encargo da empresa
8. Atribuição de amigo secreto e troca de prendas no Natal.

9. Gravação de um vídeo de Natal.
10. Oferta de uma garrafa de água de vidro com marca da empresa , personalizada com o nome do colaborador.
11. Foto anual dos colaboradores tirada na viagem de final de ano.
<b>Compensação e Benefícios</b>
12. Salário extra no final do ano.
13. Ajuste salarial anual, em alguns casos duas vezes por ano.
14. Prémio por objetivos alcançados.
15. Abertura de concurso interno para novos cargos disponíveis dentro da organização – progressão de carreira.
16. Viagem anual para os colaboradores – Caso os objetivos anuais sejam cumpridos pela organização, é realizada uma viagem no início do ano seguinte ao encargo do CPP.
17. Oferta do dia de aniversário.
<b>Desenvolvimento Pessoal e Profissional</b>
18. Programa de formações online.
19. Formações no CPP – Segurança no trabalho, novos produtos, entre outros.
20. Formações no estrangeiro e teste de produto.
21. Participação/realização de eventos da marca.
22. Parceria com o IPAM (desconto na mensalidade) – Incentivar a formação dos colaboradores.
<b>Saúde e Bem-estar</b>
23. Seguro de Saúde para o colaborador e respetivo agregado familiar
24. Alimentação gratuita (lanche) – Pão, manteiga, café/descafeinado, chás, sumos, leite, chocolate em pó.
25. Dispensadores de água – natural, fresca e com gás.
26. Copa para preparação de refeições (equipada com forno, fogão, micro-ondas, máquina de café, frigorífico, máquina de lavar loiça).
27. Posto médico – sala dentro da organização reservada para esse efeito.
28. Estacionamento fechado e coberto para os colaboradores.
29. Espaço novo e boas infraestruturas (para além da música ambiente, climatização, balneários na oficina).
30. Limpeza constante do local de trabalho (equipa de limpeza externa).
31. Bom material de trabalho e técnico de informática disponível para auxílio.
32. Flexibilidade para gerir assuntos de cariz pessoal.
<b>Responsabilidade Social Corporativa</b>
33. Donativos esporádicos a instituições (banco alimentar, entre outros).

Tabela 2: Levantamento das Atuais Iniciativas de MI na organização.

Para além destas existem outras três iniciativas, segmentadas: carro de serviço, ajudas de custo a nível de deslocação e escritório individual. Assim é possível identificar um total de 36 iniciativas de marketing interno. Estes dados evidenciam uma organização consciente da importância do MI para a e preocupada com o bem-estar do cliente interno.

## 5 | PLANO DE MARKETING INTERNO

### Dimensões

Do diagnóstico e da análise às respostas das entrevistas informais não estruturadas e às anotações da observação participante, foi possível encontrar uma ligação entre os elementos, da qual emergiram seis dimensões de MI que foram utilizadas para agrregar as diversas iniciativas mediante o seu âmbito/cariz: i) Comunicação Interna; ii) Acolhimento e Integração; iii) Recompensa; iv) Desenvolvimento Pessoal e Profissional; v) Saúde e Bem-estar; vi) Responsabilidade Social.

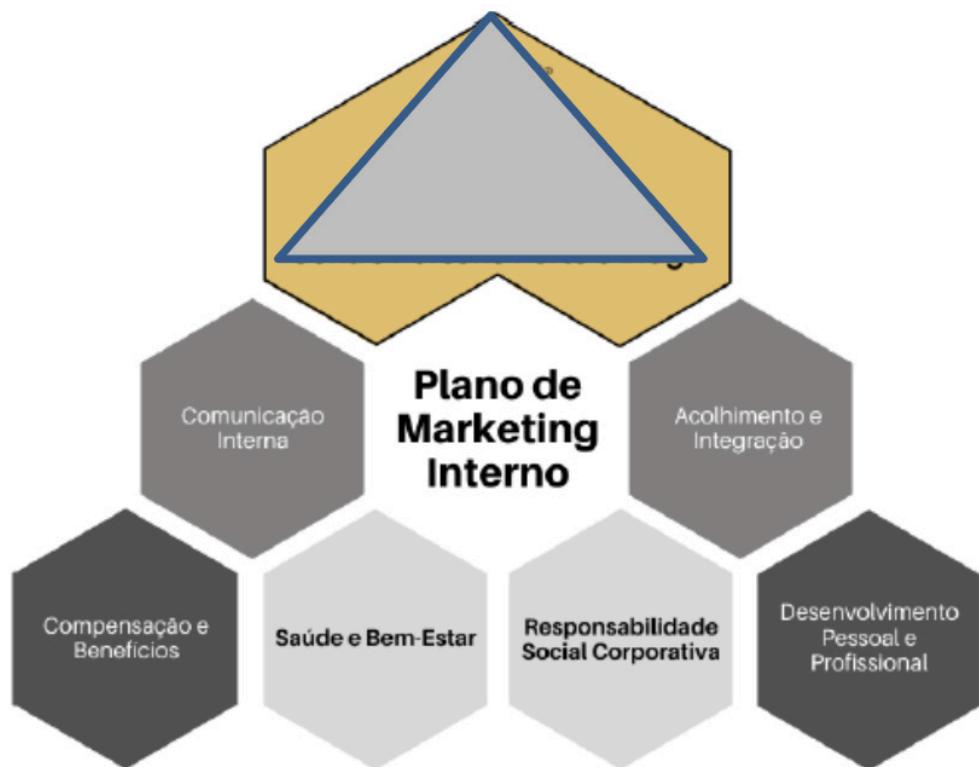


Figura 1. Logótipo da Entidade (disorcido por motivos éticos) e dimensões de MI identificadas.

### Proposta de Plano de Marketing Interno

O plano proposto tem um total de 21 iniciativas estratégicas, estruturadas nas 6 dimensões de MI criadas.

Plano de Marketing Interno		
Comunicação Interna		
Iniciativa	Explicação	Objetivo
<b>1. Criação de uma Newsletter Interna</b>	Comunicação estruturada via email e/ou através da afixação de um cartaz sobre dias especiais e/ou datas comemorativas, eventos realizados, sensibilização para responsabilidade social e ainda a integração de novos membros.	Melhorar o engagement entre colaboradores / departamentos
<b>2. Criação de eventos de convívio fora do horário laboral</b>	Criação de eventos de convívio fora do horário laboral que permitam fomentar a relação e comunicação entre os colaboradores e diferentes departamentos. Para além do jantar de Natal, podem criar-se mais momentos de convívio, por exemplo: o Churrasco 911 (modelo icónico da marca), piqueniques, almoços, jantares, Escape Rooms ou atividades semelhantes de <i>team building</i> , entre outros.	<i>Team building</i> . Aprimorar a relação entre colaboradores / departamentos e fomentar momentos de descontração.
<b>3. Elaboração de um vídeo de Natal e de Carnaval</b>	Elaboração de um vídeo de Natal e de Carnaval para ser divulgado na Newsletter Interna e nas redes sociais.	Fomentar a relação entre colaboradores
<b>4. Post-it Board</b>	Quadro onde os colaboradores podem colar o que quiserem, ideias, iniciativas, sugestões de melhoria, frases inspiradoras, entre outros, através de <i>post-its</i> ou imagens. Fomenta a interação entre colaboradores e o surgimento de novas ideias para a organização. Os quadros serão colocados em ambas as copas (zona de pausa para lanche).	Fomentar a criatividade, partilha e ligação interdepartamental
<b>5. Criação de um cronograma com todos os eventos agendados para o ano decorrente</b>	Permite que os colaboradores tenham conhecimento de todos os eventos que irão decorrer ao longo do ano, existindo assim uma maior transparência entre a organização e os clientes internos. A listagem estará disponível em formato digital, numa pasta partilhada nos servidores/drive.	Permitir que toda a organização tenha acesso à calendarização anual (atualizada)
Acolhimento e Integração		
Iniciativa	Explicação	Objetivo
<b>6. Criação do DriveMeln Program - Checklist</b>	Criação do <i>DriveMeln Program</i> em formato <i>checklist</i> para auxiliar e aprimorar o processo de acolhimento e integração. Este programa será o guia para o departamento de RH e marketing e para o mentor dos novos colaboradores.	Aprimorar o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores
<b>7. Criação de um Manual de Acolhimento para os Novos Colaboradores</b>	A criação de um Manual de Acolhimento ajudará a responder a muitas das questões iniciais e o novo colaborador não se sentirá “tão desamparado”, uma vez que poderá encontrar a informação que procura no manual.	Auxiliar o processo de adaptação e integração de novos colaboradores
<b>8. Atribuição de um Mentor</b>	Deverá ajudar na integração do novo colaborador, no sentido de o orientar, tirar dúvidas, apresentar aos restantes colaboradores, dar a conhecer o espaço, entre outros.	Dar orientação ao novo colaborador durante as suas primeiras semanas na empresa
<b>9. Apresentação do colaborador(a) na Newsletter Interna</b>	Apresentação do colaborador na Newsletter Interna (caracterização, função, departamento, foto e curiosidades). Permite-se, assim, que toda a empresa tome conhecimento da nova entrada e conheça o novo colega.	Dar a conhecer o novo colaborador a toda a organização
<b>10. Kit de Boas-vindas</b>	Oferta de Polo/Casaco com marca da empresa, porta-chaves, caneta, bloco de notas e garrafa de vidro com o nome gravado.	Envolver o novo colaborador

Compensação e Benefícios		
Iniciativa	Explicação	Objetivo
<b>11. Oferta de um presente aos filhos dos colaboradores</b>	Oferta de um presente (máx. 15€) aos filhos dos colaboradores (até aos 10 anos) no seu dia de aniversário. Deverá ser criado um calendário em formato digital partilhado, onde os colaboradores possam inserir a data de aniversário do(s) seu(s) filho(s) e respetiva(s) idade(s).	Criação de vínculo emocional entre a empresa e o respetivo agregado familiar do colaborador
<b>12. Cabaz de Natal</b>	Por norma, os cabazes incluem produtos alusivos à época festiva, tais como: compotas, vinho, chouriços, queijos, entre outros, e podem ser adquiridos através de diversos parceiros.	Gratificar os colaboradores pelo seu trabalho desenvolvido / engagement
<b>13. Desconto em determinados restaurantes</b>	A empresa poderá estabelecer parcerias com restaurantes nas suas redondezas que possuam refeições diárias, nas quais os colaboradores da organização podem usufruir de desconto (parceria “win-win”, uma vez que tanto o restaurante como os trabalhadores beneficiam com a iniciativa).	Reducir custos a todos os colaboradores que não tem possibilidade de levar almoço para o trabalho
Desenvolvimento Pessoal e Profissional		
Iniciativa	Explicação	Objetivo
<b>14. Parceria com Instituto de Línguas</b>	Parceria com Instituto de Línguas ( <i>Cambridge School Porto, Lancaster College ou Bristol School</i> ) – fomentar a aprendizagem de novas línguas (aulas poderão ser lecionadas em horário pós-laboral, numa das salas de reunião ou auditório do CPP).	Fomentar nos colaboradores a aprendizagem de novas línguas
<b>15. Formações relativas ao programa de CRM e gest</b>	De maneira a agilizar o desempenho das diversas funções que recorrem à utilização do programa de CRM e/ou programa de apóis-venda, realizam-se formações nesse sentido.	Aprimorar o desempenho dos colaboradores em ambos os programas
<b>16. Formações em Microsoft Office</b>	Formações em Microsoft Office, com destaque para o Excel e Access, sendo este uma ferramenta fundamental para o desempenho e organização do trabalho.	Aperfeiçoar o desempenho dos colaboradores na utilização da ferramenta <i>Microsoft Office</i>
Saúde e Bem-Estar		
Iniciativa	Explicação	Objetivo
<b>17. Parceria com Ginásio/Estúdio</b>	Através desta parceria, os colaboradores poderão usufruir de um desconto na mensalidade com o Ginásio/Estúdio parceiro. Esta iniciativa providencia uma oportunidade de relaxamento diário, fomentando um momento de descontração para os colaboradores interessados.	Fomentar a prática de exercício físico e criar momento de descontração diário para os colaboradores.
<b>18. Consulta Psicológica para filhos dos colaboradores</b>	Apoio psicológico é fulcral e pode ser essencial para as crianças em algumas fases da sua vida. Nesse sentido, em caso de necessidade, pretende-se que seja oferecido apoio aos filhos dos colaboradores até estes atingirem a maioridade. Consultório de Psicologia a definir pela entidade	Providenciar o apoio psicológico necessário aos filhos dos trabalhadores / aprimorar o vínculo emocional existente entre colaborador e empresa

Responsabilidade Social Corporativa		
Iniciativa	Explicação	Objetivo
<b>19. Instalação de pequenos ecopontos na empresa</b>	Instalação de pequenos ecopontos na empresa, de forma a que se consiga incutir um comportamento responsável através da reciclagem e proteção do meio ambiente.	Incentivar à reciclagem de lixo e incutir um comportamento socialmente responsável.
<b>20. ISO 26 000 – Avaliação de Desempenho</b>	O ISO 26000 diz respeito a um conjunto de diretrizes de responsabilidade social (RS) para as organizações. O mesmo tem caráter voluntário, pelo que não estabelecem requisitos, apenas recomendações. Nesse sentido, procura-se que a RS seja integrada nas atividades já existentes dentro da organização. Esta iniciativa visa conscientizar a organização para existência de um conjunto de recomendações existentes para aprimorar a sua responsabilidade social corporativa e, consequentemente, a sua proposta de valor para os colaboradores.	Aprimorar a responsabilidade social corporativa
<b>21. Certificação SA 8000</b>	A SA 8000 é uma norma de certificação internacional que incentiva as organizações a desenvolver, manter e aplicar práticas socialmente aceitáveis no local de trabalho. Esta certificação é possível obter através da SGS ( <i>Société Générale de Surveillance</i> ), empresa líder mundial no âmbito da inspeção, verificação, testes e certificação. Em alguns parâmetros esta certificação coincide com recomendações presentes no ISO 26000, uma vez que estão ambos ligados diretamente no âmbito da responsabilidade social corporativa.	Melhoramento da EVP através da certificação no âmbito da RS

Tabela 3: proposta de ações para o PMI.

Este conjunto de iniciativas pretendem aprimorar a atual estratégia de Marketing Interno, incentivando a melhoria da proposta de valor para o cliente interno, o desenvolvimento da gestão de talento e o aprimoramento do processo de acolhimento e integração. Com a implementação deste PMI, espera-se um cliente interno mais motivado, feliz e capaz de obter um melhor desempenho. Ao mesmo tempo, espera-se também uma maior sinergia entre os colaboradores dos diferentes departamentos, bem como uma comunicação interna mais estruturada.

Nesse sentido, procura-se um melhoramento da EVP, essencialmente através das iniciativas ‘2, 11, 12, 13, 14, 15 e 16’ do PMI, as quais visam compensar os colaboradores, desenvolver as suas habilidades e competências e ainda encontrar um bom equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional (Bell, 2005; Rafiq & Ahmed, 1993).

Simultaneamente, estes também são alguns dos aspectos que se procuram com a Gestão de Talento, a fim de os providenciar ao cliente interno (Khandelwal & Shekhawat, 2018).

Lesenyeho, Barkhuizen e Schutte (2018) destacam a responsabilidade social corporativa, também como forma de enriquecimento da proposta de valor (EVP), sendo que neste plano, procurou-se o seu melhoramento através das iniciativas ‘19, 20 e 21’.

De modo a aprimorar o processo de acolhimento e integração de novos colaboradores, criaram-se as iniciativas '6, 7, 8, 9 e 10', as quais objetivam dar o apoio necessário na fase de adaptação do cliente interno, possibilitando assim, que este obtenha um melhor desempenho (Caldwell & Caldwell, 2016). Para além disso, estas mesmas iniciativas no âmbito do Onboarding, permitem de igual modo facilitar o processo de Gestão de Talento, essencialmente ao nível da retenção (Caldwell & Peters, 2018).

Por fim, no que diz respeito à comunicação interna do CPP, foram criadas as iniciativas '1, 4 e 5', no sentido de a planear e estruturar, tendo em conta a sua importância para a organização (Tansuhaj et al., 1988; Welch & Jackson, 2014).

## 6 | CONCLUSÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Esta investigação permitiu conceber um PMI e um programa de *Onboarding* para a organização, tendo por base, essencialmente, o empowerment participativo, dando continuidade aos esforço desta equipa de investigação de levar invetsigaçāo real sobre marca empregadora em Portugal nas empresas (Noutel et al., 2021).

Nesse sentido, na fase de diagnóstico, o feedback dos participantes foi fulcral para o planeamento e estruturação do plano de ação, permitindo delinear assim uma proposta eficaz (Ahmed & Rafiq, 2003; Papasolomou, 2006).

Esta investigação deu o seu contributo, não só através do PMI e do programa de *Onboarding*, como também pelo desenvolvimento de uma EVP, assente no desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, na compensação e benefícios, no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e ainda na responsabilidade social corporativa. Esta EVP encontra-se também adaptada para os estagiários, bem como para as gerações mais novas (Lesenyeho et al., 2018).

Apesar de ser um tema emergente e de fusão com os RH, espera-se com este trabalho contribuir para o corpo teórico e para a gestão de MI em Portugal, uma vez que este é um conceito ainda pouco explorado na literatura portuguesa, bem como nas próprias organizações (Filipa & Alves, 2013; Joseph, 1996).

Nesse sentido, procura-se consciencializar as empresas para a importância da EVP, da Gestão de Talento e do *Onboarding*, mas acima de tudo para a relevância do papel do Marketing Interno nas organizações.

A investigação apresentou algumas limitações, devido ao surgimento da pandemia COVID-19, apesar desta ter aparecido já na fase da investigação. Simultaneamente, nesta altura, verificaram-se também algumas barreiras a nível da comunicação com a empresa, devido ao seu fecho parcial (regime de lay-off), dificultando a recolha de alguns dados pertinentes para o processo investigativo.

Em investigações futuras, poderá ser pertinente estudar o MI, a EVP, a Gestão de Talento ou o *Onboarding* noutras organizações do mesmo setor, ou até mesmo em

empresas de outras indústrias, em Portugal. Salienta-se também a possibilidade de investigar a *Employer Brand* da organização, no sentido de averiguar a sua reputação enquanto empregador, não só de uma perspetiva externa, como também numa ótica interna.

## REFERÊNCIAS

- Araújo, P., Fernandes, R., Martins, E. & Mendes, F. (2019). The emergence of Human Resources Marketing framework: How Internal Marketing approach is changing organizational happiness interventions. *WORK — A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, p. 82 Available: <https://healthwellbeingcongress.ipiaget.org/wp-content/uploads/sites/25/2020/02/proceedings-ICHWBI-2019-health-well-being-book.pdf>
- Araújo, P. (2020). Organizational Happiness New Horizons: Human's work Future, Employer-Branding and CHO's-Chief Happiness Officers. *European Proceedings of International Conference on Education & Educational Sciences*, Special issue, 10.15405/epiceepsy.20111.31 , pp. 186-198
- Noutel, R., Araújo, P., Fernandes, R. & Arriscado, P. (2020). An Employer Branding Strategy: Developing A Talent Attraction Model Through Action Research. IN Elisabete Pinto da Costa, Maria do Rosario Anjos, Miroslaw Przygoda (Eds). *Economic and Social Development. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, University North & Lusofona University of Porto*. Pp. 282-291. Available at: [https://www.esd-conference.com/upload/book\\_of\\_proceedings/Book\\_of\\_Proceedings\\_esdPorto2020\\_Online.pdf](https://www.esd-conference.com/upload/book_of_proceedings/Book_of_Proceedings_esdPorto2020_Online.pdf)
- Aberdeen Group – Onboarding: The Missing Link to Productivity* (2012). Consultado a 19 de janeiro de 2020, através <https://www.slideshare.net/eremedia/onboarding-the-missing-link-to-productivity>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 274–286.
- Baumbusch, J. (2010). Semi-structured interviewing in practice-close research. *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*, 15(3), 255.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology : Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Becker, H. S. (2008). *Tricks of the trade: How to think about your research while you're doing it*. University of Chicago press.
- Bell, A. N. (2005). The employee value proposition redefined. *Strategic HR Review*, 4(4), 3–3.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response. *Journal of Retailing*, 52(3), 91–101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. In *APA Handbook of Research Methods in Psychology* (2nd ed., pp. 57–71).
- Browne, R. (2012). Employee Value Proposition. *Beacon Management Review*, 29–36.
- Caldwell, B. G., & Caldwell, C. (2016). Ten Classic Onboarding Errors – Violations of the HRM - Employee Relationship. *Business and Management Research*, 5(4), 47–55. <https://doi.org/10.5430/bmr.v5n4p47>

- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0202>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Human Resource Management Review Strategic talent management : A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collins, B., & Payne, A. (1991). Internal Marketing : A New Perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3).
- Coutinho, C. P. (2008). A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa : questões relativas à fidelidade e validade. *Educação Unisinos*, 12(1), 5–15.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- De Bussy, N. M., Ewing, M. T., & Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analysing the influence of new media. *Journal of Marketing Communications*, 9(3), 147–161. <https://doi.org/10.1080/1352726032000129890>
- de Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação: Da Interrogação à Descoberta Científica*. Vida Económica.
- Dellinger, A. B., & Leech, N. L. (2007). Toward a Unified Validation Framework in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(4), 309–332. <https://doi.org/10.1177/1558689807306147>
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction do Sociological Methods* (2nd ed.). New York: McGraw-Hills.
- Duke, L. M., & Tucker, T. (2007). How to Develop a Marketing Plan for an Academic Library. *Technical Services Quarterly*, 25(1), 51–68. <https://doi.org/10.1300/J124v25n01>
- Dwyer, T. D. (1999). Trends in Global Compensation. *Compensation & Benefits Review*, 31(4), 48–53.
- Filipa, D., & Alves, H. (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 31(2), 181–192. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2013.05.003>
- Finney, S., & Scherrebeck-hansen, M. (2010). Internal marketing as a change management tool : A case study in re-branding. *Journal of Marketing Communications*, 16(5), 325–344. <https://doi.org/10.1080/13527260903023916>
- Flick, U. (2013). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. Sage Publications.
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755–768.
- Fusch, P., Fusch, G. E., & Ness, L. R. (2018). Denzin's Paradigm Shift: Revisiting Triangulation in Qualitative. *Journal of Social Change*, 10(1), 19–32. <https://doi.org/10.5590/JOSC.2018.10.1.02>
- George, W. R. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, 20, 63–70.

- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6th ed.). Atlas.
- Goswami, P. (2015). Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(12), 263–264.
- Gowan, M. A. (2004). Development of the Recruitment Value Proposition for Geocentric Staffing. *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 687–708. <https://doi.org/10.1002/tie.20031>
- Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Offord, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200–218. <https://doi.org/10.1108/01435121311310897>
- Heger, B. K. (2007). Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study. *Organization Development Journal*, 25(1), 121–132.
- Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing*, 5771–584. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0112>
- Irshad, M. (2000). Factors Affecting Employee Retention :Evidence From Literature Review. *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vo. 4(1), 84–102.
- Irshad, M., Zaman, G., & Kakakhel, S. J. (2004). Does Organization Good Image Help to Attract and Retain Talented Employees: Employees Perspective. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 7(2), 57–63.
- Johnson, M. (1999). Observations on positivism and pseudoscience in qualitative nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 30(1), 67–73.
- Joseph, W. B. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54–59.
- Joung, H., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surles, J. (2015). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618–1640. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0269>
- Kallio, H., Pietil, A., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review : developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide, 1–12. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Karambelkar, M., & Bhattacharya, S. (2017). Onboarding is a change. *Human Resource Management International Digest*, 25(7), 5–8. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2017-0073>
- Khandelwal, A., & Shekhawat, N. (2018). Role of talent retention in reducing employee turnover. *Journal of Modern Management & Entrepreneurship*, 08(01), 1–5.
- Lazorko, K., & Zajac, M. (2014). Internal Marketing and Talent Management as Integral Elements of Employer Branding Strategies. *Economic Processes Management*, 1.
- Lesenyeho, D. L., Barkhuizen, N. E., & Schutte, N. E. (2018). Factors relating to the attraction of talented early career academics in South African higher education institutions. *Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1–9.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

- Lings, I., & Brooks, R. F. (1998). Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14, 325–351.
- Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015). Organizational Culture and Performance. *American Economic Review*, 105(5), 331–335.
- Moeller, G. H., Mescher, M. A., More, T. A., & Shafer, E. L. (1980). The Informal Interview as a Technique for Recreation Research. *Journal of Leisure Research*, 12(2), 174–182. <https://doi.org/10.1080/00222216.1980.11969436>
- Noutel, R., Araujo, P., Fernandes, R., & Arriscado, P. (2021). An employer branding strategy: developing a talent attraction model through action research. *South Florida Journal of Development*, 2(1), 417–431. <https://doi.org/https://doi.org/10.46932/sfjdv2n1-031>
- Ozue, W., Limb, N., & Lancaster, G. (2018). Exploring the locus of internal marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 26(4), 356–372. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1211729>
- Paadi, K., Barkhuizen, N., & Swanepoel, S. (2019). Exploring the building blocks of an employee value proposition for graduate interns. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 11(1), 51–67.
- Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(7), 600–628. <https://doi.org/10.1108/09590550910964620>
- Papasolomou, I. (2006). Can internal marketing be implemented within bureaucratic organisations? *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 194–212. <https://doi.org/10.1108/02652320610659030>
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 1–14. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal Marketing - The Missing Half of the Marketing Programme. *Long Range Planning*, 24(2)(January), 82–93. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90083-Z](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90083-Z)
- Pop, C., Swanepoel, S., & Barkhuizen, N. (2013). The Role of Mentorship in the Retention of Graduate Interns. *Alternation Special Edition*, 8, 86–106.
- Pyett, P. M. (2003). Validation of Qualitative Research in the “Real World.” *Qualitative Health Research*, 13(8), 1170–1179. <https://doi.org/10.1177/1049732303255686>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4th ed.). Gradiva.
- Rabionet, S. E. (2011). How I learned to design and conduct semistructured interviews: an ongoing and continuous journey. *The Qualitative Report*, 16(2), 563–566.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9, 219–232.
- Ravitch, S. M., & Carl, N. M. (2016). *Qualitative research: Bridging the conceptual, theoretical, and methodological*. Sage Publications.
- Roe, B. E., & Just, D. R. (2009). Internal and External Validity in Economics Research: Tradeoffs Between Experiments, Field Experiments, Natural Experiments, and Field Data. *Internal and External Validity in Economics Research*, 91(5), 1266–1271. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8276.2009.01295.x>

- Rosenthal, M. (2016). Qualitative research methods : Why , when , and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2016.03.021>
- Saad, N. M., Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). Internal Marketing :Using Marketing-Like Approaches to Build Business Competencies and Improve Performance in Large Malaysian Corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 27–53.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32–35.
- Srimannarayana, M. (2016). Designing new employee orientation programs: an empirical study. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 620–632.
- Suleiman Awwad, M., & Agti Mohammad, D. A. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks ' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308–332. <https://doi.org/10.1108/0265232111145943>
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1988). A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 31–38.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. John Wiley & Sons.
- Taylor, S. L., & Cozenza, R. M. (1998). Reducing turnover in public accounting firms: an internal marketing strategy. *Journal of Professional Services Marketing*, 17(2), 135–147. <https://doi.org/10.1300/J090v17n02>
- Thornhill, A., Saunders, M., & Lewis, P. (2012). *Research methods for business students*. (6th ed.). London: Pearson Education.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33, 926–944.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2014). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522–537. <https://doi.org/10.1177/104973201129119299>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. (6th ed.). Sage Publications.
- Zaman, K., Javaid, N., Arshad, A., & Bibi, S. (2012). Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(12), 76–87.

## CAPÍTULO 9

# ESTRATÉGIAS DE TRANSMISSÃO E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE AS MELHORES PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES

*Data de aceite: 03/07/2023*

### Fábio Eugénio

TRIE – Transdisciplinary Research  
Center of Innovation & Entrepreneurship  
Ecosystems; ISMAT – Instituto Superior  
Manuel Teixeira Gomes, Portimao,  
Portugal

### Patrícia Araújo

TRIE – Transdisciplinary Research  
Center of Innovation & Entrepreneurship  
Ecosystems; ISMAT – Instituto Superior  
Manuel Teixeira Gomes, Portimao,  
Portugal

### João Ferreira

TRIE – Transdisciplinary Research  
Center of Innovation & Entrepreneurship  
Ecosystems; ISMAT – Instituto Superior  
Manuel Teixeira Gomes, Portimao,  
Portugal

**RESUMO:** A gestão na transmissão e retenção do conhecimento é um processo pelo qual as organizações facilitam a passagem de informação e habilidades aos seus funcionários, de forma sistemática e eficiente. O presente trabalho, tem como principal objetivo responder à questão de investigação: Quais as estratégias de transmissão e retenção do conhecimento

nas organizações. Para isso, efetuou-se uma revisão sistemática da literatura, usando a base de dados, Google académico e o Scielo em junho de 2022, dos últimos 3 anos, em língua portuguesa, tendo -se extraído inicialmente 816 publicações, às quais foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão, e entram nesta revisão um total de 7 artigos. De seguida, realizou-se análise de conteúdo aos mesmos. Assim, foi possível, selecionar, interpretar, sintetizar e analisar os resultados dos estudos realizados sobre o presente tema. Os resultados revelam os desafios e as dificuldades impostas pelas características das organizações, onde se salienta as necessidades de investir em estratégias diferenciadas de transmissão e retenção do conhecimento, através da implementação e manutenção de variadíssimas estratégias e práticas inovadoras. Os principais resultados: (a) diferentes estratégias para a transmissão e retenção do conhecimento; (b) a importância do conhecimento como vantagem competitiva para as organizações; (c) conhecimento tácito e explícito geradores de sustentabilidade e crescimento organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Transmissão de Conhecimento, retenção de Conhecimento, Organizações.

# KNOWLEDGE TRANSMISSION AND RETENTION STRATEGIES: A SYSTEMATIC REVIEW OF BEST PRACTICES IN ORGANIZATIONS

**ABSTRACT:** Management in the transmission and retention of knowledge is a process by which organizations facilitate the transfer of information and skills to their employees in a systematic and efficient way. The present work has as main objective to answer the research question: What are the strategies of transmission and retention of knowledge in organizations. To this end, a systematic literature review was carried out, using the Google academic database and Scielo in June 2022, of the last 3 years, in Portuguese, initially extracting 816 publications, to which the criteria were applied. inclusion and exclusion criteria, and a total of 7 articles are included in this review. Then, content analysis was performed. Thus, it was possible to select, interpret, synthesize and analyze the results of studies carried out on this topic. The results reveal the challenges and difficulties imposed by the characteristics of organizations, which highlights the need to invest in differentiated strategies of transmission and retention of knowledge, through the implementation and maintenance of a wide range of innovative strategies and practices. The main results: (a) different strategies for the transmission and retention of knowledge; (b) the importance of knowledge as a competitive advantage for organizations; (c) tacit and explicit knowledge that generate sustainability and organizational growth.

**KEYWORDS:** Knowledge Transmission, Knowledge retention, Organizations.

## 1 | INTRODUÇÃO

Atualmente o conhecimento é considerado a principal fonte de domínio competitivo das organizações. A aprendizagem organizacional é um processo de retenção e transmissão do conhecimento, facilitando a aprendizagem em grupo, em equipa e individual. Está assim relacionado com as atividades de aprendizagem, inovação, melhores práticas, estratégias, cultura, desempenho, armazenamento e criação de conteúdo, uma boa gestão do conhecimento (Roos & Von Krogh, 1992).

A reflexão de dimensão criativa e operacional de como gerar e disseminar conhecimentos entre os membros da organização e de outros agentes relacionados, foi definida como gestão do conhecimento (Barbosa, 2018).

Já Cravo et al. (2019) definem o conhecimento como gestão de ativos intangíveis que geram valor para as organizações, relacionado a processos de aquisição, estruturação e transmissão do conhecimento. Segundo o autor, a retenção do conhecimento é importante nas organizações, pois a sua perda reduz os índices de competitividade e pode colocar a organização em dificuldades económicas perante a sociedade.

A saída de funcionários leva à perda de conhecimento organizacional. Sendo que o envelhecimento da população e a sua aposentadoria leva a que as organizações percam parte do conhecimento referente aos trabalhos específicos (Nicholson, 2008).

Também se saber que uma gestão adequada do conhecimento, rende às organizações uma gama de benefícios como o desenvolvimento de competências e da

inovação, da partilha de conhecimento e promoção da aprendizagem organizacional, da redução de esforços e de custos operacionais, da mudança organizacional e aproveitamento do capital intelectual, do uso de tecnologias e aceleração da tomada de decisão, entre outros benefícios (Alfenas et al, 2021).

Seguindo a linha de pensamento dos autores, as organizações não podem perder o conhecimento tácito, logo necessitam de encontrar maneiras de reter o conhecimento na mente de novas pessoas dentro das organizações, pois se este conhecimento não for retido, as organizações não vão aprender com as experiências passadas tendo de se reinventar continuamente.

Porém, a gestão do conhecimento não é tarefa fácil, pelo que esperamos conseguir, dar resposta às questões de investigação de acordo com os dados encontrados e referenciados.

## 2 | REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Gestão do Conhecimento

A literatura em gestão do conhecimento é um assunto amplamente abordado e consolidado em diversos segmentos, dando vantagem competitiva e elevando o grau de importância no crescimento organizacional para as empresas que retenham e transmitam o conhecimento e pode ser definida como um processo de criar, reter, transmitir, documentar e aplicar o conhecimento (Tatto et al, 2016).

A gestão do conhecimento, segundo os autores, pode ser uma ferramenta importante que serve de ponte entre as diversas áreas nas organizações, caracterizando-se por dialogar com variadas áreas do conhecimento, como a ciência da informação, a gestão de pessoas, o planeamento, a psicologia, filosofia, engenharia de produção, sociologia, operações, finanças entre outras.

Assim, a gestão do conhecimento é considerada como ponto fulcral para todos os setores organizacionais e deve ser vista como tarefa de todos os colaboradores, sendo que a sua participação global é essencial para o sucesso das ações e dos programas de gestão do conhecimento (Mangini et al.,2018).

Dessa maneira, para o autor, dentro da visão de transmissão e retenção do conhecimento, as organizações têm tentado adotar metodologias para implementar ações que estimulem o desenvolvimento do capital humano.

### 2.2 Transmissão do conhecimento

A transmissão do conhecimento pode dar-se através de sistemas de tecnologia de informação, e por meio da interação social das pessoas e pode ser também construída por trocas de informação individual, sendo mais assertiva quando o grau de intimidade entre o

tutor e o aprendiz for mais elevado (Mangini et al., 2018).

De acordo com Lee e Yang (2000), as tecnologias de informação não alteram o comportamento das pessoas, não aumentam o comprometimento com a gestão e nem criam vias de transmissão de conhecimento entre as pessoas. Já as interações e conversações entre pessoas, representam um modelo bastante simples para a transmissão do conhecimento, embora por vezes sofram alguns contratemplos ao esbarrar em barreiras culturais. Aqui, as organizações devem considerar uma abordagem dos sistemas sociotécnicos, isto é, aliando as tecnologias de informação com os aspectos culturais e estruturais da organização (Inazawa, 2009).

Uma vez aprendida a lição, as organizações procuram estratégias a fim de tornar este conhecimento documentado, definido como documentos do conhecimento, representam a forma explícita das lições aprendidas que promovem o armazenamento e posterior utilização do conhecimento (Freeze & Kulkarni, 2007).

As políticas e procedimentos implementados pelas organizações, representam grande parte do conhecimento institucional requerido através da transmissão do conhecimento, tornando-se rotina organizacional, um padrão comportamental desenvolvido para dirigir os seus colaboradores (Alfenas et al, 2021)

### **2.3 Retenção do conhecimento**

Para a retenção do conhecimento os documentos podem ser estruturados na forma de relatórios técnicos, relatórios de pesquisa e publicações, diagramas e apresentações, figuras, manuais, entre outros. Sendo que para isso, a retenção do conhecimento consiste em três atividades importantes tais como a aquisição, o armazenamento e a recuperação de conhecimento (Walsh; Ungson, 1991).

A aquisição passa pela criação de conhecimento dentro da organização pela forma de processo de aprendizagem ou até pela aquisição de conhecimento externo de interação com outras organizações, sendo que o processo criativo inicia a partir que se deteta conhecimento para a resolução de um problema (Gonzalez, 2020).

A aquisição também se refere ao processo intra-organizacional que facilita a criação do conhecimento tácito e explícito partindo dos colaboradores e integrando-se ao nível organizacional (Huber, 1991).

Para o autor, o armazenamento do conhecimento vem ao encontro da forma como este é formalmente armazenado em sistemas de memória física e informalmente mantido na forma de valores, normas e crenças. Este armazenamento, implica um processo de conversão, onde envolve a organização, a estrutura, o armazenamento e a combinação do conhecimento, de forma a facilitar o seu uso futuro para todos os interessados. A recuperação do conhecimento é um processo de transmissão que requer o desenvolvimento de um ambiente de partilha (Lee e Yang, 2000).

É um processo pela qual novas informações, a partir de diferentes fontes são partilhadas e que podem levar a novas informações e conhecimentos. Para que exista retenção do conhecimento, as organizações necessitam de criar uma cultura que estimule a transmissão desse mesmo conhecimento como suporte de futuro para o mundo organizacional.

Existem cinco fatores cruciais na retenção do conhecimento para as organizações como: (a) confiança na organização e na sua liderança, o colaborador carece de uma empresa bem liderada; (b) espaço para crescer, pois todos os colaboradores necessitam e procuram a sua oportunidade dentro da organização; (c) reconhecer também é um dos fatores na retenção do conhecimento, pois os colaboradores sente a sua valorização e que podem contribuir para o crescimento da organização; (d) um ambiente de criatividade e inovação faz com que os colaboradores se sintam comprometidos em transmitir o seu conhecimento; (e) ter liberdade nas tomadas de decisão em determinados processos da empresa também é importante para que os colaboradores se sintam úteis (McCarthy, 1996)

## 2.4 Conhecimento explícito

Sendo o conhecimento explícito considerado como a melhor forma de transmitir conhecimento, este pode tornar-se repetitivo e alvo de imitação, tornando-se frágil, sendo questionável se será benéfico como única fonte de vantagem competitiva entre organizações. Este conhecimento, é codificável e pode ser organizado e comunicado de forma formalizada e figurada através de processos, fórmulas, figuras (Freeze & Kulkarni, 2007).

Para os autores, o conhecimento explícito pode ser transmitido e partilhado através de tecnologias de informação e de interações sociais entre pessoas, sendo que para ser utilizado já sofreu anteriormente alterações ao ser armazenado em documentos e outros.

De certa forma os conhecimentos estão interligados, onde se afirma que todo o conhecimento explícito contém aspectos do conhecimento tácito, ou seja, é necessário a interação entre pessoas na transmissão e retenção do conhecimento, gerando uma cultura de disseminação de conhecimento entre os envolvidos.

## 2.5 Conhecimento tácito

O conhecimento tácito refere-se ao que não é observável, complexo, não ensinável, sistemático e não articulável, difícil de transmitir e é encontrado principalmente nas mentes dos indivíduos (Tatto et al, 2016).

Este é prático e específico, intrínseco às pessoas, transferido através de relações sociais, sendo considerado de difícil formulação e comunicação, sendo que, é através deste que as organizações podem gerar inovação e novos conhecimentos.

Como está relacionado com a capacidade humana em realizar tarefas, este conhecimento tem sido utilizado para apoiar as definições de competências essenciais e capacidades organizacionais.

Assim, a explicitação do conhecimento surge com a necessidade de segregar o conhecimento adquirido ao longo dos anos pelo ser humano, seja este explícito ou tácito, onde o explícito surge através de leituras de manuais, textos, procedimentos e o tácito, como sendo intangível, representando a intuição, crenças e experiências (Lee e Yang, 2000).

## 2.6 Vantagens para as organizações

Com uma transmissão e retenção do conhecimento sustentada e apoiada, elaborando estratégias adequadas, as organizações têm vantagens no seu desenvolvimento e na sua competitividade. Para comprovar isso, foi verificado recentemente que estas têm benefícios no desenvolvimento de competências e da inovação, da partilha de conhecimento e promoção da aprendizagem organizacional, da redução de esforços e de custos operacionais, da mudança organizacional e aproveitamento do capital intelectual, do uso de tecnologias e aceleração da tomada de decisão, entre outros benefícios (Alfenas et al, 2021)

Para isso, alguns dos elementos mais importantes passam pela formação, contribuindo assim para que os funcionários se sintam mais confiantes no desempenho das suas funções suportando desafios globais, o que perceciona a confiança e a expectativa da organização sobre a sua performance para a transmissão e retenção do conhecimento (Hirschfeld, 2000).

Este, é um tema emergente em constante mutação, e apesar de algumas organizações já terem na sua história estratégias de transmissão e retenção do conhecimento que elevaram a produtividade e a competitividade da empresa, é neste intervalo temporal que se têm demonstrado, que são cada vez mais precisas práticas para essa reminiscência do conhecimento explícito e tácito.

## 3 I METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi a revisão sistemática de literatura, um método que consiste na revisão retrospectiva de artigos científicos, neste caso sobre as estratégias para a transmissão e retenção do conhecimento nas organizações. A revisão sistemática da literatura permite resumir um grande número de estudos, de um determinado tema, e avaliar e interpretar estudos importantes, disponíveis para uma questão de investigação específica. É o método indicado para estudos que procuram avaliar certos aspectos da literatura publicada em determinado intervalo de tempo e seguiu-se as recomendações de

Moher et al (2009) e Grant e Booth (2009).

Logo, a partir de uma revisão sistemática da literatura, estes estudos têm por objetivo principal, analisar trabalhos sobre as estratégias de transmissão e retenção de conhecimento, para poder responder à questão “**Quais as estratégias para a transmissão e retenção do Conhecimento nas organizações?**”

É fundamental a elaboração de um protocolo para que este apresente todo o planeamento e tomadas de decisão na realização da revisão sistemática da literatura de forma exigente, integra e idônea face às suas características, sendo que a credibilidade e a qualidade dependerão do mesmo. Este protocolo deverá incluir as definições de palavras-chave e expressões-chave, bem como a formulação das questões de investigação. Seguindo-se a seleção nas bases de dados para que se efetue a pesquisa, de forma justificada.

Surge depois a definição de critérios de inclusão e exclusão sucessivamente, tendo como objetivo uma pesquisa mais específica e elaborada. É importante ficar de forma documentada, todas as etapas que foram efetuadas e todas as decisões que foram tomadas na seleção dos artigos que integram a revisão Sistemática da literatura. Esta utiliza métodos sistemáticos e explícitos para minimizar os vieses e originar conclusões fiáveis, sendo de forma qualitativa.

Este é um método útil, pois têm a capacidade de ajudar a dimensionar e a compreender os resultados obtidos sobre o tema, possibilitando a identificação de estudos já realizados, das suas lacunas, e o que ainda se pode desenvolver sobre o tema. Com este método, revisão sistemática da literatura, pode-se apresentar novos resultados sobre o tema abordado, por meio de análise e sistematização de informação publicada sobre o mesmo tema específico .

### **3.1 Formulação da Questão de investigação (QI) e Bases de dados**

A questão imposta a este estudo designada por “**Quais as estratégias para a transmissão e retenção do Conhecimento nas organizações?**”, surge com o objetivo geral de tentar perceber as práticas organizacionais existentes na transmissão e retenção do conhecimento dos colaboradores a caminho da reforma, sendo que se pretende mais especificamente:

QI-1 – Caracterizar as estratégias utilizadas na transmissão e retenção do conhecimento dos colaboradores sénior para os juniores;

QI-2 - Identificar os desafios nas práticas de transmissão e retenção do conhecimento dos colaboradores experientes.

Assim, foram selecionadas para realizar a pesquisa do conteúdo as bases de dados Google Académico e o Scielo.

### **3.2 Critérios de Inclusão e Exclusão**

Como critérios de inclusão, determinou-se que apenas seriam incluídos nesta revisão artigos científicos, com revisão de pares, publicados em língua portuguesa entre os anos de 2020 e 2022 e cujos títulos integrassem as palavras-chave: Transmissão de Conhecimento, retenção de Conhecimento, Organizações. Como critérios de exclusão, as teses, dissertações, ensaios teóricos, *papers* de conferência e outros documentos sem revisão de pares. A escolha temporal prende-se nos artigos publicados nos últimos 3 anos pós pandemia, com um objetivo único de apresentar um estudo atualizado, e de forma a perceber o que tem sido produzido em termos de literatura científica, num passado recente.

### **3.3 Seleção de artigos para a revisão sistemática de literatura**

Tendo em consideração as bases de dados escolhidas, as palavras-chave estabelecidas e os critérios de inclusão e exclusão definidos, como se pode observar na tabela 1, foram encontrados, numa primeira fase 816 artigos.

Pesquisa  (Realizada a 02 de junho de 2022)	Bases de Dados	
	Google Académico	SCIELO
Termo de pesquisa: “retenção do conhecimento nas organizações”	138 Resultados N = 4	4 Resultados N = 1
Termo de pesquisa: “transmissão do conhecimento nas organizações”	355 Resultados N = 1	5 Resultados N = 0
Termo de pesquisa: “práticas e estratégias de retenção do conhecimento”	303 Resultados N = 0	2 Resultados N = 0
Termo de pesquisa: “retenção do conhecimento tácito”	7 Resultados N = 1	2 Resultados N = 0
Total da pesquisa:	803 Resultados	13 Resultados
Total de publicações incluídas na revisão sistemática:	N = 6	N = 1
	<b>Total: N = 816</b>	

Tabela 1 - Resultados da pesquisa no GOOGLE ACADÉMICO E SCIELO.

Conforme se consta na tabela 1, surgiram numa fase inicial para a retenção do conhecimento nas organizações, 138 artigos através do Google Académico e 4 através do Scielo.

Para a transmissão do conhecimento nas organizações, surgem 355 no Google Académico e 5 no Scielo, e para as práticas e estratégias de retenção do conhecimento surgem 303 no Google Académico bem como 2 no Scielo.

Por fim, para retenção do conhecimento, surgem 7 no Google Académico e 2 no Scielo, sendo que foram utilizados os mesmos critérios de elegibilidade para ambos. De forma a registar o processo de seleção dos 816 artigos encontrados nas bases de dados mencionadas, recorreu-se ao diagrama PRISMA da Figura 1 (Moher et al., 2009). Este diagrama sintetiza a informação relevante para a pesquisa, e permite documentar as tomadas de decisão no processo de seleção dos artigos.

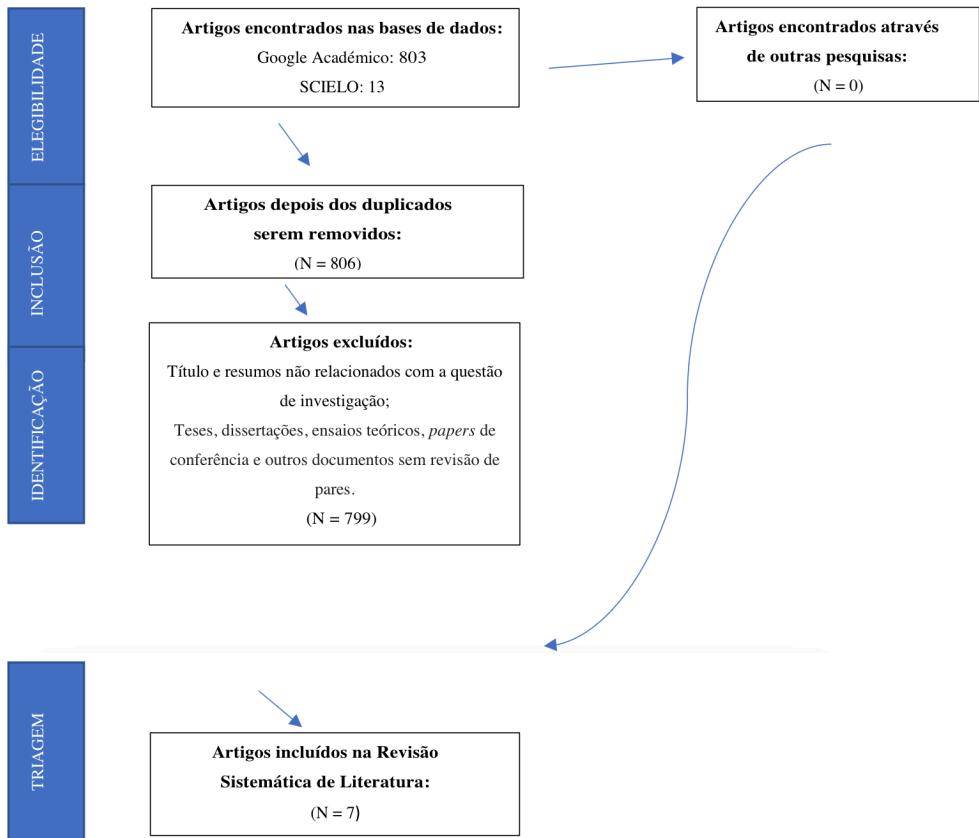


Figura 1 - Processo de seleção de artigos tendo como base o diagrama PRISMA.

O diagrama PRISMA consiste num fluxograma de quatro etapas, cujo principal intuito é ajudar os investigadores a melhorar o relato de revisões sistemáticas e meta análises, expoendo os procedimentos e os resultados da investigação, consoante as diferentes etapas (Moher et al, 2009).

Numa primeira fase, todos os resultados das pesquisas apresentados na Tabela 1, foram devidamente organizados excluindo todos os artigos duplicados. Este último detalhe, tornou-se pertinente não só em questões organizativas, como também, uma forma de registar e detalhar as causas de exclusão de cada artigo, facilitando as etapas seguintes.

De entre as bases de dados utilizadas o registo de duplicados foi de 10 artigos, pelo

que quando removidos restaram 806 para o processo de leitura dos respetivos títulos e resumos.

Destes, 799 foram excluídos porque o título não correspondia ao tema procurado, outros pelo que os resumos não se relacionavam com o tema, e outros, também por estarem escritos em língua estrangeira. Assim, irão ser incluídos na revisão sistemática, 7 artigos.

## 4 | RESULTADOS

### 4.1 Apuramento das estratégias a partir das Publicações incluídas

Os 7 artigos apurados encontram-se detalhadamente expostos na tabela 2.

Nº	Autores	Titúlo	Ano	País	Metodologia	Estratégias encontradas
1	Luana Emmendoerfer; Leonardo Lincoln Leite de Lacerda; Marcelo Henrique Otowicz; Alexandre Augusto Biz.	Turismo e Gestão do Conhecimento: Uma revisão integrativa da literatura	2022	Brasil	Revisão integrativa da literatura	- Espiral do conhecimento (SECI); - Ativos do conhecimento; - Processos de gestão.
2	Rodrigo Valio Domínguez Gonzalez	Retenção de conhecimento em serviços	2020	Brasil	Artigo científico	- Sites full servis;e; - Centro de Excelência.
3	Ana Cristina Cravo Miguel; Cleunisse Aparecida Rauen De Luca Canto Raquel Hahn de Lima; Rogério Cid Bastos.	Estratégias para a aquisição e a criação do conhecimento na perspectiva da engenharia do conhecimento	2021	Brasil	Revisão sistemática da literatura	- Modelos Mentais; - Técnicas de lean; - Desempenho do Balanced Scorecard; - Técnicas de habilidades organizacionais; - Comunidades de prática; - Trabalho em equipa; - Framework de conhecimento explícito; - Técnicas de aprendizagem multínivel; - Modelo de rede de conhecimento estruturado em projetos de TI; - Lean office; - Modelo de capacidade absorptiva; - Modelo gray-SECI.
4	João Augusto Wendt Mischiatti; Luiz Henrique Tacconi; Cristiana Meurer de Miranda; Helena de Fátima Nunes Silva.	Criação do conhecimento nas organizações brasileiras	2021	Brasil	Revisão sistemática da literatura	- As cinco condições da espiral do conhecimento; - Cultura organizacional; - Capacidade criativa e de aprendizagem; - Gestão de pessoas e liderança; - Tecnologias de Informação.

5	Rafael Rodrigues Alves; Fernando Celso de Campos.	Gestão do conhecimento e práticas de explícitação de tácito para explícito	2021	Brasil	Revisão sistemática da literatura	- Softwares e frameworks; - Convivências; - Treino e jogos.
6	Lais Ribeiro; Patrícia Scherer Bassani.	Sistemas colaborativos e educação em computação: uma revisão sistemática sobre comunidades de prática e gestão do conhecimento no ensino superior	2020	Brasil	Revisão sistemática da literatura	- Comunidades virtuais.
7	Ricardo Augusto da Silva Alfenas; Carlos Soares dos Santos; Danila Carrijo da Silva Dias; Vívian Garro Brito de Araújo; Daniela Villa Flor Montes Rey Silva.	Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras	2021	Brasil	Revisão e bibliometria	- Método organizacional knowledge assessment; - Modelo de excelência em gestão publica; - Modelo de inovação e inteligência governamental.

Tabela 2 – Seleção das estratégias para a transmissão e retenção do conhecimento.

## 4.2 Estratégias Detalhadas

Encontraram-se detalhadamente descritas, como se pode verificar na tabela 3, 29 estratégias que promovem a transmissão e retenção do conhecimento.

Estratégia	Constatações Gerais	Autor (s)
Espiral do conhecimento (SECI)	Formada por quatro etapas tais como a socialização, a externalização, a combinação e a internalização.	Nonaka E Tekeuchi (2004)
Ativos do conhecimento	Constituída pela revisão, conceitualização, reflexão e ação.	Davidson & Voss, (2002) Serrat, (2010)
Processos de gestão	Formada por processos de identificação, criação, armazenamento, partilha, uso, aprendizagem e melhoria.	Evans et al. (2014)
Sites full servissee	Coordenados pelas administrações e gestores de contrato, são acordados em torno de dois valores.	Yin, (2009)
Centro de Excelência	Coordenado por supervisores que atuam quer tecnicamente quer metodologicamente.	Yin, (2009)
Modelos Mentais	Algoritmo baseado em conhecimento para a extração de capital intelectual.	Tsui et al. (2014)
Técnicas de lean	Ações agrupadas orientadas por metas.	Wagner; Vollmar; Wagner, (2014)

Desempenho do Balanced Scorecard	Algoritmo de extração e representação do conhecimento.	Yeung et al. (2014)
Técnicas de habilidades organizacionais	Processos cognitivos.	Cairo; Guardati, (2012)
Comunidades de prática	Troca e discussão de conhecimento com grupos internos e externos por meio de diferentes canais.	Lin; Wu; Lu, (2012)
Trabalho em equipa	Modelagem de questões estruturais.	Ramírez; Morales; Aranda, (2012)
Framework de conhecimento explícito	Estrutura de capacidade de absorção por meio do conhecimento tecnológico.	Sugheir; Phan; Hasan, (2012)
Técnicas de aprendizagem multinível	Modelagem de equações estruturais para análise de hipóteses.	Wang; Wang, (2012)
Modelo de rede de conhecimento estruturado em projetos de TI	Capacidade de absorção.	Camisón; Forés, (2011)
Lean office	Framework que analisa como estratégia de longo prazo afeta a criação do conhecimento.	Choo, (2011)
Modelo de capacidade absorptiva	Arquitetura de redes neurais.	Taylor, (2011)
Modelo gray-SECI	Representação matemática.	Huang, (2009)
As cinco condições da espiral do conhecimento	Intenção, autonomia, flutuação, redundância, variedade de requisitos.	Nonaka; Takeuchi, (2008) Valetim et al. (2014)
Cultura organizacional	As organizações devem estimular a troca de experiências entre os colaboradores, proporcionando autonomia, subsidiando práticas e incentivando a partilha do conhecimento.	Silva (2004) Cruz E Negano (2008) Lins E Silva (2010) Graciola et al. (2016) Muzzio (2017) Heinzen E Dias (2018)
Capacidade criativa e de aprendizagem	As organizações devem proporcionar ambientes que estimulem a criatividade e as interações sociais e que promovam os encontros entre as pessoas, favorecendo a proposição de ideias e soluções inovadoras.	Silva (2004) Negano E Santos (2009) Wille et al. (2012) Graciola et al. (2016) Muzzio (2017) Heinzen E Dias (2018)
Gestão de pessoas e liderança	Os colaboradores devem estar capacitados para criar, adquirir, sintetizar, e disseminar conhecimentos.	Silva (2004) Lins E Silva (2010) Graciola et al. (2016) Muzzio (2017)
Tecnologias de Informação	Novas tecnologias e inovações as quais são adquiridas e taxadas como boas práticas.	Maravilhas&Martins (2019)
Softwares e frameworks	Baseado na metodologia SECI, auxilia na gestão do conhecimento.	Chung Et Al. (2015)
Convivências	Interações e relacionamento afetivo entre indivíduos.	Chow E Chan (2008) Lin (2007)
Treino e jogos	Ambientes lúdicos e salas de jogos, são das melhores práticas para a transmissão do conhecimento.	Desouza (2003)
Comunidades virtuais	Comportamento dos membros, formas de geração de conteúdo, extração e partilha de conhecimento, protótipos de comunidades, redes sociais e infraestruturas das comunidades.	Habash (2019)

Método organizacional knowledge assessment	Objetivo e claro na implementação de projetos de gestão de conhecimento.	Braun E Muller (2014)
Modelo se excelência em gestão publica	Utilização de tecnologias como potencial estratégico.	Pereira et al. (2012)
Modelo de inovação e inteligência governamental	Mudança cultural e otimização dos processos de criação do uso do conhecimento.	De Angelis (2013)

Tabela 3 – Definição das estratégias para a transmissão e retenção do conhecimento.

### 4.3 Definição das Estratégias

Na estratégia SECI, a **espiral do conhecimento** surge com quatro etapas essenciais para a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. A socialização do conhecimento, através das convivências no seu estabelecimento, ocorre através de demonstração ou de partilha. A externalização, onde traduz o conhecimento tácito em formas comprehensivas através de detalhes e de esclarecimentos. A combinação, integra e compila através da conversão, o conhecimento explícito, num processo de conhecimento mais complexo. A internalização, através do treino, do exercício e do fazer, converte o conhecimento explícito em conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 2004).

Os **ativos do conhecimento** surgem como vantagem competitiva para as organizações. Aqui surgem atividades como a revisão e supervisão dos resultados antigos e dos atuais; a conceitualização, analisa os pontos fortes e os pontos fracos do conhecimento e comprehende o seu estado na organização; a reflexão, seleciona planos otimizados, corrige e analisa os seus riscos de implementação; a ação, através da compra de conhecimento e estabelecimento de programas de aprendizagem e distribuição do conhecimento, alcança a efetivação do plano (Serrat, 2010).

Os **processos de gestão do conhecimento**, passam pela criação, armazenamento, partilha, uso, aprendizagem e melhoria do conhecimento (Evans et al. (2014).

Devem ser implementados em todos os processos de negócio da organização e levados a ter em conta na gestão do conhecimento. Estes processos surgem devido ao crescimento e difusão da partilha do conhecimento cara a cara, para que as organizações, possam conduzir os seus negócios e as suas atividades (Serrat, 2010).

Os **Sites full servisse** são coordenados pelas administrações *full service*, onde há um gestor de contrato em cada site, que coordena uma série de divisões funcionais. Nestes sites, os funcionários são responsáveis por atividades de rotina, e por atividades de melhoria de produtividade. Há um forcing para que as atividades técnicas e os processos, sejam registados nos espaços administrativos, de forma que fiquem registadas todas as atividades realizadas dentro do site *full service*. Aqui os funcionários melhoram os seus conhecimentos através da assessoria recebida por consultores internos, que envolvem conhecimentos originados em outros sites (Yin, (2009).

Coordenados por supervisores responsáveis e por funcionários que atuam no

processo de gestão do conhecimento os ***centros de excelência***, podem atuar na identificação, mantendo a comunicação com funcionários que estão a desenvolver melhorias nos sites *full service*. Na avaliação, quando a melhoria é implementada, o centro de excelência vai medir os resultados, através de indicadores como o financeiro, o tempo de processamento, a qualidade, o armazenamento e a distribuição (Yin, 2009).

Os ***modelos mentais*** são utilizados para a criação do conhecimento, em cada etapa de gestão das organizações. Estes modelos são essenciais para as organizações que aprendem e importantes no questionar das aprendizagens dentro das empresas. Influenciam os pontos de vista que se têm sobre o mundo (Tsui et al. (2014).

As ***técnicas de lean*** posicionam ferramentas do modelo de conversão SECI, que ao aplicar um questionário com a combinação proposta, observa-se, que quando os líderes implementam ferramentas, facilita-se a criação do conhecimento. Assim, este processo pode ajudar na aprendizagem e no melhorar do desempenho organizacional, ficando conhecido como um método de aceleração e criação do conhecimento (Wagner; Vollmar; Wagner, (2014).

O ***desempenho do balanced scorecard***, atua através da medição do sucesso organizacional a partir da correlação entre criação do conhecimento e capital humano, teve um impacto importante no desempenho organizacional. O melhoramento do desempenho em ambientes intensivos em conhecimento, deve-se ao relacionamento entre conhecimento e relacionamento organizacional (Yeung et. al., 2014).

#### Técnicas de habilidades organizacionais

Para criar conhecimento, é preciso cultivar habilidades de organização das informações, análise, compreensão, autoria, teorização, desenvolvimento de modelos, de métodos de investigação e estatística. O capital social foi visto como um dos fatores mais importantes onde estão as redes de apoio para fortalecer as relações entre os colaboradores e a organização, facilitando assim o conhecimento (Cairo; Guardati, (2012).

#### Comunidades de prática

Avaliam a partilha de conhecimento, nomeadamente a compreensão, a apreciação, as práticas de gestão do conhecimento. Revelam-se importantes na forma de medir a familiaridade e compreensão dos conhecimentos, bem como os índices de compreensão e suporte de tecnologias (Lin et. al., 2012).

#### Trabalho em equipa

A estrutura orgânica caracterizada por comunicação aberta, falta de regras, baixa formalização, baixa autoridade e maior autonomia na tomada de decisão, contribui para o desenvolvimento do conhecimento. O trabalho em equipa, têm influência no vínculo dos funcionários, capacitando, criando e desenvolvendo o conhecimento organizacional (Ramírez; Morales; Aranda, (2012).

#### Framework de conhecimento explícito

Um framework de conhecimento explícito, para laborar a cultura organizacional

na aquisição e criação do conhecimento, deve ser organizado a partir de quatro etapas como, a avaliação do conhecimento, fator essencial para gerar um reconhecimento do conhecimento dentro da organização. A contextualização, para analisar hardwares, arquivos e programas, é sempre necessário que haja a identificação dos potenciais locais de armazenamento do conhecimento explícito, bem como dos potenciais problemas para adquiri-lo. A atualização, pois embora o conhecimento ou documentos possam ser guardados em tecnologias ou arquivos físicos é ineficaz, requerendo repositórios mais acessíveis que possam ser explorados pela organização. É, a aplicação realizada depois do conhecimento já ter passado pelas restantes etapas (Barcelo-Valenzuela et. al., 2016).

#### Técnicas de aprendizagem multinível

As técnicas de aprendizagem multinível, como partilha e transferência do conhecimento no contexto das organizações, através de entrevistas, encontros e documentos internos e externos sobre a empresa, podem ser utilizadas com o objetivo de compreender os fenômenos da aprendizagem global nas organizações, a partir de estudos de caso. Assim, as redes, a cultura, o poder e política, o coaching e mentoring e as iniciativas organizacionais, são mecanismos que facilitam a transferência e a aprendizagem do conhecimento entre os indivíduos, as equipas e as organizações (Wiewiora; Chang; Smidt, 2020).

#### Modelo de rede de conhecimento estruturado em projetos Tecnológicos de Informação

O desenvolvimento de modelos de redes de conhecimento estruturado em projetos TI, foi utilizado para facilitar a partilha e a transferência do conhecimento no contexto complexo de cultura organizacional. As organizações que têm diferentes formas de gestão, têm também, resultados diferentes na influência das redes do conhecimento (Alkhuraiji et. al., 2016).

#### Lean office

A implantação dos fatores lean office, altera a forma como as pessoas realizam as suas atividades e adquirem experiências e conhecimentos, surtindo benefícios na aprendizagem dos colaboradores, das equipas de trabalho e das organizações. Objetivos comuns, orientação para o cliente, padronização de procedimentos, sistemas de informação e valorização das pessoas, são os fatores do lean office que contribuem para o processo de aprendizagem das organizações, na transferência e retenção do conhecimento (Freitas et. al., 2017).

#### Modelo de capacidade absorptiva

Um novo modelo de capacidade absorptiva, orientado para os fatores de sucesso, aponta o desenvolvimento contínuo, a inovação ascendente, a cooperação interna baseada na confiança e o uso do conhecimento, como fatores importantes que a organização deve combinar para melhorar a sua aptidão, na utilização do conhecimento externo em seu próprio benefício. O desenvolvimento contínuo e a inovação, produzem as condições

necessárias para facilitar a aquisição do conhecimento nas fontes internas e externas, de natureza exploratória, potencializando a capacidade de absorção (Stulova & Rungi, 2017).

#### Modelo gray-SECI

O modelo gray-SECI possui três categorias de conhecimento, o tácito, o explícito e o cinza, que analisam profundamente os efeitos da criação do conhecimento na perspetiva do indivíduo e da visão da organização. Este modelo pode ser utilizado para estudar os mecanismos da criação do conhecimento e a relação entre o desempenho e a inovação durante o desenvolvimento de sistemas de artigos complexos. O conhecimento tácito é adquirido por observação e experiência, o conhecimento explícito é registado, e o conhecimento cinza é integrado na mente pela reflexão e pela prática. O desempenho da inovação individual é influenciado pela internalização do conhecimento por reflexão e pela prática, e o desempenho de inovação da organização, é influenciado pela combinação de conhecimento e conhecimento sistematizado (Li; Liu; Zhon, 2018).

#### As cinco condições da espiral do conhecimento

Para a organização fornecer o contexto apropriado para facilitar as atividades da equipa e a criação e acumulação de conhecimento a nível individual, necessita-se de cinco condições que possibilitem a espiral do conhecimento (Barbosa, 2018).

A intenção, como que a aspiração que a empresa tem para atingir os seus objetivos, onde o compromisso é base para a criação de conhecimento do ser humano (Back, 2016).

A autonomia, capacidade das organizações em permitir que os seus colaboradores e equipas ajam de forma autônoma, produzindo novas ideias e novas oportunidades, motivando as populações na organização em criar novos conhecimentos (Back, 2016).

A flutuação, onde a organização deve estimular a interação entre os membros e o ambiente externo, no qual as equipas enfrentam rotinas, hábitos e limitações autoimpostas, a fim de estimular novas perspetivas sobre como fazer as coisas (Valetim et. al., 2014).

A redundância, a organização deve permitir certos níveis na sua operação que gerem diferentes pontos de vista estabelecidos pelos indivíduos que compõem as equipas, permitindo partilhar e combinar conhecimentos tácitos, permitindo estabelecer conceitos e ideias mais robustas, permitindo gerar novas possibilidades (Steil et. al., 2016).

A variedade, uma maneira de gerar redundância na organização é por meio da rotação estratégica do pessoal, especialmente entre áreas muito diferentes em termos de tecnologia ou função (Valetim et. al., 2014).

#### Cultura organizacional

Uma boa cultura, cria um ambiente propício para a partilha de conhecimento entre colaboradores dentro e fora da organização e destaca as necessidades de valoração do ambiente do conhecimento organizacional. A criação do conhecimento tácito é influenciada pelo ambiente construído, logo há relação positiva, entre a criação de conhecimento tácito e a satisfação com o ambiente organizacional (Silva, 2004; Popadiuk; Santos, 2010; Graciola et. al. (2016).

### Capacidade criativa e de aprendizagem

Esta capacidade deve ser estimulada pela organização, para formar um ambiente organizacional horizontal, que favoreça a comunicação aberta e o trabalho em equipa. Através de tempo e disposição organizacional, de ambiente cooperativo e de bons relacionamentos entre os colaboradores, é possível que a empresa estimule a criatividade e a criação do conhecimento através de reuniões, grupos de estudo, incentivo à inovação e disseminação do conhecimento via contato pessoal (Yokomizo & Capellini (2011).

### Gestão de pessoas e liderança

É necessário a capacitação constante dos funcionários, nas técnicas e procedimentos específicos, bem como nos valores e cultura organizacional. É necessária prontidão de pessoas e líderes capacitados para criar, adquirir e disseminar os conhecimentos (Ramos & Helal, 2010).

Os líderes organizacionais são essenciais para promover a visão da importância da criatividade e da gestão do conhecimento dentro da organização (Muzzio (2017).

### Tecnologias de Informação

As ferramentas tecnológicas são um instrumento importante no apoio da tomada de decisão organizacional e na gestão do conhecimento, propiciando o armazenamento, a disseminação e a reutilização do conhecimento explícito, sendo que, a tecnologia da informação incentiva a partilha do conhecimento tácito entre os colaboradores (Carvalho; Mascarenhas; Oliveira, 2006).

### Softwares e frameworks

Estes podem auxiliar na gestão do conhecimento, mas a maior percentagem na gestão do mesmo, ainda é dependente da interação humana. Na socialização não é possível explicitar o conhecimento tácito dos indivíduos, logo em casos negativos de interação, pode ocorrer a retenção de conhecimento sem o consentimento da empresa (Chumg et al. (2015).

O software pode auxiliar na prevenção de erros que podem ocorrer durante o desenvolvimento de um novo projeto liderado por um engenheiro júnior, sendo que este foi criado para a interação entre engenheiros juniores e sénior (Tserng & Lin (2004), Lin (2008); Lin & Lee (2012).

### Convivências

A socialização entre as partes interessadas na gestão do conhecimento é efetivamente importante e de extrema importância nas organizações. Assim, considera-se que as práticas como os diálogos, o coaching, o mentoring em projetos, as análises práticas e a execução de trabalhos em conjunto, fomentam tudo aquilo que é essencial para a retenção do conhecimento (Olaisen, & Revang, 2018).

### Treino e jogos

As melhores práticas para explicitação do conhecimento estão em ambientes lúdicos, ou seja, salas de jogos. A gestão do conhecimento deve partir de uma abordagem

*top-down*, em que a administração deve fazer mais do que apenas visualizar a gestão do conhecimento, deve incentivar a prática e apoiar a cultura de partilha de conhecimento através do treino na realização das tarefas, bem como através de jogos de objetivos (Desouza, 2003).

#### Comunidades virtuais

Os indivíduos aprendem nas comunidades virtuais onde desempenham um papel de consumidores e produtores de conhecimento. Estas comunidades, são as novas formas de aprendizagem social, de conhecimento e prática colaborativa, estando entre as principais estratégias de criação de conhecimento nas organizações. São importantes, mas também, influenciadas pela extração e partilha do conhecimento, pelas formas de gerir o conteúdo, e pelo comportamento dos membros (Habash, 2019).

#### Método organizacional knowledge assessment

Trata-se de uma pesquisa com objetivo descritivo e foco qualitativo e quantitativo, com uso de ferramentas e bases em estudos de caso. Analisa órgãos de poder executivo com o objetivo de verificar como a gestão do conhecimento se manifesta na organização. Considera-se um método funcional, objetivo e claro, bem como adequado na implementação de projetos de gestão do conhecimento (Braun & Mueller, 2014).

#### Modelo de excelência em gestão

Este modelo conta com análises quantitativas e de natureza exploratória e descritiva. Para isso a organização deve possuir tecnologias com potencial estratégico, utilizar sistemas de informação de forma eficiente e capacidade de promover uma cultura de excelência. Já a restrição de acesso a algumas informações e processos impede o desenvolvimento de um ambiente de gestão participativa, propício a aumentar a produtividade no uso tecnológico e o alcance de um maior nível de excelência (Pereira et al., 2012).

#### Modelo de inovação e inteligência governamental

É um modelo que proporciona a mudança cultural e a otimização dos processos de criação e do uso do conhecimento no setor público. Estes modelos podem ser desenvolvidos, e podem ser utilizados para incentivar e organizar o processo de criação do conhecimento e outras práticas de gestão do conhecimento,. Tendo caráter qualitativo, critica alguns dos modelos de liderança e os sistemas de inteligência vigentes (De Angelis, 2013).

## **5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em resposta à questão, **quais as estratégias de transmissão e retenção do conhecimento nas organizações**, observou-se na revisão da literatura que as gestões do conhecimento contêm várias técnicas e estratégias, para a transmissão e retenção do conhecimento. Foram abordadas 29 estratégias, sendo que cada qual, têm o seu método de gestão, transmissão e retenção do conhecimento nas organizações em que são implementadas, sejam elas sistemas tecnológicos ou uma simples socialização ou jogos.

Nos assuntos abordados, (a) diferentes estratégias para a transmissão e retenção do conhecimento; (b) a importância do conhecimento como vantagem competitiva para as organizações; (c) conhecimento tácito e explícito geradores de sustentabilidade e crescimento organizacional, conseguiu-se demonstrar a sua importância e versatilidade na gestão do conhecimento.

Podemos constatar, que há um grande esforço para melhoria do conhecimento por parte das organizações e dos profissionais envolvidos. Existe cada vez mais a notoriedade para a apostila em sistemas e técnicas de informação para ajudar na gestão do conhecimento, sendo que as tecnologias, vão crescendo no centro da organização de forma natural e com preponderância naquilo que são as perspetivas de futuro das culturas organizacionais.

Com uma transmissão e retenção do conhecimento sustentada e apoiada através de estratégias adequadas, as organizações só têm vantagens no seu desenvolvimento e na sua competitividade, consagrando assim, o seu conhecimento tácito em conhecimento explícito de forma documentada e argumentada para o seu bom funcionamento interno.

Para que as empresas continuem competitivas e sustentáveis, a aplicação de algumas das estratégias de transmissão e retenção do conhecimento são precisas e devem ser acompanhadas e observadas, garantindo assim, que a sua influência é notória na interação entre os colaboradores e a organização.

## REFERÊNCIAS

Alfenas, R. A. S., Santos, C. S., Dias, D. C. S., Araújo, V. G. B., & Silva, D. (2021). Gestão do conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017. *Revista do Serviço Público (RSP)*, Brasilia 72 (2) 452-478. doi: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i1.3913>

Alves, R. R., & Campos, F. C. (2021). Gestão do conhecimento e práticas de explicitação de tácito para explícito: uma revisão sistemática da literatura dos últimos 20 anos. *Exata*. 19(4), 911-932. doi: <https://doi.org/10.5585/exactaep.2021.16057>

Cravo, A. C., Aparecida Rauen De Luca Canto, C., Hahn de Lima, R., & Cid Bastos, R. (2021). Estratégias Para a Aquisição e a Criação Do Conhecimento na Perspectiva da Engenharia do Conhecimento:: Uma revisão de escopo. *Revista E-TECH: Tecnologias Para Competitividade Industrial - ISSN - 1983-1838*, 14(2). <https://doi.org/10.18624/etech.v14i2.1189>

Emmendoerfer, L., Lacerda, L. L. L., Otowicz, M. H., & Biz, a. A. (2022). Turismo e gestão do conhecimento: uma revisão integrativa da literatura. *Passos, revista de turismo y patrimonio cultural* vol. 20 Nº 3. Págs. 757-778. doi: <https://doi.org/10.25145/j.passos.2022.20.052>

Freeze, R., & Kulkarni, U. (2007). Knowledge Management Capability: Defining Knowledge Assets. *J. Knowledge Management*, 11, 94-109. <https://doi.org/10.1108/13673270710832190>

Gonzalez, R. V. D., (2020). Retenção do conhecimento em serviços. Perspetivas em ciência da informação, v.21, n.1. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-5344/2452>

Grant, M., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*(26), 91-108.

- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Sciences*, 2. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Inazawa, F. K.. (2009). O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 14(3), 206–220. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362009000300013>
- Lee, C.C. and Yang, J. (2000) Knowledge Value Chain. *Journal of Management Development*, 19, 783-793. <https://doi.org/10.1108/02621710010378228>
- Mangini, E. R.; Rossini, Fernando H. B.; Conejero, M. A.; Urdan, A. T.(2018). Gestão Do Conhecimento Como Fator De Alavancagem De Inovação Aberta: O Caso Foco Virtual. *Revista De Administração, Sociedade E Inovação*, V. 4, N. 1, p.16-33, <https://doi.org/10.20401/rasi.4.1.154>
- McCarthy, E.D. (1996). *Knowledge as Culture: The New Sociology of Knowledge*, New York: Routledge.
- Mischiatti, J.A.W., Tacconi, L. H., Miranda, C. M., Silva, H. F. N. (2021). Criação do conhecimento nas organizações brasileiras: uma revisão sistemática da literatura. *Brazilian journal of development*, Curitiba, v.7, n.1, p.11107-11125.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic review and meta-analyses: The PRISMA statement. *BMJ*, 339. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2535>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The Prisma Group. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLOS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Ribeiro, L., Bassani, P. S. (2020). Sistemas colaborativos e educação em computação: uma revisão sistemática sobre comunidades de prática e gestão do conhecimento no ensino superior. Universidade feevale ERS-239, 2755 – Novo Hamburgo - R – Brasil.
- Roos, J., & Von Krogh, G. (1992). Figuring out your competence configuration. *European Management Journal*, 10(4), 422-427.
- Tatto, Luiz; Bordin, R. (2016). A Filosofia e gestão do conhecimento: um estudo do conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi. *Cadernos EBAPE.BR.*, v. 14, n. 2, p. 340-350 <https://doi.org/10.1590/1679-395141463>

## CAPÍTULO 10

# PERCEPÇÕES E JULGAMENTOS ESTÉTICOS DA SALA DE AULA

---

Data de aceite: 03/07/2023

**Marcia Meira Berti Fiorin**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE  
Campo Mourão - PR

Orcid 0000-0002-8692-9464

<https://lattes.cnpq.br/1427778513551707>

**Silvana Ferreira Pinheiro e Silva**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC  
Florianópolis - SC

Orcid 0000-0001-5964-2348

<http://lattes.cnpq.br/5305189055515398>

**RESUMO:** A partir das categorias estéticas, buscou-se compreender como as condições ambientais da sala de aula interferem no processo ensino e aprendizagem. Foram realizadas entrevistas em profundidade com professores e discentes do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina. A análise interpretativa desvelou diferentes percepções da sala de aula, resultando um mosaico de sentimentos que, junto com a materialidade específica feita da corporeidade das pessoas e dos artefatos compõem a atmosfera da organização, a qual pode ser associada com uma

percepção de incompletude do processo de ensino-aprendizagem. A pesquisa revela ainda que a sala de aula ideal não necessita de sofisticação, mas um espaço que possibilite a flexibilidade de atuação, em uma perspectiva dialógica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Categorias Estéticas. Julgamento Estético. Compreensão empática. Sala de aula. Processo ensino-aprendizagem.

## PERCEPTIONS AND AESTHETIC JUDGMENTS OF THE CLASSROOM

**ABSTRACT:** From the aesthetic categories, we sought to understand how the environmental conditions of the classroom interfere in the teaching and learning process. In-depth interviews were conducted with professors and students of the Graduate Program in Administration at the Federal University of Santa Catarina. The interpretive analysis revealed different perceptions of the classroom, resulting in a mosaic of feelings that, together with the specific materiality made from the corporeality of people and artifacts, make up the atmosphere of the organization, which can be associated with a perception of incompleteness in the learning process.

teaching-learning. The research also reveals that the ideal classroom does not need sophistication, but a space that allows the flexibility of action, in a dialogic perspective.

**KEYWORDS:** Aesthetic Categories. Aesthetic Judgment. Empathic understanding. Classroom. Teaching-learning process.

## 1 | INTRODUÇÃO

Êça de Queiroz, há mais de um século afirmou que “*nada torna o estudo tão penoso como a fealdade da aula*” (Uma Campanha Alegre ‘das Farpas’, 1891). Naquela época, as salas em geral eram pequenas, e carteiras dispostas em fileiras para possibilitar o controle do professor sobre os alunos (ARRIADA; NOGUEIRA; VAHL, 2012). Embora várias mudanças tecnológicas ocorreram no último século, a configuração da sala de aula pouco foi alterada, sendo ainda o local predominante das ações de ensino e aprendizagem em todos os níveis escolares. Por ser um espaço no qual são realizadas as atividades da instituição de ensino, configura-se também como um campo de pesquisa.

Assim, definimos como objetivo desta pesquisa: compreender, sob a ótica da abordagem estética, como as condições ambientais da sala de aula suscitam sentimentos diversos que interferem no processo de ensino-aprendizagem. A compreensão estética estuda como indivíduos e grupos atuam nas organizações, observando seus sentimentos, desejos, gostos, talentos e paixões. Para tanto, examina nas organizações fatores relacionados ao estilo de trabalho, estilo de liderança, forma de relacionamentos com os outros no local de trabalho, a aparência e características desses locais de trabalho, os artefatos produzidos pela organização e os elementos simbólicos da organização (STRATI, 2010). O estudo foi realizado na Universidade Federal de Santa Catarina, especificamente no curso de Pós-Graduação em Administração, buscando responder a questão de pesquisa: como os sentimentos relacionados ao ambiente físico e organizacional da sala de aula interferem no processo de ensino-aprendizagem?

O artigo é apresentado em cinco partes, incluindo esta introdução, seguida do referencial teórico, voltado à compreensão da abordagem estética; a terceira seção abrange o percurso metodológico da pesquisa, na quarta seção são apresentados os elementos empíricos que são confrontados com o referencial teórico, e por fim a conclusão.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O processo ensino-aprendizagem

As teorias de aprendizagem são teorias psicológicas que buscam explicar a forma como o sujeito aprende e se desenvolve, e são consideradas de acordo com três características: primado do sujeito, primado do objeto e interação sujeito-objeto. As teorias pedagógicas que explicam a aprendizagem consideram “o ‘sujeito’ que aprende, o ‘objeto’

e a ‘mediação’ entre o sujeito e o objeto, realizada no convívio em sociedade”, e esses elementos fundamentam as principais correntes epistemológicas da aprendizagem: (i) ambientalista, (ii) inatista e (iii) interacionista (LIMA, 2017, p. 422), e que são traduzidas em práticas pedagógicas, entre as quais a inatista, ambientalista e interacionista.

Na abordagem inatista, inspirada no racionalismo, as capacidades básicas de cada ser humano são inatas, e desse modo, conforme Neves e Damiani (2006) as interações socioculturais não influenciam a formação das estruturas comportamentais e cognitivas, e por isso valoriza o “sujeito”, sendo a aprendizagem atribuída a fatores hereditários e maturacionais de cada pessoa (LIMA, 2017). Já na abordagem ambientalista (empirista) as características individuais são determinadas por fatores externos ao indivíduo, e desse modo a aprendizagem é definida como uma mudança de comportamento que resulta da experiência ou de treinamento (NEVES; DAMIANI, 2006), por isso o foco é o “objeto”, representado pelos conteúdos a serem conhecidos (LIMA, 2017).

O interacionismo, representado por Piaget, se opõe a essas duas teorias afirmando que o meio físico e o social são importantes na construção do conhecimento do sujeito. Assim, o conhecimento não vem apenas da experiência ou de elementos inatos, mas da relação sujeito *versus* objeto, de forma solidária. Para essa teoria, tanto os fatores hereditários quanto os conteúdos, a cultura e a sociedade interagem na aprendizagem (LIMA, 2017).

Segundo Lima (2017), ainda no século XX surgiu a concepção construtivista, que apresenta características do enfoque sociocultural de Lev Vygotsky, da teoria genética de Jean Piaget, da aprendizagem significativa de David Ausubel, e dessa maneira, integra princípios explicativos sobre a natureza social e a função socializadora da escola, o papel do professor e dos conteúdos (LIMA, 2017). Para Vygotsky, em uma concepção interacionista/construtivista, o homem é um ser histórico e produto de um conjunto de relações sociais (NEVES; DAMIANI, 2006), e desse modo, também a cultura organizacional age nos indivíduos. Além das significações, os interesses, as motivações e as experiências pessoais também complementam a formação do reflexo psíquico (PALANGANA, 2001).

## 2.2 Conhecimento estético

O conceito de estética abordada e discutida nas teorias organizacionais é “o ato de perceber ou sentir o *pathos* dos artefatos materiais e não materiais de uma organização, percebendo a beleza da organização, apreciando a grandiosidade de certas práticas organizacionais, sentindo repugnância por certos cursos da ação organizacional” (STRATI, 2014a, p. 21). Desse modo, a compreensão estética do trabalho e da vida organizacional estuda como indivíduos e grupos atuam nas organizações, observando seus sentimentos, desejos, gostos, talentos e paixões. Para tanto, examina nas organizações fatores relacionados ao estilo de trabalho, estilo de liderança, forma de relacionamentos com os

outros no local de trabalho, a aparência e características desses locais de trabalho, os artefatos produzidos pela organização e os elementos simbólicos da organização (STRATI, 2010).

As pesquisas e estudos sobre a dimensão estética da vida organizacional destacam a materialidade da rotina diária nas organizações, observando a relação entre ambas. Essa materialidade é composta de artefatos aos quais a forma estética é dada mesmo quando são impalpáveis e que os torna, de acordo com nosso gosto, feio ou bonito ou *kitsch* (STRATI, 2010). A partir desses aspectos estéticos, Strati (2007) apresenta nove categorias estéticas que podem ser exploradas para compreender a vida organizacional: o belo, o sagrado, o pitoresco, o trágico, o feio, o agógico, o cômico, o sublime e o gracioso, que são demonstradas a seguir:

- **Belo** - explora os artefatos utilizados e o trabalho realizado. É uma categoria importante para a compreensão das organizações porque explora os laços que unem as pessoas às organizações, e expõe a forma de estruturação organizacional e a dinâmica do conflito, relacionado com a definição de beleza tanto dentro quanto fora das organizações.
- **Sagrado** - está ligado a tudo que não se relaciona com a racionalidade, isto é, está ligado à capacidade de sentir e se emocionar na vida organizacional, de poder ir além do pensar. O sagrado evidencia que a fronteira entre realidade e ficção é tênue, ao ponto de não ser possível distinguir claramente esses aspectos.
- **Pitoresco** - assim como na arte, onde o pitoresco se refere às impressões subjetivas provocadas pela contemplação de uma obra paisagística, nas organizações essa categoria está ligada à descrição de coisas vívidas e coloridas, agradavelmente informais e irregulares, que provocam emoções estéticas.
- **Trágico** - diz respeito ao prazer misterioso composto pelo sofrimento e sua representação. Esse contexto abraça tudo que é tido como heroico dentro das organizações, salientando as paixões no dia a dia organizacional, tanto paixões individuais como coletivas, que causam conflitos e libertação.
- **Feio** - realça tudo que é chocante, monstruoso, desagradável e repugnante na organização. Dentro dessa categoria, celebra-se o *kitsch*. Nascido com a industrialização e a urbanização, o *kitsch* manifesta-se como uma representação da alienação da organização, onde a mediocridade e o mau gosto, a banalidade e a artificialidade existem.
- **Agógico** - versa a respeito do ritmo das atividades dentro da organização, do modo como ela interage com as outras organizações e com a sociedade. O ritmo apresenta-se como imprescindível para a condução dos processos e fluxos de trabalho, bem como as tomadas de decisão dentro da empresa.
- **Cômico** - expõe o grotesco da vida organizacional mais irônico, engraçado e sarcástico. Assim sendo, o cômico reside nas piadas sobre os eventos do dia

a dia, ou mesmo sobre as outras organizações, nos gracejos entre colegas de trabalho, nos sarcasmos sobre o profissionalismo de mulheres ou pessoa menos habilidosas.

- **Sublime** - é a que se encontra mais próxima da categoria do belo, pois ambas são reconhecidas pelo prazer que geram, e na vida organizacional, ela está relacionada com o *pathos* do sentimento estético evidenciado pelo êxtase com que alguém descreve a beleza do trabalho que exerce ou da organização à qual pertence, ou ainda a beleza que não faz parte do seu trabalho ou organização.
- **Gracioso** - diz respeito à qualidade de vida dentro da organização. Encontra-se representada na elegância do comportamento organizacional, do ambiente de trabalho ou mesmo seus produtos e serviços ofertados. Está intimamente ligada ao prazer visual e auditivo provocado pelas pessoas e pelos artefatos organizacionais, colocando em evidência seu charme e sua atratividade.

Conforme Strati (2007), essas categorias não exaurem nela mesma todo o conhecimento de um determinado contexto organizacional, pois nenhuma delas em separado produz uma compreensão completa da organização investigada. Ainda, para compreender a estética nas organizações deve-se levar em conta os elementos não-humanos, pois estes, junto com os humanos constituem o sujeito da ação organizacional (STRATI, 2007).

### 3 | METODOLOGIA

Para atender o objetivo deste estudo, optou-se por uma estratégia de pesquisa com entrevistas em profundidade realizada com seis participantes do Curso de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo três docentes e três discentes. O tipo de entrevista utilizada na pesquisa corresponde à entrevista qualitativa baseada em roteiro, na acepção de Godoi e Mattos (2006), sendo que, além do roteiro com tópicos norteadores, utilizou-se da flexibilidade de formular perguntas e abordar temas que surgissem a partir das reflexões com os docentes e discentes entrevistados. O roteiro de entrevista foi baseado em questões resultantes do marco teórico revisado.

As entrevistas, realizadas no mês de junho de 2017, foram gravadas, perfazendo um total de aproximadamente 5 horas de gravação, e posteriormente foram transcritas literalmente para análise, estando os entrevistados cientes do procedimento. A fim de preservar a identidade dos sujeitos da pesquisa os mesmos foram identificados pelas seguintes denominações: Docente 1 (DO1), Docente 2 (DO2), Docente 3 (DO3), Discente 1 (DI1), Discente 2 (DI2) e Discente 3 (DI3), sendo que os números representam a sequência em que foram realizadas as entrevistas.

Após a transcrição das entrevistas, as mesmas foram analisadas de modo interpretativo, que, segundo Gomes (2015), a análise e interpretação dentro de uma perspectiva qualitativa tem como propósito explorar o conjunto de opiniões e representações

sociais sobre o tema investigado. Como a dimensão sociocultural das opiniões de um grupo com as mesmas características costumam ter muitos pontos em comum ao mesmo tempo que apresentam singularidades de cada entrevistado, deve-se considerar que sempre haverá diversidade de opiniões e crenças, para tanto, na análise qualitativa deve-se “caminhar tanto na direção do que é homogêneo quanto no que se diferencia dentro de um mesmo meio social” (GOMES, 2015, p. 80), para tanto, na análise o propósito é ir além do descrito, fazendo uma decomposição dos dados e buscando as relações entre as partes que foram decompostas e, por último, na interpretação buscam-se os sentidos das falas e das ações para se chegar a uma compreensão ou explicação. Desse modo, a interpretação, na pesquisa qualitativa, assume um foco central (GOMES, 2015). No tópico seguinte, apresenta-se esses dados, bem como a análise.

## 4 I ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os roteiros para as entrevistas foram elaborados com vistas a atender o objetivo de compreender como as condições ambientais da sala de aula suscitam sentimentos diversos que interferem no processo ensino-aprendizagem, e de que forma esses sentimentos interferem nas suas atividades, sendo as respostas analisadas a partir da abordagem estética.

### 4.1 Desvelando as categorias estéticas

Ao serem questionados sobre a configuração das salas de aula constatamos que para os discentes e os docentes, a sala de aula da pós-graduação é uma sala de aula normal, muito parecida com a dos outros níveis escolares. Embora o nível de pós-graduação *stricto sensu* seja o mais alto nível de formação, a significação da sala de aula é um espaço igual ao dos demais níveis, e por isso não causa estranhamento, visto que são projetadas da mesma maneira, como observado por um docente:

*Até hoje a gente utiliza coisas, formas de organização física em sala de aula da época do início da universidade da era medieval, então alunos perfilados professores lá na frente e aula expositiva (DO3).*

Contudo, a disposição das carteiras em círculo é percebida como algo que modifica o padrão por possibilitar mais integração entre o grupo:

*A discussão decorre de uma forma melhor diferente daquelas que são cadeiras uma atrás da outra e aquela estrutura de professor ensinando aluno...mas assim não pode ser um estrutura rígida sem modificações, sem você poder modificar ela ... deixar flexível, uma dia ela é uma discussão, outro dia é uma apresentação, seminário, então é muito dinâmico, não algo é estático (DI3)*

A disposição das cadeiras em forma circular promove uma aproximação entre o professor e os alunos, uma vez que ele se insere no grupo. Contudo, ao mesmo tempo que a configuração circular pode favorecer o processo de ensino-aprendizagem, por outro

lado, dependendo da condução da aula pode gerar desconforto, sinalizando o sentimento da obrigação em participar da aula:

*Em algumas situações esse espaço favorece a você participar, parece que você faz parte do conjunto. Mas em algumas situações é um pouco mais constrangedor, porque daí você se sente na obrigação de participar, depende também da forma de condução". (DI2)*

Além da configuração do espaço, fatores como a iluminação, a acústica, climatização, equipamentos e mobiliário são descritos como importantes para a realização das atividades em sala de aula, mas a situação atual foi criticada tanto por discentes quanto pelos docentes:

*Pelo estrutural eu acho que deixa bastante a desejar, por ser uma faculdade pública. O projetor muitas vezes não funciona, quadro às vezes não tem canetão, mesmo o conforto das cadeira, a gente tem umas cadeiras complicadas que começam a ranger a cada respirada que tu dá (DI1)*

*A cadeira cabe mais ou menos o tamanho de um caderno... para um notebook e um caderno já não dá... o caderno tem que ir pro colo... [...] A gente não quer exigir conforto, mas né assim ... as cadeiras são desconfortáveis... [...] Aquelas salas do novo bloco, o bloco F né, elas são... é... até os professores reclamam que tudo que você fala... fica complicado porque uma sala escuta a outra. (DI3)*

*Porque elas são muito, muito ruins, feias, as coisas ali, os materiais, todos os não humanos tão deteriorados, e cada dia que passa se deteriorando mais. (DO2)*

*São bem ruins, são bem feios... não é nada atraente vamos dizer assim [...] A climatização é ruim... o ar condicionado sempre tá com problema, o datashow tá com problema há séculos... Porque às vezes tu vem com um expectativa pra dar uma aula legal com vídeo, daí não dá pra botar um vídeo, a tela fica rosa, tu tem que fica segurando o tróço... (DO3)*

Ao revelar suas percepções os entrevistados usaram de maneira enfática três adjetivos: ruim, feio e desconfortável. Esses atributos devem-se a má funcionalidade dos equipamentos, porque que não correspondem com a sua utilidade, no caso do *datashow*, o quadro/lousa ou ar condicionado, ou porque não atendem às necessidades ergonômicas e acústica. A acústica aparece como elemento que causa desconforto: "uma sala escuta a outra" (DI3). Isso porque o material das paredes não faz o isolamento dos ruídos, dificultando o andamento da aula. Aqui a "fealdade da aula" deve-se à relação dos humanos com os não-humanos, na qual a estrutura física da sala de aula dificulta a realização das atividades. Essas percepções correspondem a categoria estética do feio, pois enfatizam tudo que é horrível, desagradável, e repugnante na organização (STRATI, 2007). Assim, tanto a sala em si, como a disposição ou funcionalidade dos equipamentos pode gerar sentimentos desagradáveis, e por isso são vistas como feias ou grotescas.

Além das salas de aula, a estrutura para a permanência foi citada como importante para o processo de ensino-aprendizagem. Como vários alunos permanecem boa parte do dia nas dependências da universidade, os ambientes voltados ao estudo, pesquisa,

compartilhamento e convivência, são percebidos como uma privação:

*É cansativo passar um dia inteiro, às vezes se torna um pouco desconfortável pela estrutura que a gente tem aqui. [...] tu já vem cansada, do trânsito, do deslocamento, daí tu acaba limitando bastante, é a mesma questão que a gente percebe de infraestrutura fora de sala aula, tipo banheiro, as vezes tá complicado, bebedouros, não tem disponível. A questão de cantina, agora colocaram uma, mas também acaba gerando uma necessidade de deslocamento (DI1).*

*[...] porque num doutorado principalmente, a aula é um momento, ela faz parte. [...] E o doutorando exige, precisa ...o trabalho que ele faz precisa de ter os espaços adequados ...no mínimo espaços coletivos de estudo, trabalho, com todos os equipamentos e demais itens de conforto para que o estudante chegue ali e fique horas a fio. (DO2)*

A perspectiva de que “*a aula é um momento, ela faz parte*” sinaliza a importância de que “*o fazer*” do doutorado envolve também espaços individuais e coletivos, onde o aluno possa estudar, elaborar seus trabalhos, participar de grupos de estudo, bem como interagir com os demais colegas, como citado nas falas:

*Eu acredito que a participação em grupo e essa vivência, viver mais a universidade, eu acredito que tenha uma contribuição grande, que eu sinto falta. (DI1)*

*Sentimentos de estar meio abandonado, mas por outro lado também uma sensação de que muita coisa pode ser feita ...não me sinto... assim... muito parte integrante aqui da UFSC ... não sei porque... acho eu sinto um distanciamento assim em relação a aluno, professor. (DI2)*

*Pós-graduação stricto sensu, pra mim, é algo muito especial, é o último nível de formação que nós temos em nossa sociedade da educação formal [...] Ali a universidade tem por obrigação ofertar o que há de melhor em todos os sentidos, o que ela pode dar de melhor...incluindo os espaços. [...] Pra mim é um fator de depressão profissional. Se eu usar aquilo um semestre inteiro você pode ter certeza que eu não vou ter a mesma satisfação de dar aula, porque eu acho que a gente tá fazendo ali e vocês alunos não merecem isso. Não há espaço e não pode ser assim. Doutorado não é sala de aula. [...] Um sentimento assim de que a gente não devia estar aqui, esse momento aqui não é o nosso diário...há um descompasso grande entre o que a gente veio fazer aqui e o que é o lugar... um descompasso total...total. (DO2)*

Essas revelações denotam a ausência do gracioso, categoria estética que diz respeito à qualidade da vida organizacional (STRATI, 2007). A privação do espaço coletivo torna o estudo mais penoso, pois além de atender suas necessidades de estudo e necessidades fisiológicas, é nesses locais onde os indivíduos estabelecem relações com outros indivíduos, onde se engajamativamente (GHERARDI, 2014). Cabe destacar que os sentimentos negativos desvelados pelos docentes referem-se tão somente às salas de aula e aos equipamentos/artefatos, pois, quanto ao exercício da docência afirmam que sentem satisfação e realização com o trabalho em si, como pode ser observado nos seguintes trechos:

*Sentimento na pós ... eu diria assim, uma satisfação enorme. Vou curtindo desde que eu acordo... Um sentimento de satisfação... de realização, de reciprocidade...porque eu sei que há uma expectativa também da minha chegada em sala de aula. (DO2)*

*É... pelo fato de eu gostar muito de dar aula, de estar dando aula, embora tenha todos os problemas, é... o fato de estar fazendo aquilo é ... consegue deixar...por exemplo quando eu falei da pós, eu chego a ficar irritado, mas logo a irritação vai embora porque eu to começando a dar aula. (DO3)*

*É um sentimento de realização... eu to na sala de aula eu to no topo..., é a autorrealização... é um momento que eu posso estar péssimo, num dia péssimo eu entro na sala de aula tudo vai embora e eu saio geralmente melhor, dificilmente eu saio pior. (DO1)*

Essas afirmações denotam que a docência promove satisfação: “uma satisfação enorme”, “eu gosto muito de dar aula”, “é um sentimento de realização”. Essa realização pessoal está relacionada com a categoria estética do sublime, a qual diz respeito ao *pathos*, e o sublime é a alegria que enche a alma (STRATI, 2007). A satisfação pelo trabalho revela o belo, e esta categoria se refere ao trabalho em si, proporcionada pelos momentos de ensino.

Questionamos os docentes com a intenção de compreender como a estrutura física interfere no processo de ensino-aprendizagem, e as respostas denotam que esta influencia na motivação para desenvolver as atividades de ensino e na sensação de bem-estar:

*Eu acho que afeta, com certeza afeta,... porque estrutura ela vai influenciar nas tuas próprias ideias... que eu posso fazer com essa estrutura, a partir do momento que tu olha pra uma estrutura tu não pensa em ir além, como eu posso fazer alguma coisa diferente com isso?(DO3)*

*Eu diria que é mais do que cinqüenta por cento, no esforço global de ensino aprendizado...no nível que vocês estão, no doutorado....Você pode ter professores extraordinários, todos assim muito bons, você pode ter assim... um avanço em termos de conhecimento ali girando na instituição, também assim muito respeitáveis, mas se você não tiver a infraestrutura, os não-humanos bem compatíveis com o que está dentro da cabeça das pessoas, .... tá faltando mais que cinqüenta por cento do ensino-aprendizagem. (DO2)*

Após ouvir essas afirmações, questionamos qual a sala de aula ideal? e eles responderam:

*Ah acho que a gente não precisa de muito assim sabe... é forma como é a disposição da sala um ambiente ... é bem iluminado... com uma condição de clima bom [...] é primeira necessidade, tem que ser confortável... acho que mais dinâmica... flexível ... a sala de aula tem que ser um ambiente que facilite a troca de informações (DI3)*

*[...] tipo um anfiteatro não com aquela montoeira de gente, mas em forma curva... é com mais espaço entre elas que a gente pudesse movimentar entre elas... andar entre elas... é... clara... paredes branca... [...] Eu não quero nada muito luxuoso, sofisticado. Eu quero um lugar digno pra gente trabalhar (DO3)*

*A casa da minha avó era uma casa simples... só pra vocês terem uma ideia... a toalha de mesa... eu me lembro... era com tecido mais simples... mas era limpo, branco, sabe tudo organizadinho...então eu digo não precisa ser nada rico pra gente ser .... tem que ter qualidade nas informações, então a nossa sala podia ser simples (DO1)*

As respostas descrevem a sala de aula ideal deve favorecer a interação e a liberdade de movimentação, e essa sala de aula idealizada não precisa ser luxuosa, mas deve proporcionar no mínimo o atendimento às demandas de ensino para a pós-graduação.

Solicitamos ainda que fizessem um exercício imaginativo tendo por foco possíveis associações com a sala de aula atual, e questionamos: remete a algum cheiro? Textura? Som ou música? Cenário? As respostas trouxeram uma diversidade de percepções e signos que demonstram mais sensações negativas do que positivas:

*Não é alguma coisa que você chega e tem vontade de ficar (rss). [...] ... eu ia dizer que tem cheiro de mofo...(DI1)*

*Sem cheiro [risos] não sei acho que não sinto. Acho que é indiferente... me sinto meio indiferente...não sei... como eu falei, talvez é... eu acho tudo muito assim, muito distante, é muito frio... [...] áspera! Ou fria... [qual material?] Um azulejo. (DI2)*

*Quarta-feira de cinzas... em Salvador. No caso do carnaval, tudo que era bom passou...e ficam os dejetos...aquilo que ninguém quer, e ninguém quer ir ali, enquanto a limpeza pública vem e deixa a cidade novamente em alta... ninguém vai ali...e se você tá passando por determinadas ruas, e vem a limpeza pública, você, se puder você sai e deixa eles fazerem o trabalho deles. (DO2)*

*É áspero, ruim. (DO1)*

*É aquela coisa rugosa, bem gelada, de você tocar e não querer por a mão de novo, pior do que o quente, a sensação que me dá é algo assim extremamente gelado... ah, aquelas barras de gelo, que o cara pega com garras e põe nos grandes frigoríficos... mas uma câmara frigorífica é algo pra mim inóspito, inóspito... se a gente puder colocar um adjetivo naquela sala ali me dá uma sensação de algo inóspito. (DO2)*

*Um som, som ruim,assim, é isso som ruim assim, é um ambiente desagradável. (DO1)*

*Como é que chama agora aquele ritmo moderno, sofôrência (rss). (DI1)*

*Eu gosto de relacionar com a música... como se a gente fosse artista, tem a música do Chico e do Edu Lobo que o nome é Na Carreira, eu acho é... tem tudo a ver com a nossa, com o nosso fazer, pelo menos com o meu fazer. (DO3)*

Essas percepções revelam descontentamentos, pois as texturas utilizadas para representar a sala de aula foram o áspero (ríspido) e rugoso, cheiro de mofo (coisa velha) e até mesmo sem cheiro (indiferente, distante). Quanto ao som, relacionaram com um som ruim e um estilo musical que não apreciam (ambiente desagradável). O ritmo moderno “sofôrência” denota um sentimento de que não se está bem, que sofreu alguma

decepção. Foram citados materiais como azulejo e barra de gelo. Esses materiais são frios, e representam a sensação de lugar que não é aconchegante, ou até inóspito, onde ninguém quer ficar.

A referência ao contexto da quarta-feira de cinzas em Salvador é emblemática nessas falas. Por ser o dia seguinte à folia de carnaval, e as ruas ainda estão repletas de lixo e o ar impregnado de odores desagradáveis, “ninguém quer ir ali” (DO2). E o sentimento de desesperança em relação ao ambiente físico da sala de aula

No exercício imaginativo, a citação à música Na Carreira (Edu Lobo e Chico Buarque, 1983) denota um sentimento de reverência e de responsabilidade em relação ao ofício de ensinar, pois a letra da canção diz: “*Mais um dia, mais uma cidade pra se apaixonar... Sentir que tatibitati que bate o coração.* Assim imagina que a sala de aula é como um palco onde o espetáculo tem que acontecer conforme previsto, independente das condições adversas que possam existir, e compara o docente com o artista, o ensino com a arte.

Dessas percepções sobre a sala de aula, resultou um mosaico de sentimentos que, junto com a materialidade específica feita da corporeidade das pessoas e dos artefatos compõem a atmosfera da organização, a qual pode ser associada com uma percepção de incompletude do processo de ensino-aprendizagem.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das entrevistas desvelou que a configuração do espaço, iluminação, climatização, acústica, equipamentos e ergonomia das carteiras, bem como a estrutura de convivência da universidade suscitam sentimentos que interferem no processo de ensino e aprendizagem. As salas de aula foram apontadas como ruins, feias e desconfortáveis. Pelo sentido estético, essas percepções correspondem a categoria do feio, pois enfatiza tudo que é horrível, desagradável e repugnante na organização (STRATI, 2007). Estes elementos foram julgados pelo senso estético como algo que não está em harmonia com a ideia do que deveria ser a sala de aula, e por isso ela é considerada feia, ruim. Essa fealdade que torna o estudo penoso (em alusão à Eça de Queiroz), deve-se à relação dos humanos com os não humanos: a estrutura física da sala de aula, os equipamentos, a acústica, a iluminação, o mobiliário.

Os entrevistados citaram a estrutura e os espaços para permanência, sinalizando que os mesmos são tidos como importantes para o processo de ensino-aprendizagem, principalmente no que tange ao desenvolvimento das atividades de estudos e pesquisa, pois a “aula faz parte”, e o fazer do doutorado não ocorre somente em sala de aula, mas envolve outros espaços. Contudo, atualmente esses locais são insuficientes, e não possibilitam uma convivência entre os alunos e professores, e isso é percebido como uma sensação de privação. Esses sentimentos denotam a ausência do gracioso, categoria estética que diz respeito à qualidade da vida organizacional, e está mais próxima da categoria estética do

feio, porque a situação atual causa vergonha, irritação, distanciamento: percepções de um critério de valor do que é desagradável.

Os sentimentos desvelados sobre a estrutura das salas são distintos dos sentimentos que definem o exercício da docência, pois estes foram demonstrados de maneira positiva, denotando satisfação em ser professor, em ministrar aulas na pós-graduação. Esses bons sentimentos remetem a categoria estética do belo, e ainda a categoria estética do sublime, pois esta categoria diz respeito ao *pathos* do sentimento estético, e portanto, refere-se a alegria que distingue as pessoas na organização. Assim, conquanto há um descontentamento com a estrutura, alguns docentes buscam superar essas limitações do ambiente físico utilizando salas que não são as destinadas à pós-graduação, porém, isso exige “girar” pelo Centro Socioeconômico, o que significa que a turma, a cada dia pode ter aula em uma sala diferente.

Indagamos como seria a sala de aula ideal, e os entrevistados revelaram que esta é um lugar com boa iluminação e climatização, com paredes claras, mas, fundamentalmente que favoreça a interação. A configuração circular do espaço da sala de aula foi a forma mais citada nas entrevistas, indicando que a interação e participação é muito importante nesse contexto. Contudo, essa sala ideal não necessita de sofisticação, mas sim conforto e funcionalidade dos equipamentos. Como na visão simbólica de um docente: “como uma toalha de mesa, de tecido simples, branca” (DO1). Essa metáfora remete a um ambiente claro, com os equipamentos e mobiliário bem organizados, e que transmite serenidade, e proporciona bem-estar.

Essa idealização da sala de aula pelos docentes e discentes leva a entender que aquela imagem de sala de aula tradicional não corresponde com que se espera para as aulas da pós-graduação, porque nesse nível de ensino é preciso possibilitar a interação, como preconizada na abordagem interacionista, em uma perspectiva dialógica. Para tanto, a sala de aula deve atender a essas demandas, o que exige um espaço diferenciado, capaz de dar mobilidade para os diferentes arranjos, seja circular ou com formação de pequenos grupos. Essa sala idealizada não mais corresponde com a sala do século XIX: sala retangular e alunos enfileirados. É uma sala mais flexível, mais horizontalizada, sobretudo confortável.

Nas análises efetuadas relacionadas à experiência estética no contexto das práticas sociais que ocorrem na sala de aula, considerando o processo de ensino-aprendizagem, foi possível perceber a manifestação das categorias estéticas relacionadas ao gracioso, ao sublime e o feio. A diversidade de percepções e signos desvelados nas entrevistas demonstraram que há um descontentamento e desconforto que interferem efetivamente no processo de ensino-aprendizagem: a sala é áspera, rugosa, tem cheiro de mofo, o som dela é ruim, é fria como azulejo ou como uma barra de gelo, é inóspita. Tem cara de quarta-feira de cinzas em Salvador! Desses percepções sobre a sala de aula, resulta um mosaico de sentimentos que pode ser associado com uma percepção, por parte dos

sujeitos investigados, de incompletude do processo de ensino aprendizagem.

Todavia, neste espaço também se manifesta o sentimento de realização e de responsabilidade com o ofício de ensinar, e como comparado por um docente, a sala de aula assemelha-se a um palco, onde o espetáculo tem que ser apresentado conforme o previsto, independente das condições adversas que venham a ocorrer, e por isso, o professor enxerga-se como um artista. Deste modo, podemos confirmar a corporeidade do conhecimento e das interações das pessoas, e a fisicalidade dos objetos não humanos, quanto a imaterialidade de fantasiar metáforas organizacionais, o docente como artista e o ambiente da sala de aula organizado, limpo e alvo, como uma toalha de mesa, e sentimentos estéticos sobre abstrações teóricas.

O processo de desvelar e identificar essas percepções e sentimentos suscitados pelo lócus “sala de aula”, demonstra a validade da lente da abordagem estética. Entende-se que a discussão dessas questões possa contribuir para compreensão dessa abordagem enquanto referencial para processos investigativos no campo dos estudos organizacionais, possibilitando dessa forma, a explicitação de um conhecimento até então não desvelado pela racionalidade instrumental.

Como linhas futuras de estudo, sugere-se a ampliação do conjunto de sujeitos investigados, de modo a verificar as similaridades e/ou divergências quanto aos resultados, bem como a identificação de outros aspectos ora considerados.

## REFERÊNCIAS

ARRIADA, Eduardo; NOGUEIRA, Gabriela M.; VAHL; Mônica Maciel. A sala de aula no século XIX: disciplina, controle, organização. In.: **Conjectura**, v. 17, n. 2, p. 37-54, maio/ago. 2012. Disponível em <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conjectura>> Acesso em 20 maio 2017.

GHERARDI, Silvia. Conhecimento situado e a ação situada: o que os estudos baseados em prática prometem? In: GHERARDI, Silvia; STRATI, Antonio. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B.; et al. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, Romeu. Análise e Interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecilia de Souza (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 34.ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

LIMA, Valéria Vernaschi. Espiral construtivista: uma metodologia ativa de ensino-aprendizagem. Interface (Botucatu), Botucatu, v. 21, n. 61, p. 421-434, Jun 2017. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 14 Jun. 2017.

LOBO, Edu; BUARQUE, Chico. Na carreira. In: **O Grande Circo Místico**. Som Livre, 1983. LP

NEVES, Rita de Araujo; DAMIANI, Magda Floriana. Vygotsky e as teorias da aprendizagem. UNIrevista, São Leopoldo, v. 1, n. 2, p. 1-10, 2006. Disponível em: <<http://www.miniweb.com.br/Educadores/Artigos>>. Acesso em: 4 jun. 2017.

PALANGANA, I.C. Desenvolvimento e aprendizagem em Piaget e Vygostky: a relevância social. 5.ed. São Paulo: Summus, 2001.

QUEIROZ, Eça de. **Uma campanha alegre: das farpas**. Lisboa: Companhia Nacional, 1891. v.2. Disponível em <<http://www2.senado.gov.br/bdsf/handle/id/518768>>. Acesso em 10 maio 2017.

STRATI, Antonio. Saber na prática: compreensão estética e conhecimento tácito. In: GHERARDI, Silvia; STRATI, Antonio. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014a. Capítulo 2.

\_\_\_\_\_. Estética no estudo da vida organizacional. In: GHERARDI, Silvia; STRATI, Antonio. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014b. Capítulo 6.

\_\_\_\_\_. STRATI. Aesthetic Understanding of Work and Organizational Life: Approaches and Research Developments. **Sociology Compass**, v.4, n. 10, 2010, p. 880-893. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com>. Acesso em 10/06/2107.

\_\_\_\_\_. **Organização e estética**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

**CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA** - Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutor e Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA) e em Administração pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL).

**A**

- Accountability* 1, 3, 8, 9, 13, 14, 15, 25, 34, 35, 36, 53, 64  
Administração Pública 1, 3, 4, 9, 13, 14, 23, 39, 41, 42, 45, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 64, 65  
Alimentação 67, 71, 74, 75, 76, 77, 89, 109  
Autonomia Universitária 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 28, 29, 32, 33, 35, 37, 38

**C**

- Categorias Estéticas 140, 143, 145, 151  
Complexidade Institucional 16, 19, 26, 27, 29, 31, 32, 33, 35, 36  
Compreensão Empática 140  
Contingências 9, 44, 52, 54, 55, 56, 57  
Controle Patrimonial 39, 40, 42, 43, 49, 50  
Custos de Transação 88, 89, 90, 91, 92, 97, 99

**D**

- Desigualdade Social 8, 67, 68, 70, 75, 77

**E**

- Employee Value Proposition* 100, 101, 104, 115, 117, 118  
Estado 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 21, 22, 24, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 38, 41, 42, 47, 52, 53, 56, 63, 64, 66, 68, 69, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 89, 94, 132  
Estrutura de Governança 9, 33, 88, 89, 92, 93, 95, 97

**G**

- Gestão de Talento 100  
Governos Municipais 52, 56

**J**

- Julgamento Estético 140

**L**

- Liberdade Acadêmica 16, 18, 19, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36  
Liberdade Institucional 16, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36

**N**

- Negócios Sociais 67, 68, 69, 70, 72, 75, 76, 77

## O

*Onboarding* 100, 101, 102, 104, 105, 106, 114, 115, 116, 117, 119  
Organizações 12, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 26, 27, 29, 31, 32, 34, 35, 53, 54, 55, 64, 68, 69, 70, 75, 90, 91, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 113, 114, 116, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 141, 142, 143, 144

## P

Patrimônio Público 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 48, 49, 51  
Plano de Marketing Interno 100, 102, 103, 106, 107, 108, 110, 111  
Ponto de Açaí 88, 97  
Processo Ensino-Aprendizagem 140, 141, 145

## R

Reavaliação Patrimonial 39, 40, 41, 43, 45, 47, 49  
Recursos Humanos 22, 25, 100, 101, 102, 103, 104  
Respostas Organizacionais 16, 20, 26, 27, 32, 35  
Retenção de Conhecimento 126, 129, 136

## S

Sala de Aula 140, 141, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152  
Sociedade 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 20, 21, 28, 38, 42, 47, 49, 64, 68, 69, 70, 71, 72, 75, 121, 139, 142, 143, 147

## T

Tecnologia 48, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 61, 66, 72, 99, 122, 135, 136, 140, 154  
Transmissão de Conhecimento 120, 123, 127

# ADMINISTRAÇÃO:

---

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E DO TERCEIRO SETOR 4

- 🌐 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
- ✉️ [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
- 📷 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
- FACEBOOK [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

# ADMINISTRAÇÃO:

---

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E DO TERCEIRO SETOR 4

- 🌐 [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
- ✉️ [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
- 📷 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
- FACEBOOK [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)