

ADMINISTRAÇÃO EM FOCO

# TENDÊNCIAS E PRÁTICAS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

Bianca Gabriely Ferreira Silva  
Andréa Cristina Marques de Araújo  
(Organizadoras)



2021



ADMINISTRAÇÃO EM FOCO

# TENDÊNCIAS E PRÁTICAS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

Bianca Gabriely Ferreira Silva  
Andréa Cristina Marques de Araújo  
(Organizadoras)



2021

2021 by Editora e-Publicar  
Copyright © Editora e-Publicar  
Copyright do Texto © 2021 Os autores  
Copyright da Edição © 2021 Editora e-Publicar  
Direitos para esta edição cedidos à Editora e-Publicar  
pelos autores.

**Editora Chefe**

Patrícia Gonçalves de Freitas

**Editor**

Roger Goulart Mello

**Diagramação**

Roger Goulart Mello

**Projeto gráfico e Edição de Arte**

Patrícia Gonçalves de Freitas

**Revisão**

Os Autores

**ADMINISTRAÇÃO EM FOCO: TENDÊNCIAS E PRÁTICAS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA,  
VOL. 1**

Todo o conteúdo dos artigos, dados, informações e correções são de responsabilidade exclusiva dos autores. O download e compartilhamento da obra são permitidos desde que os créditos sejam devidamente atribuídos aos autores. É vedada a realização de alterações na obra, assim como sua utilização para fins comerciais.

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

**Conselho Editorial**

Alessandra Dale Giacomini Terra – Universidade Federal Fluminense

Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Andrelize Schabo Ferreira de Assis – Universidade Federal de Rondônia

Bianca Gabriely Ferreira Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Cristiana Barcelos da Silva – Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro

Cristiane Elisa Ribas Batista – Universidade Federal de Santa Catarina

Daniel Ordane da Costa Vale – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Danyelle Andrade Mota – Universidade Tiradentes

Dayanne Tomaz Casimiro da Silva - UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

Diogo Luiz Lima Augusto – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Elis Regina Barbosa Angelo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Ernane Rosa Martins - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás

Fábio Pereira Cerdera – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro Francisco

Oricelio da Silva Brindeiro – Universidade Estadual do Ceará

Glauco Martins da Silva Bandeira – Universidade Federal Fluminense

Helio Fernando Lobo Nogueira da Gama - Universidade Estadual De Santa Cruz



2021



Inaldo Kley do Nascimento Moraes - Universidade CEUMA  
João Paulo Hergesel - Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Jordany Gomes da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Jucilene Oliveira de Sousa – Universidade Estadual de Campinas  
Luana Lima Guimarães – Universidade Federal do Ceará  
Luma Mirely de Souza Brandão – Universidade Tiradentes  
Mateus Dias Antunes – Universidade de São Paulo  
Milson dos Santos Barbosa – Universidade Tiradentes  
Naiola Paiva de Miranda - Universidade Federal do Ceará  
Rafael Leal da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Rita Rodrigues de Souza - Universidade Estadual Paulista  
Willian Douglas Guilherme - Universidade Federal do Tocantins

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

A238 Administração em foco [livro eletrônico] : tendências e práticas na gestão contemporânea: volume 1 / Organizadores Bianca Gabriely Ferreira Silva, Andréa Cristina Marques de Araújo. – Rio de Janeiro, RJ: e-Publicar, 2021.

Formato: PDF  
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
Modo de acesso: World Wide Web  
Inclui bibliografia  
ISBN 978-65-89340-59-1

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Silva, Bianca Gabriely Ferreira. II. Araújo, Andréa Cristina Marques de.  
CDD 658.4

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

Editora e-Publicar  
Rio de Janeiro – RJ – Brasil  
contato@editorapublicar.com.br  
[www.editorapublicar.com.br](http://www.editorapublicar.com.br)



2021





# Apresentação

É com imensa satisfação que apresentamos a obra “[Administração em foco: Tendências e práticas na gestão contemporânea, Volume 1](#)” que busca abordar múltiplos assuntos relacionados a novas práticas e metodologias na gestão contemporânea no decorrer de seus 42 capítulos.

Desejamos a todos uma excelente leitura!

Patrícia Gonçalves de Freitas

Roger Goulart Mello

**Editora e-Publicar**





# Sumário

CAPÍTULO 1 .....	13
A MODERNIZAÇÃO NA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: A NOVA INSTRUÇÃO NORMATIVA APLICADA À GESTÃO DE CONTRATOS NO INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA – INCA .....	13
	Luiz Fernando Rezende de Souza Saulo Barroso Rocha André Luiz Trajano dos Santos
CAPÍTULO 2 .....	33
DESAFIOS DE UMA ARQUITETURA HOSPITALAR INCLUSIVA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA .....	33
	Lucas Almeida de Souza Daniel Meira Nóbrega de Lima Kelly Christine Silva de Lima
CAPÍTULO 3 .....	41
ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E VANTAGENS COMPETITIVAS: UMA ANÁLISE À LUZ DO SETOR DE GEMAS E JOIAS BRASILEIRO .....	41
	Matheus Borges Macedo Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato
CAPÍTULO 4 .....	59
MEDIDAS DE PROTEÇÃO E DE SEGURANÇA APLICADAS À JOALHERIA: UMA ANÁLISE DO LABORATÓRIO DE DESIGN E MONTAGEM DE JOIA DA UFES .....	59
	Cristiano Aparecido Dantas de Jesus Kelly Christiny da Costa Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato Giovanna Fornaciari
CAPÍTULO 5 .....	71
INVESTIMENTOS DO BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES): ANÁLISE A PARTIR DOS MUNICÍPIOS ONDE ESTÃO INSTALADOS OS TOMADORES DOS RECURSOS PÚBLICOS .....	71
DOI 10.47402/ed.ep.c20214105591	Beatriz Domingos Milani Edenis Cesar de Oliveira
CAPÍTULO 6 .....	93
CAPITAL INTELECTUAL SOB A ÓTICA DOS COLABORADORES DO BANCO SANTANDER DO BRASIL .....	93
	Jackeline Dantas do Nascimento Edson Arlindo Silva
CAPÍTULO 7 .....	119
GERENCIAMENTO DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES NO SEGMENTO DE BELEZA .....	119
	Tailane Neves Carvalho Edson Arlindo Silva Odilon José de Oliveira Neto



CAPÍTULO 8 .....	149
MULHERES EMPREENDEDORAS: DESAFIOS, POSSIBILIDADES E EXPECTATIVAS.....	149
	Annyelle Gonçalves de Oliveira Edson Arlindo Silva
CAPÍTULO 9 .....	168
DIALOGICIDADE, IMPORTÂNCIA E CONFIABILIDADE DO SISTEMA DE GESTÃO DE CONVÊNIOS E CONTRATOS DE REPASSE – SICONV .....	168
	Emerson Marinho Pedrosa Norma Nancy Emanuelle Silverio da Silva
CAPÍTULO 10 .....	181
O USO DE PRODUCT PLACEMENT E SEU POTENCIAL EM JOGOS PARA CONSOLES COMERCIALIZADOS NO BRASIL.....	181
	Thyago Douglas Mendes de Almeida Ernandes Rodrigues do Nascimento Karla Karina de Oliveira Menezes Sílvio Farias de Menezes
CAPÍTULO 11 .....	192
A INTERNET E AS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO EM AGÊNCIAS DE VIAGENS.....	192
	Fabício Souza Ribeiro
CAPÍTULO 12 .....	206
SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO .....	206
	Henrique John Pereira Neves
CAPÍTULO 13 .....	219
IMPLICAÇÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO COMPORTAMENTO DOS TRABALHADORES DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL .....	219
	Karina Maria de Oliveira Edson Arlindo Silva Victor Manuel Barbosa Vicente
CAPÍTULO 14 .....	246
A TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: REFLEXOS NAS LICITAÇÕES E NOS SERVIÇOS DE SAÚDE DO DISTRITO SANITÁRIO ESPECIAL INDÍGENA PARINTINS .....	246
	Augusto César Simas Vieira Kleber de Britto Souza
CAPÍTULO 15 .....	261
VIABILIDADE ECONÔMICA PARA ELETROPOSTOS COM INFRAESTRUTURA PREEXISTENTE CONSIDERANDO O CENÁRIO BRASILEIRO .....	261
	Matheus Binotto Francescato Ismael Cristofer Baierle Cristiano Roos



CAPÍTULO 16.....	275
MATRÍCULAS NAS UNIVERSIDADES.....	275
	Irineu Manoel de Souza Maykon Bergmann Martins
CAPÍTULO 17.....	285
GESTÃO AMBIENTAL E LOGÍSTICA REVERSA – UMA ANÁLISE DOS ASPECTOS QUE IMPACTAM NA CORRETA DESTINAÇÃO DOS RESÍDUOS SÓLIDOS GERADOS NO MEIO URBANO.....	285
	Rafael Augusto Oliva
CAPÍTULO 18.....	299
ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS UTILIZADAS EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA ANÁLISE DE MÚLTIPLOS ESTUDOS DE CASO.....	299
	Luiz Alberto Passinato Ricardo Alberti Rita de Cássia Sasso Miguel Maffini Denise Adriana Johann Julia Esmerio Rodrigues
CAPÍTULO 19.....	314
OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM EM PROCESSOS SELETIVOS INTERNOS DE INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS.....	314
	Rita de Cássia Sasso Ricardo Alberti Miguel Maffini Luiz Alberto Passinato Julia Esmerio Rodrigues
CAPÍTULO 20.....	330
ENERGIAS SUSTENTÁVEIS: A VIABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRA DA UTILIZAÇÃO DE ENERGIA SOLAR NO BRASIL.....	330
DOI 10.47402/ed.ep.c202111720591	
	Washington André Batista Antônio Artur de Souza Simone Evangelista Fonseca Sabrina Espinele da Silva
CAPÍTULO 21.....	350
LICITAÇÕES SUSTENTÁVEIS: PANORAMA DAS COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	350
	Sybelle Georgia Mesquita da Silva Alzira de Lima Mesquita Micheline Thais dos Santos Erica Lívea Ferreira Guedes Celestino
CAPÍTULO 22.....	369
GESTÃO PÚBLICA DE RESÍDUOS SÓLIDOS.....	369
	Sybelle Georgia Mesquita da Silva Alzira de Lima Mesquita Micheline Thais dos Santos Erica Lívea Ferreira Guedes Celestino

CAPÍTULO 23 .....	381
GERENCIAMENTO DE RESULTADOS POR DECISÕES OPERACIONAIS NO NOVO MERCADO DO BRASIL: UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DE AUDITORIAS BIG FOUR E NÃO BIG FOUR.....	381
	Thiago Rios Sena José Maria Dias Filho
CAPÍTULO 24 .....	402
O PAPEL DA CIPA NA POLÍCIA CIVIL: UM ESTUDO DE CASO PARA REDUÇÃO DE AFASTAMENTOS POR DOENÇAS OCUPACIONAIS.....	402
	Henrique John Pereira Neves Sandra Lorena Beltrán Hurtado
CAPÍTULO 25 .....	421
O ALINHAMENTO DAS FINANÇAS COM O MARKETING PARA UMA EFICIENTE GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NAS MICROEMPRESAS .....	421
	Kleber de Britto Souza
CAPÍTULO 26 .....	435
TRANSPARÊNCIA NA APLICAÇÃO DOS RECURSOS DA SAÚDE PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE PARINTINS NO BIÊNIO DE 2016 A 2017 .....	435
	Augusto Florivaldo Batista Pereira Kleber de Britto Souza
CAPÍTULO 27 .....	445
GESTÃO EM SAÚDE PÚBLICA NO BRASIL E SEUS DESAFIOS: UMA REVISÃO DE LITERATURA.....	445
	Adriana Barbosa Rodrigues Anderson Alves Vieira Larissa Tolentino Lôpo
CAPÍTULO 28 .....	459
ELABORAÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO SOBRE LOGÍSTICA HOSPITALAR.....	459
	Anthony Menezes de Oliveira Fany Pereira de Araújo Soares
CAPÍTULO 29 .....	473
A GESTÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS NO BRASIL: UMA INTRODUÇÃO CONTEXTUAL.....	473
	Hidelano Delanusse Theodoro Palmira Margarida Ribeiro da Costa Ribeiro Erick Brizon D'Angelo Chaib
CAPÍTULO 30 .....	487
TEORIAS INTER DISCIPLINAR DE APOIO COMPLEMENTAR À ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS .....	487
	Rogério Ferreira dos Santos



CAPÍTULO 31 .....	500
A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR DEMOCRÁTICO NA ATUALIDADE .....	500
	Denilson Fernandes de Aguiar
CAPÍTULO 32 .....	506
GESTÃO EDUCACIONAL A PARTIR DE MARIO SERGIO CORTELLA – UM ENSAIO POSSÍVEL .....	506
	Lisânea Clécia da Cunha Silva Márcia Araújo Costa Gildemberg da Cunha Silva
CAPÍTULO 33 .....	512
EBITDA OU FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE QUAL INSTRUMENTO POSSUI UMA INFORMAÇÃO MAIS RELEVANTE PARA AS EMPRESAS BRASILEIRAS .....	512
	Jamile Neme de Queiroz Gustavo Fernandes Malta Stockler
CAPÍTULO 34 .....	534
E AÍ?! VOCÊ RECOMENDA? MARKETING BOCA A BOCA NA COMPRA DE ELETROELETRÔNICOS PELA INTERNET .....	534
	Márcio Silva de Melo Lívia Nogueira Pellizzoni
CAPÍTULO 35 .....	556
IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO NO DESEMPENHO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE PEDAGÓGICA DE MAPUTO (2014-2018) .....	556
	Maria Helena Francisco Novela Feliciano
CAPÍTULO 36 .....	573
ANÁLISE DO PERFIL SOCIOECONÔMICO DE MÃES IMIGRANTES VENEZUELANAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO LAS MADRES .....	573
	Raimundo Vitor de Sousa Cardoso Dayane de Sousa Gomes Fernanda Kelly Jeronimo Messchmidt Luciene Vasconcelos Carvalho Victor dos Santos Mafra
CAPÍTULO 37 .....	582
SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E A GLOBALIZAÇÃO: UM OLHAR SOBRE AS PROPAGANDAS DA COCA-COLA .....	582
	Rosana de Vasconcelos Sousa Maria Silvanira Souza Ferreira de Oliveira Clara Camile Freitas da Silva Lina Nária Campos da Silva
CAPÍTULO 38 .....	594
A ABERTURA DE CAPITAL DA CAIXA E OS FUNDAMENTOS DE UMA IPO COM BASE NO FCD - FLUXO DE CAIXA DESCONTADO .....	594
	Gilmar Veriato Fluzer dos Santos Edison Luiz Leismann

CAPÍTULO 39 .....	616
A IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES DO MARKETING PARA ATRAIR CLIENTES: O CASO DAS FACULDADES DA ESCADA (FAESC).....	616
	José Petronilo Filho Mércia Cristina Pontes Rallyne Braz Da Rocha Bruno Silvestre Silva De Souza
CAPÍTULO 40 .....	635
A PREVIDÊNCIA SOCIAL A APLICAÇÃO DO PRINCÍPIO DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA.....	635
	Willian Martins Venancio Fabio Jose Antonio da Silva
CAPÍTULO 41 .....	655
ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL SUSTENTÁVEL PARA OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DO ESTADO DA PARAÍBA .....	655
	Tatiane de Oliveira Sandra Maria Araújo de Souza
CAPÍTULO 42 .....	676
IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO EM UM SINDICATO .....	676
	Keila Maria Pereira Camelo Wagner Pires da Silva







# CAPÍTULO 1

## A MODERNIZAÇÃO NA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: A NOVA INSTRUÇÃO NORMATIVA APLICADA À GESTÃO DE CONTRATOS NO INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA – INCA

**Luiz Fernando Rezende de Souza**, Universidade Estadual do Rio de Janeiro - UERJ  
**Saulo Barroso Rocha**, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, Universidade Federal Fluminense – UFF  
**André Luiz Trajano dos Santos**, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET/RJ

### RESUMO

O presente artigo trata acerca das inovações trazidas pela na nova Instrução Normativa 05/2017, aplicada no Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA), que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, como a prestação de serviços de limpeza, vigilância patrimonial. A nova Instrução Normativa atende melhor ao Princípio Constitucional da eficiência ao valorizar a etapa de planejamento, considerando-se sua aplicação aos processos administrativos de contratações públicas autuados a partir do dia 25 de setembro de 2017. Dessa forma, essa instrução trata de uma inovação na contratação de serviços da Administração Pública Federal (APF) por meio do estudo preliminar e do gerenciamento de riscos que são integrantes da elaboração do termo de referência ou projeto básico. Além disso, a gestão de contratos que se compõe do gestor, fiscais administrativos e técnicos, inovou com a introdução de um quarto componente como agente fiscalizador: o público usuário.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração Pública, Terceirização, Gestão de Contratos.

### 1. INTRODUÇÃO

O instrumento legal acerca da terceirização nas organizações públicas, encontra-se prevista no parágrafo 7º, do Decreto-Lei nº 200 de 1967, o qual dispõe que: “Administração poderá desobrigar-se da realização material de atividades executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, mediante licitação pública<sup>(1)</sup>. No entanto, a contratação de empresas terceirizada pela administração pública, fomenta algumas dificuldades, ocasionadas pela falha na fiscalização da execução dos contratos, motivando diversas ações principalmente na justiça do trabalho, as quais são resolvidas pela legislação existente, pela jurisprudência e pela justiça trabalhista, a maioria dessas ações são concernentes





a garantia dos direitos dos empregados envolvidos nas contratações. Tendo provocado diversas discussões e entendimentos jurisprudenciais, os quais evoluem à medida que novos questionamentos surgem.

Recentemente, a Instrução Normativa 02/2008 que regulamentou a contratação de serviços, continuados ou não, pela APF, foi revogada pela Instrução Normativa 05/2017. Dessa forma, ocorreram algumas inovações acerca da gestão e fiscalização de contrato, em razão da nova instrução, a qual visa fortalecimento do planejamento nas aquisições e contratações de serviços no Executivo Federal, dando ênfase ao pagamento por resultado, bem como, pagamento mensal após comprovar quitação das obrigações trabalhistas, e ainda, a concessão de instrumentos para qualificar a contratação de serviços terceirizados e a padronização de editais e contratos para contratação de empresas terceirizadas<sup>(2,3)</sup>.

Desta forma, o presente artigo através de pesquisa bibliográfica, visa abordar a terceirização na administração pública, a responsabilidade da administração nessas contratações estabelecendo a diferença entre responsabilidade solidária e subsidiária, demonstrando as principais modificações trazidas pela Instrução Normativa 05/2017/MPDG na área de gestão e fiscalização de contratos, e a importância de se fazer uma fiscalização eficaz, visando evitar futuros transtornos para a administração e para o servidor público.

O presente artigo trata acerca das responsabilidades imputadas a Administração Pública, em função da terceirização de suas atividades meio, e a importância da uma fiscalização eficiente, visando evitar futuros transtornos a administração e ao servidor público. Para o entendimento e aprofundamento do tema são abordados o conceito terceirização, e os papéis e responsabilidades dos gestores e fiscais dos contratos, bem como as inovações trazidas pela na nova Instrução Normativa 05/2017.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A LEGISLAÇÃO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS**

Com o propósito de tornar o sistema de compras públicas mais eficiente, bem como, de instrumentalizar o gestor público com bases legais capazes de tornar a sua gestão menos procedimental possível, a legislação sobre contratações no âmbito da Administração Pública tem evoluído ano após ano. Por força de lei, toda aquisição ou prestação de serviços para a



administração pública deve ser precedida de licitação pública conforme preceitua a Constituição Federal <sup>(4)</sup>.

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

Em se tratando de bases legais para as licitações na Administração Pública, destacam-se cinco momentos pós-constituente de 1988: 1) a promulgação da lei de licitações e contratos administrativos através da Lei nº 8.666 de 1993; 2) a adoção da modalidade pregão instituída pela Medida Provisória nº 2.026, de 2000, que posteriormente foi convertida na Lei nº 10.520, de 2002, tendo sua forma presencial regulamentada pelo Decreto nº 3.555, de 2000, e a sua forma eletrônica regulamentada pelo Decreto nº 5.450, de 2005; 3) a introdução do sistema de registro de preços através do Decreto nº 3.931, de 2001, substituído pelo Decreto nº 7.892, de 2013; 4) o Regime Diferenciado de Contratação (RDC) implementado por meio da Lei nº 12.462, de 2011; e 5) a edição do Decreto nº 7.746, de 2012 que regulamentou o artigo 3º da Lei nº 8.666, de 1993, que estabeleceu diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal.

A Administração Pública está obrigada a licitar antes de formalizar seus contratos, seja ela direta ou indireta, bem como demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios <sup>(5)</sup>. Com um mesmo pensamento <sup>(6)</sup>, o procedimento licitatório é apresentado como uma

seleção por meio do qual a Administração, mediante critérios previamente estabelecidos, isonômicos, abertos ao público e fomentadores da competitividade, busca escolher a melhor alternativa para a celebração de um contrato.

Destaca-se que a licitação é posta pela doutrina como um procedimento administrativo obrigatório aos entes governamentais, em que se deve observar a competição igualitária em busca da proposta mais vantajosa dentre as apresentadas <sup>(7)</sup>. Para eles,

Licitação traz ínsita a ideia de disputa isonômica ao fim do qual será selecionada a proposta mais vantajosa aos interesses da Administração com vistas à celebração de um contrato administrativo, entre ela e o particular vencedor do certame, para a realização de obras, serviços, concessões, permissões, compras, alienações ou locações.

Para a jurista no campo do direito administrativo <sup>(5)</sup>, licitação é:





O procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração do contrato.

Assim, antes da formalização de qualquer contrato faz-se necessário realizar procedimentos administrativos para escolha da proposta que melhor atenda aos interesses públicos, culminando num termo de contrato que regerá os direitos e obrigações das partes interessadas na contratação.

Pode-se conceituar o contrato administrativo como o ajuste firmado entre a Administração Pública e um particular, regulado basicamente pelo direito público, e tendo por objetivo uma atividade que, de alguma forma, traduza o interesse público<sup>(8)</sup>. O contrato “é o ajuste realizado pela Administração, mediante regramento próprio, no intuito de criar, modificar ou extinguir direitos e obrigações, objetivando a consecução do interesse público”. Nesse aspecto, esse autor destaca também que<sup>(6)</sup>:

Segundo a Lei nº 8.666/93, considera-se contrato todo aquele e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.

Assim, a Lei de Licitação e Contratos, parágrafo 1º, artigo 54, dispõe que os contratos<sup>(9)</sup>:

“devem estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam”.

Assim, toda a legislação pertinente à contratação pública visa tão somente promover o ajuste necessário entre os interessados em participar dessa fatia de mercado e suprir as necessidades da Administração Pública. Para tal, a mesma exerce a supremacia nas relações jurídicas contratuais colocando o interesse público acima de qualquer outro<sup>(10)</sup>.

## **2.2 A BASE LEGAL PARA A ELABORAÇÃO DA IN 05/2017 NA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

No Brasil, o fenômeno da terceirização surge com o Decreto-Lei nº 200/1967, é intensificado com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (1995), e consagra-se, atualmente, em normas diversas, tais como a Lei nº 9.632/1998, o Decreto nº 2271/1997 e o Decreto nº 4.547/2002 (extinção de cargos). Essa prática vem sendo amplamente utilizada na



Administração Pública, dentre outros motivos, para impedir o crescimento desordenado da máquina administrativa, e maior especialização da sua atividade – fim <sup>(11)</sup>.

Os aspectos legais para a construção da Instrução Normativa 05/2017, que versa sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, revogou a Instrução Normativa 02/2008 que tratava anteriormente sobre o tema. O quadro 1, demonstra a evolução da legislação até culminar na nova instrução <sup>(2)</sup>.

**Quadro 1:** A Base Legal Para Terceirização de Serviços na Administração Pública Federal

BASE LEGAL	MOTIVAÇÃO
Decreto Lei nº 200/1967	Dispõe sobre a organização da Administração Pública Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.
Lei nº 8.666/1993	Artigos 66 ao 76
Decreto nº 2271/1997	Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.
Instrução Normativa 02/2008 do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão ( <i>REVOGADA</i> )	Disciplina sobre as Regras e Diretrizes para contratação de serviços continuados ou não.
Instrução Normativa 05/2017, do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão	Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob regime execução indireta no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
Súmula 331, TST.	Dispõe sobre a legalidade no Contrato de Prestação de Serviço.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A terceirização de serviços constitui-se em um dos mais importantes fenômenos contemporâneos da Administração, seja de negócios privados, seja na seara da gestão pública. Consiste na transferência de atividades-meio de uma organização para outras pessoas (terceiros), permitindo concentração nas atividades finalísticas e nas atividades-meio consideradas estratégicas <sup>(12)</sup>.

Na elaboração da Instrução Normativa 05/2017, foram propostas ao Ministério do Planejamento, considerando-se a adoção de várias medidas no âmbito dos Acordãos de nº 2328/2015 e 2622/2015 do TCU-Plenário, nos quais visam o aperfeiçoamento da governança e da gestão das contratações realizadas pela Administração Pública Federal, bem como por meio de uma consulta pública foram apresentadas mais de 800 contribuições oriundas de empresas, servidores, órgãos de controle e da sociedade <sup>(13)</sup>.





Desse modo, buscou-se o conteúdo da antiga Instrução Normativa, a 02/2008, trazendo novidades aos gestores públicos e às empresas privadas que partipam das contratações dessa natureza, incorporando contribuições e melhorias práticas existentes no âmbito do Governo Federal, considerando-se o foco na efetividade dos serviços contratados e a melhoria na qualidade do gasto dos recursos públicos <sup>(14)</sup>.

Assim sendo, a nova instrução delimitou três fases inerentes ao processo de contratação: a) o Planejamento da Contratação, que se perfaz pelos estudos preliminares, gerenciamento de riscos e, por fim, tendo por base as duas etapas anteriores, a elaboração do Termo de Referência pelo Setor Requisitante; b) Seleção do Fornecedor, fase esta que se inicia com o encaminhamento do Termo de Referência e termina com a publicação do resultado do julgamento após a adjudicação e homologação do certame; c) Gestão do Contrato Contrato <sup>(14)</sup>.

### **2.3 - O PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS E AS INOVAÇÕES TRAZIDAS PELA Instrução Normativa 05/2017.**

A Instrução Normativa 05/2017, traz como novidades, dentre outras a inserção do planejamento como procedimento obrigatório que antes da licitação. Para a elaboração do planejamento, foi introduzida uma seção estabelecendo mecanismos, em que, após iniciada a fase interna da formalização da demanda com todos os requisitos preenchidos pela área demandante, será criada a equipe de planejamento, a qual realizará os estudos preliminares, bem como o gerenciamento de risco da futura contratação. Desse modo o comparativo do planejamento entre a Instrução Normativa 02/2008 e Instrução Normativa 05/2017 é demonstrado no quadro 2:

**Quadro 2:** Comparativo do planejamento entre a Instrução Normativa 02/2008 e a Instrução Normativa 05/2017.

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>INSTRUÇÃO NORMATIVA 02, de 2008</b>	<b>INSTRUÇÃO NORMATIVA 05, de 2017</b>
<b>Início do Processo</b>	Não havia marco estabelecido	Documento de formalização da demanda
<b>Equipe</b>	Não havia marco estabelecido	Obrigatória
<b>Artefatos</b>	Termo Referência (TR) /Projeto Básico(PB)	Estudos Preliminares Gerenciamento de Riscos TR/PB



<b>Interação entre as áreas</b>	Baixa ou inexistente	Alta
---------------------------------	----------------------	------

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

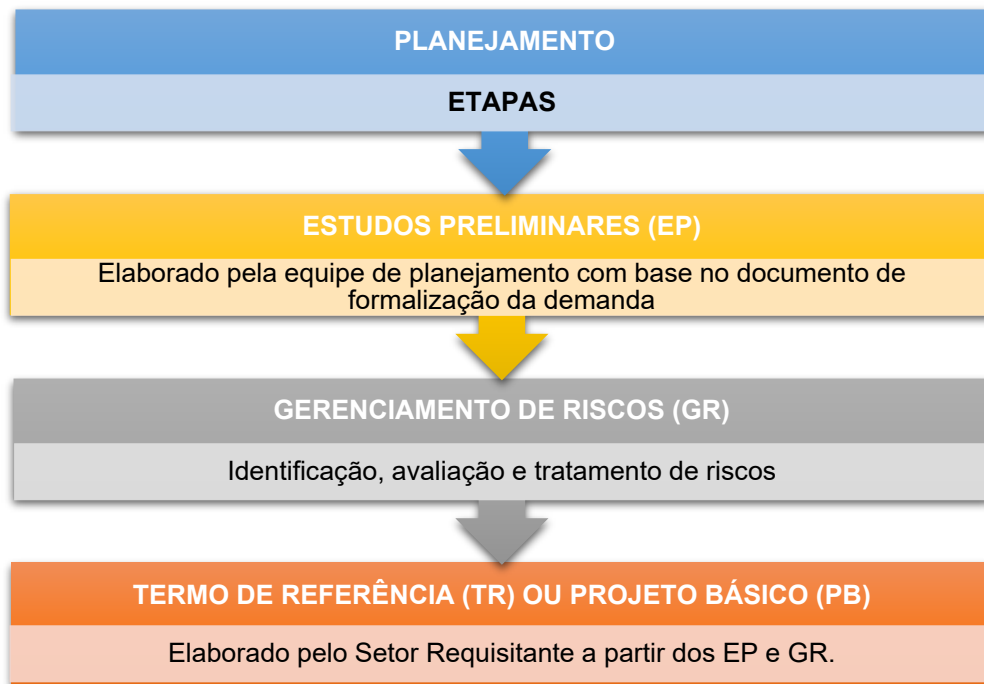
De acordo com o artigo 21 da Instrução Normativa 05/2017, os procedimentos iniciais do planejamento da contratação consistirá na elaboração do Documento de Formalização da Demanda (DOD), feito pelo Setor requisitante deverá conter a justificativa da necessidade da contratação; a quantidade de serviço a ser contratada; a revisão de data em que deve ser iniciada a prestação dos serviços e a indicação do servidor ou servidores para compor a equipe que irá elaborar os Estudos Preliminares e o Gerenciamento de Risco e, se necessário, daquele a quem será confiada a fiscalização dos serviços, o qual poderá participar de todas as etapas do planejamento da contratação. Após a formalização do DOD, será instituída a equipe de planejamento, a qual realizará os estudos preliminares, bem como o gerenciamento de risco da contratação <sup>(2)</sup>.

A Equipe de Planejamento, prevista na nova instrução será composta por servidores do Setor Requisitante e do Setor de Licitações, caberá ao primeiro elaborar o Documento de formalização da demanda e, posteriormente, enviar o documento de formalização da demanda ao setor de licitações que, ao receber o documento de formalização da demanda também indicará servidores, se julgar necessário, designando, o Setor de Licitações, por fim, formalmente, por meio de portaria, Equipe de Planejamento. O Setor de Licitações, como referido, ficará responsável pela elaboração do Ato Convocatório <sup>(2)</sup>.

Finalizada a elaboração do Documento de Formalização da Demanda (DOD) e a instituição da equipe de planejamento, consoante aos artigos 20 e 22 da Instrução Normativa 05/2017, acerca do planejamento da contratação, para cada serviço a ser contratado deverá constar as etapas do planejamento elencadas na figura 1 <sup>(2)</sup>:



**Figura 1:** Etapas do Planejamento



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Na visão moderna das organizações, as contratações públicas são consideradas como instrumentos relevantes para a realização das políticas públicas. Nesse sentido, o alinhamento com o planejamento estratégico do órgão é vital para o alcance de resultados efetivos da organização quanto para a entrega de resultados à sociedade. Essa visão consagra a logística como um aliado da organização, uma vez que não há como cingir o alcance da missão institucional e a implementação de políticas públicas, sem uma logística adequada e estruturada que lhe dê suporte <sup>(15)</sup>

Desse modo, o planejamento é necessário para a compatibilização entre os objetivos organizacionais do órgão ou entidades dos serviços a serem contratados no alcance de sua finalidade institucional na busca pela eficiência. A compreensão de alguns conceitos que integram a nova IN são elencadas a seguir, já que tratam de inovações trazidas pelo legislador ao gestor público.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia escolhida baseou-se na pesquisa documental. O Dicionário de Metodologia Científica descreve que a pesquisa documental se restringe à análise de





documentos. Além disso, ele faz a indicação para ver também as estratégias de coleta de dados (p.152). Seguindo as recomendações do autor <sup>(16)</sup>, buscamos compreender o sentido desses termos e chegamos à definição estratégia de coleta de dados. No verbete, Estratégia de coleta de dado, ele nos informa que:

Normalmente, as pesquisas possuem duas categorias de estratégias de coleta de dados: a primeira refere-se ao local onde os dados são coletados (estratégia-local) e, neste item, há duas possibilidades: campo ou laboratório. [...] A segunda estratégia refere-se à fonte dos dados: documental ou campo. Sempre que uma pesquisa se utiliza apenas de fontes documentais (livros, revistas, documentos legais, arquivos em mídia eletrônica, diz-se que a pesquisa possui estratégia documental. Quando a pesquisa não se restringe à utilização de documentos, mas também se utiliza de sujeitos (humanos ou não), diz-se que a pesquisa possui estratégia de campo <sup>(16)</sup>.

Tanto a pesquisa documental como a pesquisa bibliográfica têm o documento como objeto de investigação. No entanto, o conceito de documento ultrapassa a idéia de textos escritos e/ou impressos. O documento como fonte de pesquisa pode ser escrito e não escrito, tais como filmes, vídeos, slides, fotografias ou pôsteres. Esses documentos são utilizados como fontes de informações, indicações e esclarecimentos que trazem seu conteúdo para elucidar determinadas questões e servir de prova para outras, de acordo com o interesse do pesquisador <sup>(17)</sup>. Tendo em vista essa dimensão fica claro existir diferenças entre pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

Uma importante distinção é feita entre essas modalidades de pesquisa. Para essa autora a pesquisa bibliográfica é uma modalidade de estudo e análise de documentos de domínio científico tais como livros, periódicos, enciclopédias, ensaios críticos, dicionários e artigos científicos. Como característica diferenciadora ela pontua que é um tipo de “estudo direto em fontes científicas, sem precisar recorrer diretamente aos fatos/fenômenos da realidade empírica”. Argumenta também que a principal finalidade da pesquisa bibliográfica é proporcionar aos pesquisadores e pesquisadoras o contato direto com obras, artigos ou documentos que tratem do tema em estudo: “o mais importante para quem faz opção pela pesquisa bibliográfica é ter a certeza de que as fontes a serem pesquisadas já são reconhecidamente do domínio científico”. Ela se posiciona sobre a pesquisa documental: “a documental caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam



nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação" (18).

A pesquisa documental é muito próxima da pesquisa bibliográfica. O elemento diferenciador está na natureza das fontes: a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias. Essa é a principal diferença entre a pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. No entanto, chamamos a atenção para o fato de que: “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador (a) requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico” (18).

É fundamental que os (as) cientistas sociais entendam o significado de fontes primárias e fontes secundárias. As fontes primárias são dados originais, a partir dos quais se tem uma relação direta com os fatos a serem analisados, ou seja, é o pesquisador (a) que analisa. Por fontes secundárias compreende-se a pesquisa de dados de segunda mão, ou seja, informações que foram trabalhadas por outros estudiosos e, por isso, já são de domínio científico, o chamado estado da arte do conhecimento (18).

Dessa forma, o presente artigo trata acerca das inovações trazidas pela na nova Instrução Normativa 05/2017, Aplicada no Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA), que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Para assim, expor os impactos que essa instrução apresenta na administração pública, que alcança novos atores na gestão de contratos tais como: o fiscal setorial e o público usuário, inovações desta norma.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.**

##### **4.1 O IMPACTO DA NOVA INSTRUÇÃO NORMATIVA NA GESTÃO DE CONTRATOS.**

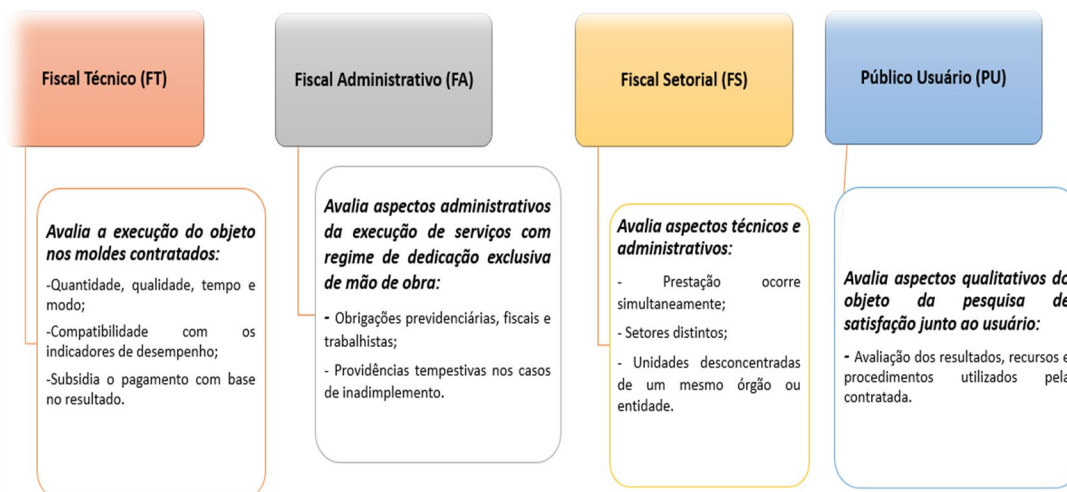
Dentre as novidades, a norma traz expressamente novas figuras de fiscalização (técnica, administrativa, setorial e a realizada pelo público usuário), bem como a informação de que as atividades de gestão e fiscalização da execução contratual devem ser realizadas de forma



preventiva, rotineira e sistemática, podendo ser exercidas por servidores, equipe de fiscalização ou único servidor, desde que, no exercício dessas atribuições, fique assegurada a distinção dessas atividades e, em razão do volume de trabalho, não comprometa o desempenho de todas as ações relacionadas à Gestão do Contrato <sup>(15)</sup>.

A gestão contratual terá o condão de coordenar as atividades de Fiscalização Técnica; Fiscalização Administrativa; Fiscalização Setorial e Fiscalização pelo Público Usuário. Além disso, a atividade do Gestor do Contrato envolverá a prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção de contratos, dentre outras <sup>(14)</sup>. A Figura 2, demonstra de maneira resumida as funções de cada fiscal no contrato de prestação de serviços.

**Figura 2:** Atores da Fiscalização



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Na fase de Gestão do Contrato, buscou-se constante monitoramento na execução dos serviços, bem como para a sua eficiência Indicadores de desempenho operacional (IMR), padronizando, por fim, o instrumento de gestão contratual. Contudo, não se pode olvidar que serviços como os de manutenção predial e tecnologia de informação merecem atenção na gestão dos contratos, tendo em vista a especificidade que possuem, principalmente relacionado ao modus operandi da execução laboral <sup>(15)</sup>.

Os gestores deverão ficar atentos aos Instrumentos de Medição de Resultado (IMR) pois é um mecanismo que define os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço e respectivas adequações de pagamento (trata-se do antigo Acordo de Nível de Serviço – ANS). Assim, serão observados os seguintes critérios pelo IMR: a) Verificação do resultado, quanto à





qualidade e quantidade pactuadas; b) privilegia o pagamento por resultado (glosa). A instrução orienta que se utilize, preferencialmente, ferramentas informatizadas para aferição dos resultados. Além disso, nada impede a aplicação concomitante de outros mecanismos para a avaliação da prestação dos serviços<sup>(15)</sup>

No caso da proposta da empresa estar em desarmonia com a nova instrução, a Contratada deverá arcar com o ônus decorrente de eventual equívoco no dimensionamento dos quantitativos de sua proposta. Deverá, ainda, ser observando os custos variáveis decorrentes de fatores futuros e incertos (vale-transporte). Se superior às necessidades, a Administração deverá efetuar o pagamento seguindo as regras contratuais e realizar (se necessário e cabível) a adequação contratual, se necessário e cabível<sup>(15)</sup>. Nos termos do art. 63 da Instrução Normativa 05/2017:

Art. 63. A contratada deverá arcar com o ônus decorrente de eventual equívoco no dimensionamento dos quantitativos de sua proposta, devendo complementá-los caso o previsto inicialmente em sua proposta não seja satisfatório para o atendimento ao objeto da licitação, exceto quando ocorrer algum dos eventos arrolados nos incisos do § 1º do art. 57 da Lei nº 8.666, de 1993.

§ 1º O disposto no caput deve ser observado ainda para os custos variáveis decorrentes de fatores futuros e incertos, tais como os valores providos com o quantitativo de vale-transporte.

§ 2º Caso o eventual equívoco no dimensionamento dos quantitativos se revele superior às necessidades da contratante, a Administração deverá efetuar o pagamento seguindo estritamente as regras contratuais de faturamento dos serviços demandados e executados, concomitantemente com a realização, se necessário e cabível, de adequação contratual do quantitativo necessário, com base na alínea “b” do inciso I do art. 65 da Lei nº 8.666, de 1993.

A Instrução Normativa 05/2017, possibilita que os editais prevejam que fornecedores proponham padrões de produtividade diferenciados, desde que superiores aos parâmetros a serem fixados na norma. Pretende-se, com isso, incentivar o desenvolvimento de inovações de mercado que otimizem a prestação dos serviços, reduzir os custos da contratação e estimular os fornecedores a buscarem o aperfeiçoamento constante de suas atividades mediante a adoção de novas tecnologias<sup>(15)</sup>.

Uma das inovações trazidas pela instrução é a adoção de Instrumento de Medição de Resultado (IMR), em substituição ao Acordo de Nível de Serviço (ANS), prevendo que o pagamento deve ser feito de acordo com o resultado efetivo da qualidade da prestação do serviço, nos casos em que for possível a sua aferição, permitindo-se ao gestor do contrato glosar o pagamento de serviços não prestados em desconformidade com o previsto no edital, à luz dos indicadores previamente estabelecidos. Apesar de já constar na Instrução Normativa nº 2, de



2008, deu-se mais destaque agora com a inclusão de diretrizes para nortear a identificação de indicadores mínimos de desempenho para aferição da qualidade esperada da prestação dos serviços <sup>(15)</sup>.

A nova Instrução Normativa também estabelece um instrumento alternativo à conta vinculada, qual seja, o pagamento pelo Fato Gerador. Na atual sistemática da conta vinculada garante-se somente os custos do 13º salário, férias, 1/3 constitucional das férias e a multa do FGTS. Com esse novo instrumento, a Administração somente se responsabiliza pelo pagamento dos custos decorrentes de eventos efetivamente ocorridos, mitigando pagamentos dos custos estimados que muitas vezes não ocorrem e que oneram em demasia os contratos de prestação de serviço em regime de dedicação exclusiva de mão de obra, a exemplo de valores para rescisão, ausências legais, bem como o auxílio-maternidade e paternidade, dentre outros <sup>(19)</sup>.

A norma prevê, ainda, maiores garantias aos servidores ao traçar requisitos em que a autoridade responsável deve observar quando for indicar os fiscais de contrato, dentre os quais destacam-se: oportunizar ao servidor a ciência expressa da indicação antes de ser designado e a compatibilidade com as atribuições do cargo, com a complexidade do objeto e com o quantitativo de contratos por servidor.

Outra inovação importante da nova instrução é a distinção dos responsáveis pelo recebimento provisório e definitivo dos serviços, que seguem as regras da Lei nº 8.666, de 1993. Ressalta-se que foi prevista regra para que, nos serviços em que for possível realizar a aferição do resultado, o fiscal ajuste os valores para que somente após a medição da qualidade dos serviços a contratada emita a nota fiscal. Isso evita que a contratada realize o pagamento a maior de impostos.

A nova Instrução dispõe que, no caso de rescisão dos contratos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, o fiscal administrativo deve verificar o pagamento pela contratada das verbas rescisórias ou dos documentos que comprovem que os empregados serão realocados em outra atividade de prestação de serviços, sem que ocorra a interrupção do contrato de trabalho. Ato contínuo, até que a contratada comprove suas obrigações, o órgão ou entidade contratante deverá reter os valores das Notas fiscais ou Faturas correspondentes em valor proporcional ao inadimplemento, até que a situação seja regularizada. Não havendo quitação das obrigações por parte da contratada no prazo de quinze dias, a contratante poderá efetuar o



pagamento das obrigações diretamente aos empregados da contratada que tenham participado da execução dos serviços objeto do contrato <sup>(14)</sup>.

Desse modo, a empresa fornecedora deve comprovar, no curso da execução do contrato, o cumprimento das obrigações laborais e sociais. A Portaria nº 409, de 2016 estabelece que caso não seja apresentada a documentação comprobatória do cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e para com o FGTS a contratante comunicará o fato à contratada e reterá o pagamento da fatura mensal, em valor proporcional ao inadimplemento, até que a situação seja regularizada. E, em não havendo quitação das obrigações por parte da contratada no prazo de quinze dias, a contratante poderá efetuar o pagamento das obrigações diretamente aos empregados da contratada que tenham participado da execução dos serviços objeto do contrato <sup>(14)</sup>.

O secretário de Gestão do Planejamento, o Ministério do Planejamento percebeu que os órgãos dedicavam muito tempo na elaboração dos artefatos que orientam as licitações - como o Termo de Referência, o Projeto Básico, a Minuta de Contrato - e com o próprio edital de licitação. Desse modo, a nova instrução tem como foco o melhor planejamento das ações. Nas palavras do secretário de Gestão <sup>(20)</sup>:

“E, assim, acabavam penalizando o tempo necessário para planejar bem a licitação e os serviços, dimensioná-los com a necessidade do órgão, mapear, de forma antecipada, os possíveis riscos que podem surgir ao longo do processo do contrato e da gestão do contrato. Com isso, o que a IN 05 faz é desonerar os órgãos do processo de elaboração de todos esses instrumentos, oferecendo para eles modelos padronizados que já foram previamente acordados com a Advocacia-Geral da União, e que irá permitir que esta fase de elaboração de edital, Termo de Referência e a própria análise jurídica - que é obrigatória para todos esses instrumentos - seja feita em um tempo muito menor em relação ao que é feito hoje. A gente imagina que, atualmente, gasta-se quase três meses com a fase preparatória da licitação e que a Instrução Normativa possa permitir que esse tempo seja reduzido para cerca de um mês”

Com o objetivo de promover melhorias na terceirização de serviços no Executivo Federal, a Instrução Normativa nº 05/2017 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, define novos parâmetros e modelos padronizados de editais e contratos para contratação de empresas terceirizadas. A proposta é instrumentalizar os órgãos públicos federais para atender inovações do mercado, definir instrumentos de medição de resultados e aprimorar o planejamento das licitações e contratos na área.





A nova instrução modernizará a forma como o governo compra, a fim de garantir a qualidade e a melhor relação custo-benefício em relação aos recursos públicos <sup>(20)</sup>. Os ganhos que a norma trará a gestão pública federal são elencadas no Quadro 3:

**Quadro 3:** Vantagens da Nova Instrução Normativa 05/2017 em Suas Etapas.

VANTAGENS DA NOVA INSTRUÇÃO NORMATIVA 05/2017 PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.	
ETAPA	VANTAGENS/GANHOS
<b>PLANEJAMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Melhor qualificação do objeto;</li><li>•Mitiga riscos;</li><li>•Inovação;</li><li>•Redução de custos;</li><li>•Histórico de referências;</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>•Melhoria na alocação de recursos (padronização de procedimentos);</li><li>•Instrumentaliza o processo (painel de preços e editais AGU).</li></ul>
<b>SELEÇÃO DO FORNECEDOR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Preços mais competitivos;</li><li>•Serviços com mais qualidade;</li><li>•Melhoria do desempenho do fornecedor;</li><li>•Minimiza a recursos.</li></ul>
<b>GESTÃO DO CONTRATO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Avaliação e monitoramento colaborativo;</li><li>•Indicadores de desempenho operacional -IMR;</li><li>•Melhoria na alocação de recursos (padronização de procedimentos).</li></ul>

**Fonte:** Elaborado pelos Autores

Dentre as novidades da norma está o pagamento por resultado, de acordo com o cumprimento de requisitos como início de vigência, tempo de atendimento, meta a cumprir. Isso significa que, se uma empresa não cumprir o que foi determinado no ato da contratação, o pagamento será realizado de acordo com o percentual do serviço prestado <sup>(15)</sup>.

Já em relação aos funcionários terceirizados, as empresas somente receberão pagamento mensal após comprovar quitação das obrigações trabalhistas, incluindo salários, contribuição previdenciária e depósitos no Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). Assim, órgãos e entidades terão que verificar, por amostragem, se a empresa contratada está cumprindo as obrigações com os empregados e, caso contrário, a administração deverá reter o pagamento da fatura mensal <sup>(15)</sup>.



Além disso, pagamentos como o de auxílio maternidade, auxílio doença, substituições de empregado que se ausenta, só serão realizados quando for verificado a ocorrência do fato gerador. Hoje, os valores para esses custos são pagos anualmente, sem levar em conta se o evento efetivamente ocorreu <sup>(15)</sup>.

Para garantir a simplificação de procedimentos, a Instrução Normativa 05/2017 padroniza os modelos de termos de referência, editais e contratos de acordo com o padrão elaborado pela Advocacia-Geral da União (AGU), que firmou parceria com o Ministério do Planejamento. Com a padronização, outro ganho será na redução do tempo <sup>(13)</sup>.

Os contratos administrativos trazem consigo algumas características nas quais balizam a supremacia do interesse público em relação ao particular <sup>(5)</sup>. Dentre elas, destacam-se as denominadas cláusulas exorbitantes previstas na Lei nº 8.666, de 1993 e suas alterações, dotada de uma posição de supremacia em relação à parte contratada, a Administração Pública impõe a sua vontade valendo-se das prerrogativas próprias do Direito Público a ela atribuídas tais como as cláusulas exorbitantes citadas anteriormente, para assim subordinar os interesses do particular aos interesses da coletividade coletividade <sup>(7)</sup>.

Assim, para que haja o cumprimento do pleno interesse público a que se propõe o contrato administrativo, cabe trazer à discussão a importância atribuída à Administração em fiscalizar e acompanhar a sua execução. Para tal, ressalta-se que a fiscalização deve ser contemporânea à execução do contrato, buscando evitar tecer considerações sobre serviços não finalizados conforme atribuições determinadas pelas normas e orientações para gestão e fiscalização de contratos na Administração Pública <sup>(8)</sup>.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Análise das mudanças no processo de contratação pública pela Instrução Normativa nº 05/2017, em relação à Instrução de nº 02/2008, se pode afirmar que a nova instrução reestruturou o processo de contratação pública, delimitando fases e competências, e criando, formalmente, instrumentos de otimização e eficiência dos processos de contratação e da gestão dos contratos.

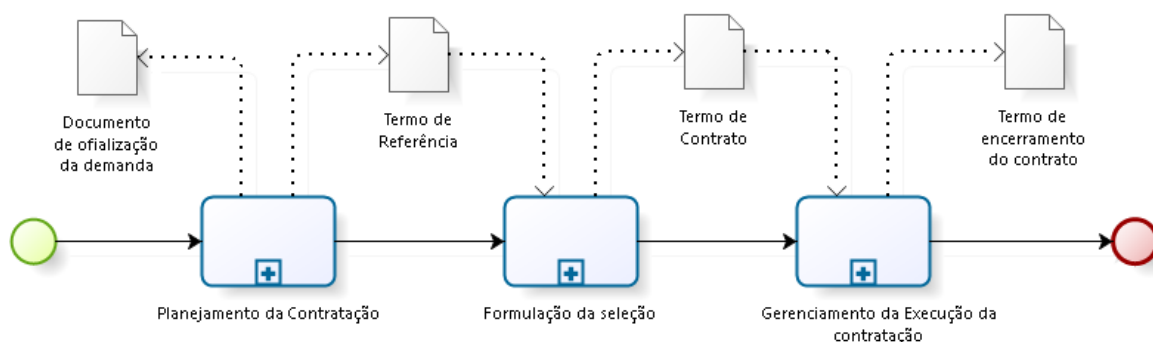


A principal mudança foi a importância dada à Fase de Planejamento da Contratação, que ficou detidamente delineada e instrumentalizada por elementos indispensáveis à boa aquisição. Anteriormente, não havia Equipe de Planejamento.

A nova instrução contemplou outros atores da fiscalização subjetiva (fiscais técnicos, administrativos, setoriais, e público usuário) e objetiva como o Pagamento pelo Fato Gerador na prestação de serviços continuados de mão de obra exclusiva. Trouxe expressamente a figura do Instrumento de Medição de Resultado e a necessidade de nexos vertical entre as finalidades dos órgãos por meio do planejamento anual de contratação <sup>(2)</sup>.

A nova instrução <sup>(2)</sup> também buscou se adequar às novas tendências de Governança e Gestão nas Aquisições Públicas, trazendo um novo modelo de contratação para a Administração Pública Federal, conforme demonstra a Figura 3:

**Figura 3:** Novo Modelo de Contratação de Serviços



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Essa Instrução trouxe alterações, principalmente, no que diz respeito à fase de planejamento das contratações e na gestão dos contratos, estabelecendo diretrizes de governança, planejamento e gestão de riscos, que visa proporcionar aos participantes um embasamento seguro e em consonância com as tendências trazidas pelos recentes normativos e julgados da área. Desse modo, podemos resumir as principais alterações estabelecidas pela Instrução Normativa 05/2017, conforme a seguir:

- Ênfase na fase de planejamento das licitações e contratações públicas.
- Padronização dos artefatos da licitação.
- Diretrizes para elaboração de estudos técnicos preliminares, projetos básicos e termos de referência, atos convocatórios, além da minuta contratual e os modelos de planilhas.





- A nova IN 05 trouxe ainda a necessidade de que a Administração Pública trabalhe com o gerenciamento dos riscos, e os instrumentos de controle como o IMR: Instrumento de Medição do Resultado.
- A sistemática da gestão contratual por meio do fiscal administrativo, técnico e usuário, entre outras inovações.

Os benefícios trazidos pelo novo texto da IN 05, não apenas padroniza os modelos de editais e contratos para as terceirizações; define instrumentos de medição de resultados; e aprimora as licitações e contratos nas áreas de limpeza, vigilância, manutenção e conservação de imóveis, mas também melhoram os processos de gestão, tornando-os mais celeres e transparentes para os órgãos e entidades públicas para que elaborem seus processos e planos anuais de contratação, considerando-se os benefícios elencados na Figura 4:

**Figura 4:** Os Benefícios da Instrução Normativa 05/2017.



**Fonte:** Elaborado pelo Autor.

Por fim, em um contexto geral, observa-se que a nova norma buscou o conteúdo da antiga Instrução Normativa 02/2008, trazendo novidades aos gestores públicos e às empresas privadas que participam das contratações dessa natureza, incorporando contribuições e melhores práticas existentes no âmbito do Governo Federal, prezando pela efetividade dos serviços contratados e melhoria do gasto dos recursos públicos.



## REFERÊNCIAS

1. BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/legislacao>>. Acesso em 10 de abr de 2018.
2. BRASIL. **Ministério do Planejamento, desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>>. Acesso em: 13 jul. 2018.
3. BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008**. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/anexos/instrucao-normativa-no-02>>. Acesso em: 10, 12, 14 e 14 abr. 2018.
4. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 04 jul. 2018.
5. DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 22ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
6. TORRES, R. C. L. **Leis de licitações públicas comentadas**. 7ª ed. Salvador: Ed. JusPosivm, 2015.
7. ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 15ª edição. Niterói, RJ: Impetus, 2008.
8. OLIVEIRA, R. C. R. **Licitações e Contratos Administrativos** – 4ª ed. rev. atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015.
9. BRASIL. **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993**. Institui Normas para Licitações e Contratos da Administração Pública. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acesso em 24 mai. 2018.
10. CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**, 25ª ed. São Paulo. Editora Atlas, 2012.
11. MARTINS, Sérgio Pinto. **A terceirização e o direito do trabalho**. 7ª edição São Paulo: Atlas, 2005.
12. VIEIRA, Antonieta Pereira e outros. **Gestão de contratos de terceirização na administração pública: teoria e prática**. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2006. ISBN 85-7700-003-6



13. RUBIN, Gleisson. **Entrevista do Secretário de Gestão do Planejamento**. Disponível em [https://www.sollicita.com.br/Noticia/?p\\_idNoticia=10674&n=entrevista-exclusiva-com-secretario-de-gestao-do-mp](https://www.sollicita.com.br/Noticia/?p_idNoticia=10674&n=entrevista-exclusiva-com-secretario-de-gestao-do-mp). Acesso em: 21 abr. 2018.
14. FROTA, David Augusto Souza Lopes. **Algumas Mudanças no Processo de Contratação Com a Instrução Normativa N°05, de 26 de maio de 2017**. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/61204/algumas-mudancas-no-processo-de-contratacao-com-a-instrucao-normativa-n-05-de-26-de-maio-de-2017/3>>. Acesso em: 05 de mai de 2018.
15. FIOCRUZ. **Coordenação Geral de Administração**. Disponível em <http://www.dirad.fiocruz.br/?q=node/2594>. Acesso 25 de Março e 05 de Maio de 2018.
16. APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo, Atlas, 2009.
17. FIGUEIREDO, N.M.A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2a ed. São Caetano do Sul, São Paulo, Yendis Editora, 2007.
18. OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.
19. SILVA, Weberson. [www.licitante.com.br](http://www.licitante.com.br). Disponível em: <http://www.licitante.com.br/instrucao-normativa-in-05-02/>. Acesso em: 17 abr. 2018.
20. RUBIN, Gleisson. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Secretária de Gestão do Planejamento**. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/noticias/governo-federal-padroniza-contratacoes-de-servicos-terceirizados>. Acesso em 23 abr. 2018.





# CAPÍTULO 2

## DESAFIOS DE UMA ARQUITETURA HOSPITALAR INCLUSIVA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA

Lucas Almeida de Souza, Graduado em Arquitetura e Urbanismo, Centro Universitário de João Pessoa

Daniel Meira Nóbrega de Lima, Graduando em Medicina, Universidade Federal da Paraíba

Kelly Christine Silva de Lima, Mestre em Arquitetura e Urbanismo, Centro Universitário de João Pessoa

### RESUMO

**Introdução:** Apesar da legislação, atual, ser cada vez mais inclusiva, observa-se em vários prédios públicos, importantes barreiras arquitetônicas. Além disso, quando evidencia-se os serviços hospitalares, nota-se uma significativa desigualdade do acesso aos serviços de saúde. **Objetivo:** Identificar os principais desafios e necessidades das mudanças arquitetônicas hospitalares para a inclusão dos mais diversos portadores de deficiência. **Metodologia:** Trata-se de uma revisão sistemática de literatura, descritiva e qualitativa, abarcando estudos do período de 2010 a 2020, por meio das bases de dados Scielo, Lilacs, Medline, Scopus, Science Direct e Web of Science. **Resultados e Discussão:** Percebeu-se uma série de inconformidades com as normas de acessibilidade. As principais limitações foram a inexistência de rampas, um número insuficiente de cadeiras de rodas, falta de sanitários adequados, falta de elevadores, falta de estacionamento. Ademais, os arredores dos hospitais demonstraram serem lugares bastante inseguros, com importantes desnivelamentos e baixa visibilidade. Quando se avaliou, segundo a ótica de deficientes visuais ou auditivos, observou-se um completo despreparo das instituições, uma vez que os projetos não foram elaborados pensando nesses usuários. **Conclusão:** Dessa forma, compreende-se a necessidade de mudanças urgentes, sendo essencial que gestores realizem uma crítica reflexiva acerca das condições de acesso, desigualdade em saúde e medidas de inclusão em seus serviços de saúde.

**PALAVRAS-CHAVE:** Pessoa com deficiência; Acesso aos serviços de saúde; Hospital.

### INTRODUÇÃO

Todo cidadão possui direitos ao acesso de educação, saúde, trabalho e lazer. No entanto, observa-se que para pessoas com deficiência, há uma série de fatores que limitam sua acessibilidade em prédios públicos. Assim, possibilitar condições de acesso adequado a essas pessoas, é contribuir para uma sociedade mais inclusiva e saudável.

Cada vez mais percebe-se que os órgãos públicos promovem a integração social e estabelecem normas gerais e critérios básicos para a acessibilidade desses usuários.



Contudo, apesar da legislação atual, é notório a existência de diversos hospitais públicos que não possuem condições de acessibilidade adequada. Ademais, há uma série de profissionais de saúde que sofrem dificuldades diárias para a realização de suas atividades ocupacionais. No entanto, a dificuldade cotidiana dessas pessoas não gera sensibilização ou reflexão para as demais.

Ademais, garantir a acessibilidade às pessoas com deficiência física, é muito mais do que o aspecto físico-espacial, mas tange a autonomia, segurança, utilização dos equipamentos urbanos, sistemas de locomoção e meios de comunicação (ARAGÃO, 2004).

Ademais, estima-se que cerca de 12 a 15% da população nos países em desenvolvimento, possuem algum tipo de deficiência. Sendo, destes, 20% relacionados a alguma limitação física, seja por comprometido nervoso, osteomuscular ou articular (OMS, 2003).

E além dos deficientes físicos, temos de garantir também aos cegos, surdos, mudos, autistas, pessoas com transtornos psiquiátricos, entre outros, a acessibilidade e inclusão aos serviços de saúde (FRANÇA e PAGLIUCA, 2008).

As normas da NBR/ABNT 9050 visam a minimizar as limitações físicas pelos portadores de deficiência, estabelecendo critérios e parâmetros técnicos acerca da construção, equipamentos e espaços em vista a permitir acessibilidade adequada a todos os usuários (ABNT, 2004).

Os pesquisadores decidiram estudar o tema, haja vista a sua relevância, bem como a necessidade de propor a gestores de saúde, novas possibilidades para organizar os serviços de saúde.

A presente pesquisa visou identificar os principais desafios e necessidades das mudanças arquitetônicas hospitalares para a inclusão dos mais diversos portadores de deficiência.

## **METODOLOGIA**

O presente trabalho trata-se de uma revisão integrativa de literatura de caráter descritivo e qualitativo, acerca dos desafios da arquitetura hospitalar inclusiva.



Partiu-se dessa metodologia por sua capacidade de integrar, organizar e sistematizar informações, visando uma compreensão holística acerca do tema.

Essa revisão utilizou-se dos descritores de saúde: “Pessoas com deficiência”, “Acessibilidade arquitetônica” e “Acesso aos serviços de saúde” para realização das buscas avançadas. Além disso, foram empregados os descritores *booleanos* “AND” e/ou “OR”. As bases de dados utilizadas foram a *Scientific Electronic Library Online* (Scielo), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (Lilacs), *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online* (Medline). Esta pesquisa desenvolveu-se durante o período de janeiro de 2019 até janeiro de 2020.

Os critérios de inclusão foram publicações que utilizassem revisão por pares duplo-cega, publicados entre 2000 a 2020, disponibilizados na língua portuguesa, inglesa ou espanhol. Os critérios de exclusão foram todas as publicações que houvesse algum viés de interesse ou metodológico, revisões narrativas, editoriais, resumos simples ou expandidos.

O procedimento de coleta de dados foi possível através de um instrumento de coleta desenvolvido pelos pesquisadores, sistematizando em uma tabela contendo, nome dos autores, base de dados indexada, título, ano, periódico, idioma, país de origem, sujeito, problema, metodologia e principais resultados. Por fim, os dados foram analisados para a confecção do presente artigo.

Após a definição da lista de trabalhos a serem avaliados pelo grupo, foi realizado a avaliação às cegas por dois pesquisadores de forma independente. Em seguida, foi realizado a discussão entre os mesmos, em conjunto, com um terceiro pesquisador para avaliar a adequação do estudo aos critérios de elegibilidade. Nos casos em que houve divergência em por pelo menos um dos pesquisadores, foi solicitado o auxílio de um pesquisador externo que compreendia o projeto, no entanto, não se enquadrava nos critérios para autoria.

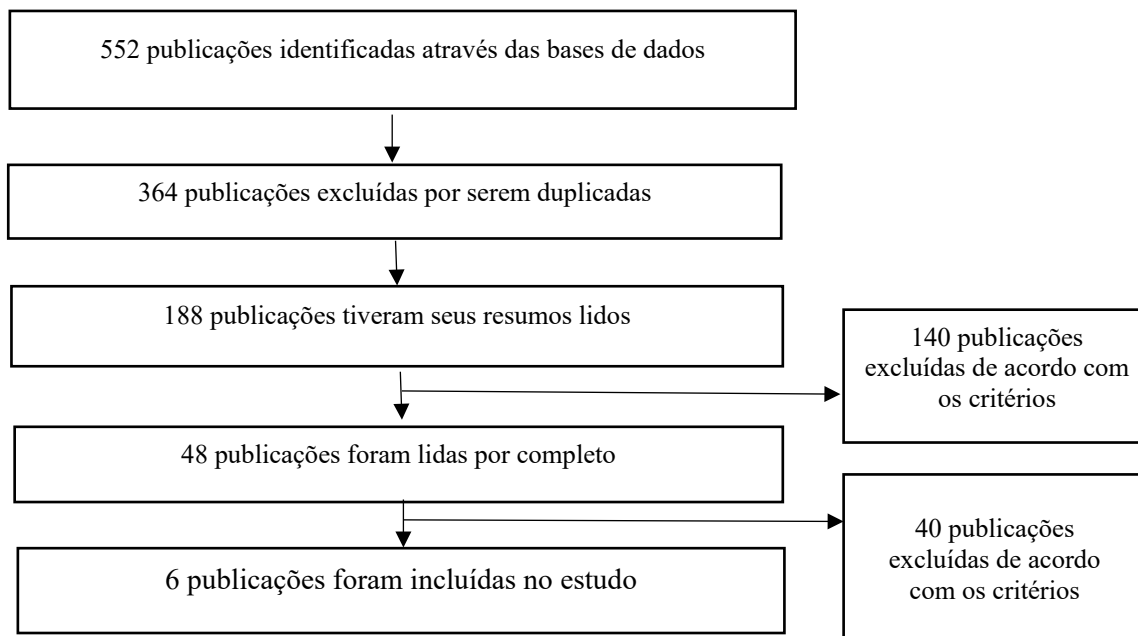
## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram encontrados cerca de 552 artigos, os quais tiveram seus títulos lidos, sendo, no entanto, eliminados 364 desses. Após isso, os 188 trabalhos tiveram seus resumos lidos por completo, os quais 140 foram excluídos. Em seguida, as 48 publicações foram lidas por completo, sendo incluídas, por fim, seis artigos. (Tabela 1).





**Tabela 1** – Fluxograma de estudos incluídos na revisão sistemática



Fonte: do Autor, 2020.

A partir dos seis artigos lidos foi realizado a coleta dos dados por meio do instrumento desenvolvido pelos pesquisadores, sendo sintetizado os principais dados (Tabela 2).

**Tabela 2** – Publicações incluídas na revisão integrativa.

Autor e ano	Base de dados	Tipo de estudo	Resultados
ALMEIDA et al., 2006	Lilacs	Estudo de casos	Há diversas barreiras arquitetônicas no percurso casa/hospital, desde falta de semáforos, sinalização até a alta proporção de ruas esburacadas e desniveladas.
ARAGÃO et al., 2008	Lilacs	Estudo de casos	Falta de banheiros e vestiários acessíveis. Falta de estacionamentos demarcados e elevadores.
AZEVEDO et al., 2015	Scielo	Estudo de casos	Os hospitais demonstraram irregularidades físicas em relação as recomendações da norma NBR/ABNT 9050.
FAGUNDES e SCARPI, 2002	Lilacs	Estudo de caso	A acessibilidade dos hospitais modifica dinamicamente com o uso do espaço pelos usuários e profissionais, sendo necessário um desenvolvimento dos espaços e recursos continuamente
GALVAN et al., 2019	Scielo	Estudo de caso	76,92% dos acessos externos estão inadequados, 63,97% dos acessos internos estão inadequados. 80% dos quartos estão inadequados e 79,03% dos sanitários



PAGLIUCA et al., 2007	Medline	Estudo de casos	Falta de corrimão em escadas (50%), obstáculos nas áreas internas (100%), inacessibilidade de bebedouros e telefones públicos (97%).
-----------------------	---------	-----------------	--

Fonte: do Autor, 2020.

Independente da instituição ter um caráter administrativo, educacional ou de saúde, elas têm plena responsabilidade pela segurança de seus usuários. Em ambientes hospitalares, que tratam de pessoas enfermas e com alta prevalência de necessidades especiais, a necessidade de prevenção, cuidado, segurança e organização fica mais evidente (PAGLIUCA et al., 2007).

Os problemas para a acessibilidade das pessoas com deficiência são bastantes amplos, como a falta de estacionamento, inexistência de rampas, sinalização insuficiente, a falta de cadeira de rodas para todos, falta de sanitários adequados, falta de elevadores (CASTRO et al., 2010).

A sinalização adequada em corredores, escadas, rampas e elevadores é imprescindível para o acesso de todos os usuários, no entanto, observa-se um elevado descumprimento dessas normas em hospitais (AZEVEDO et al., 2015).

Quando o foco está em deficientes visuais ou auditivos, nota-se o despreparo das instituições em prestar assistência. Uma vez que os hospitais não foram construídos refletindo suas necessidades (FRANÇA e PAGLIUCA, 2008).

Avaliou-se a segurança das calçadas e acessos a um hospital em Bauru, percebeu-se que 50% dos receberam avaliação ruim e 50% avaliação regular, devido ao desnivelamento e falta de uniformidade. Além disso, observou-se uma baixa visibilidade, devido a árvores e aproximação com veículos (SILVA e MAGAGNIN, 2019).

O mobiliário dos ambientes hospitalares dificulta mais do que facilita, suas medidas impedem a aproximação de cadeiras de roda e sua altura impossibilita o adequado uso e apoio, pondo em risco vários pacientes a queda (PAGLIUCA et al., 2007). Preconiza-se que balcões e mesas de trabalho devem possuir cerca de 80 cm de altura e bebedouros com altura máxima de 90 cm, além disso os telefones públicos devem ser instalados na altura de 0,8 a 1m do piso. Essas medidas objetivam viabilizar cadeirantes se sustentarem adequadamente, bem como melhorar sua autoconfiança na utilização desses espaços públicos (AZEVEDO et al., 2015).

Os quartos para essas pessoas devem ser projetadas segundo suas especificidades, contudo, alguns pontos unânimes são a necessidade de piso antiderrapante, boa iluminação de



todo o espaço, camas com grades de proteção, campainhas posicionadas próximas ao leito, escadas de apoio bem posicionadas (BARELA et al., 2015). Segundo Galvan et al. (2019), cerca de 80% dos quartos estavam possuía algum tipo de inadequação a norma.

Ademais, faz-se necessário boa acessibilidade a banheiros, ventilação natural, ambientes limpos, sem resíduos, pisos nivelados, delimitação nítida entre ambientes, pisos internos e externos de fácil limpeza (LAGE e AVILA, 2018).

Os corrimãos e barras de suporte na parede devem ser feitas de materiais espessos e rígidos. As áreas de circulação devem possuir portas largas e, sobretudo, portas de vai-e-vem (ARAGÃO et al., 2004).

Em pesquisa conduzida por Pagliuca et al. (2007), observou-se que menos de 1% das escadas internas hospitalares estavam de acordo com o preconizado, sendo verificado a ausência de pisos antiderrapantes e escadas bastante íngremes e degraus altos.

Ademais, as barreiras arquitetônicas e urbanísticas iniciam fora do ambiente hospitalar, no acesso aos hospitais, no percurso ao serviço hospitalar. A alta prevalência de ruas esburacadas e desniveladas, assim como a falta de semáforos, estacionamento demarcado (ALMEIDA et al., 2006; ARAGÃO et al., 2008).

A arquitetura hospitalar deve ser adequada e avaliada, continuamente, conforme as necessidades dos usuários e profissionais de saúde, não sendo a acessibilidade, um conceito estanque (FAGUNDES e SCARPI, 2002).

São comuns as barreiras arquitetônicas, sobretudo, em hospitais públicos, os quais não atendem à legislação, comprometendo assim, o deslocamento de portadores de deficiência.

É possível através do investimento em pesquisa e tecnologia desenvolver novos dispositivos de fácil manuseio para assegurar a privacidade e segurança de diversos portadores de deficiência (NIWA et al., 2018).

## CONCLUSÃO

Deste modo, compreendeu-se a necessidade urgente de tomar medidas visando a inclusão desses usuários. Além disso, faz-se necessário que gestores de saúde realizem uma





crítica reflexiva acerca da acessibilidade, desigualdade em saúde e medidas de inclusão em seus serviços de saúde.

Entende-se que a maior parte dos hospitais brasileiros não estão preparados para a assistência de pessoas com deficiência, existindo assim uma importante desigualdade no acesso aos serviços de saúde.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, P.C.; ARAGÃO, A.E.; PAGLIUCA, L.M.; MACEDO, K.N. Barreiras arquitetônicas no percurso do deficiente físico aos hospitais de Sobral. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v.8, n. 2, p. 205-12, 2006.

ARAGÃO, A.E. **Acessibilidade da pessoa portadora de deficiência física aos serviços hospitalares: avaliação das barreiras arquitetônicas** [dissertação]. Fortaleza: Faculdade de enfermagem, Universidade Federal do Ceará; 2004.

ARAGÃO, A.E.; PAGLIUCA, L.M.; MACEDO, K.N.; ALMEIDA, P.C. Instalações sanitárias, equipamentos e áreas de circulação em hospitais: adequações aos deficientes físicos. **Revista Rene**, v.9, n. 1, p. 36-44, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Casa Civil. Ministério da Saúde. NBR/ABNT 9050: **Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamento urbanos**. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro, 2004.

AZEVEDO, T.R.; VALDEVINO, S.C.; COSTA, K.N.; NETO, J.V.; LIRA, L.G.; MARTINS, K.P. Acessibilidade física de pessoas com deficiência em hospitais públicos. **Enfermaria Global**, v.37, p.319-327, 2015.

BARELA, J.; FERREIRA, A.C.; BONFIM, G.H.; PASCHOARELLI, L.C. Adequação estrutural de um quarto hospitalar. **Blucher Proceedings**, v.2, n.1, 2015.

CASTRO, S.S.; LEFÉVRE, F.; LEFÉVRE, A.M.; CESAR, C.L. Acessibilidade aos serviços de saúde por pessoas com deficiência. **Revista de Saúde Pública**, v.45, n.1, p.99-105, 2011.

FAGUNDES, S.M.; SCARPI, M.J. Barreiras arquitetônicas em Hospital dos Olhos. **Revista de Administração em Saúde**, v.5, n.17, 2002.

FRANÇA, I.S.; PAGLIUCA, L.M. Acessibilidade das pessoas com deficiência ao SUS: fragmentos históricos e desafios atuais. **Rev. Rene**, v.9, n.2, p.129-137, 2008.

GALVAN, L.B.; ANVERSA, A.C.; SILVA, A.R.; SILVA, L.C. Análise da acessibilidade no centro de tratamento da criança com câncer de um hospital universitário. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, v.27, n.1, p.81-91, 2019.

PAGLIUCA, L.M.; ARAGÃO, A.E.; ALMEIDA, P.C. Acessibilidade e deficiência física: identificação de barreiras arquitetônicas em áreas internas de hospitais de Sobral, Ceará. **Revista Enferm. USP**, v.41, n.4, p.581-588, 2007.



LAGE, I.S.; ÁVILA, V.M. A arquitetura sensorial como auxílio para idosos. **Revista de Arquitetura, Cidade e Contemporaneidade**, v.2, n.7, p.93-103, 2018.

NIWA, L.M.; RADOVICH, N.M.; CIOSAK, S.I. Abraço seguro: inovação tecnológica para segurança de idosos no uso do sanitário. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.71, n. supl.6, p.3000-3, 2018.

OMS. **CIF: classificação internacional de funcionalidade, incapacidade e saúde**. São Paulo: Edusp; 2003.

SILVA, N.G.; MAGAGNIN, R.C. Mensuração da qualidade da infraestrutura de pedestres idosos no entorno de um hospital de Bauru-SP. **Revista Nacional de Gerenciamento de Cidade**, v.7, n.45, p.40-53, 2019.



# CAPÍTULO 3

## ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS E VANTAGENS COMPETITIVAS: UMA ANÁLISE À LUZ DO SETOR DE GEMAS E JOIAS BRASILEIRO

**Matheus Borges Macedo**, Graduando de Gemologia, UFES  
**Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato**, Professora, UFES

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal analisar como a criação e a consolidação dos Arranjos Produtivos Locais podem fortalecer as empresas que os integram ligadas ao setor de Gemas, Joias e Afins. A metodologia adotada consiste em revisão bibliográfica com a utilização de fontes secundárias. A primeira parte desse artigo se propõe a caracterizar e a classificar os arranjos Produtivos Locais bem como abordar os seus objetivos e identificar as vantagens competitivas decorrentes desse processo. A segunda sessão desse trabalho apresenta o setor de Gemas e Joias brasileiro a partir de suas características e discute os principais impactos da Covid-19 no funcionamento desse segmento produtivo do ponto de vista mercadológico bem como retrata a importância dos Arranjos Produtivos Locais no setor de Gemas e Joias com vistas a evidenciar as vantagens competitivas que contribuem para o seu desenvolvimento enquanto um setor dinâmico e gerador de renda e de emprego.

**PALAVRAS-CHAVES:** Arranjos Produtivos locais, Vantagens Competitivas, Setor de Gemas e Joias.

### INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo principal identificar como a criação e a consolidação dos Arranjos Produtivos Locais através de um processo de cooperação entre unidades produtivas podem fortalecer as empresas que os compõem e que atuam nos diferentes elos da cadeia produtiva do setor de Gemas, Joias e Afins. A metodologia adotada para se alcançar esse propósito se constituiu em revisão bibliográfica com a utilização de fontes secundárias como livros, artigos científicos, teses e dissertações bem como na consulta a sites oficiais.

Nesse artigo é abordado o conceito de Arranjo Produtivo Local a partir da concepção de diferentes autores à luz da cooperação e da união de unidades produtivas com vistas a se fortalecerem mediante a atuação conjunta das empresas que as integram e com o apoio de associações empresariais, instituição de ensino e de pesquisa e do poder público bem como do setor bancário. Associado ao exposto, os arranjos Produtivos Locais são caracterizados e





classificados bem como se busca abordar os objetivos e identificar as vantagens competitivas decorrentes da sua formação.

Além disso, é analisado o setor de Gemas e Joias brasileiro a partir de suas características, mostrando a sua relevância enquanto um setor dinâmico gerador de renda e de emprego bem como os principais impactos da Covid-19 no seu funcionamento. Esse trabalho retrata a importância dos Arranjos Produtivos Locais no setor de Gemas e Joias com vistas a apresentar as principais vantagens competitivas que contribuem para o desenvolvimento desse segmento produtivo com vistas a promover uma inserção mais privilegiada das empresas ligadas às diferentes etapas que constituem o seu processo produtivo e de comercialização.

## 1 CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

Existe uma vasta literatura nacional e internacional que aborda o fenômeno da aglomeração de empresas que atuam em uma mesma atividade produtiva em uma determinada região geográfica, conhecido como Arranjo produtivo Local. Para o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços os Arranjos Produtivos Locais são aglomerações de empresas e empreendimentos, localizados em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva, algum tipo de governança e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. (MDIC, 2018).

São consideradas “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas, que apresentam vínculos mesmo que incipientes” (ENEGEP, 2015, p. 3). São uniões de empresas formadas, principalmente, por micro e por pequenas empresas, localizadas em uma região, atuando na produção e na comercialização de produtos e/ou de serviços. Esse processo requer a articulação com outros atores, como associações de classe, órgãos de fomento à pesquisa, entre outras instituições locais. (MARINI E SILVA, 2010)

Não obstante os inúmeros conceitos de Arranjos Produtivos Locais, o que se observa é que:

A literatura parece estar convergindo cada vez mais para a definição de APL como uma *concentração geográfica* de empresas e outras instituições que se relacionam em um *setor* particular. Realmente, apesar de existirem diversas visões sobre o que sejam os APLs, é consensual uma característica comum a todas elas, isto é, os APLs



representam aglomerações de empresas de um determinado setor ou cadeia. (SANTOS, DINIZ e BARBOSA, p. 162, 2004)

Os Arranjos Produtivos Locais apresentam um sistema de produção conectado consubstanciado pela integração e pela cooperação entre as empresas que o compõem. Isso permite a redução de custos administrativos e operacionais, bem como, tende a aprimorar os processos de produção através da troca de conhecimento e da experiência empresarial de cada unidade produtiva. Este modelo de aglomeração de empresas visa, notadamente, promover o crescimento destas empresas em uma dada localidade

Para o CODEVASF (2017), o Arranjo Produtivo Local é caracterizado por possuir um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, que compartilhem formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança, podendo incluir pequenas, médias e grandes empresas.

Com a dinâmica do mercado e de todos os setores produtivos que envolvem a economia, é necessário compreender esse processo de união e de aproximação de empresas em determinadas regiões produtivas. Essas aglomerações têm como um de seus focos principais aumentar a produtividade dos bens e dos serviços das empresas participantes, através de cooperação, interação e aprendizagem entre si. (FREITAS, 2011)

Neste contexto, o Arranjo Produtivo Local é entendido como uma

(...) aglomeração produtiva competitiva é visualizada como um espaço territorial onde atores produtivos distintos buscam a interação e a cooperação, visando reduzir seus respectivos custos de transação, no presente e no futuro, e gerando, a partir daí, uma dinâmica territorial própria. (VALE e CASTRO, p. 86, 2010)

Diante do exposto, tem-se que Arranjos Produtivos Locais caracterizam-se por ser um conjunto de empresas que atuam nos mesmos ou em diferentes elos de uma determinada cadeia produtiva situadas próximas geograficamente com vistas à cooperarem entre si através do compartilhamento de conhecimentos e de informações viabilizado, notadamente, pela presença de algum mecanismo de governança, e que pode incluir pequenas, médias e grandes empresas. A participação e a interação dessas empresas podem envolver desde fornecedoras de insumos e de equipamentos, prestadoras de consultoria e de serviços até produtoras de bens e de serviços finais bem como outras formas de representação e de associação, devendo contar com a participação de organizações públicas e privadas voltadas para a formação e para a capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades, instituições de pesquisa e de desenvolvimento, órgãos de financiamentos, dentre outros. (MDIC, 2018)



Para HADDAD (2003) os arranjos produtivos locais também podem ser conhecidos pela nomenclatura de Complexo Industrial, que consiste em ser o conjunto de atividades que ocorrem numa dada localidade e pertencem a um grupo ou a um subsistema de atividades que estão sujeitas a interrelações de produção, comercialização e tecnologia. De acordo com o SEBRAE (2014), os arranjos produtivos locais podem ser categorizados em incipientes, em desenvolvimento e desenvolvidos.

### **1.1 ARRANJOS PRODUTIVOS INCIPIENTES**

Os Arranjos Produtivos Incipientes são desarticulados, carentes de governança, de cooperação e de investimentos em ciência e tecnologia. Neles faltam a integração com as outras empresas, com o poder público e com a iniciativa privada, além de uma visão mais ampla para o empresariado. (SEBRAE, 2014)

De acordo com o SEBRAE (2014), a determinação desse tipo de arranjo se configura quando se tem: baixo desempenho empresarial; foco individual; isolamento entre empresas; ausência de interação com o poder público; ausência de apoio de entidade de classe; mercado local com atuação restrita; e base produtiva simples.

Não obstante essas fragilidades, o SEBRAE entende que o Arranjo Produtivo Incipiente “são importantes em termos locais pela interferência positiva na arrecadação do município e no número de empregos gerados, mas os resultados obtidos estão aquém da sua potencialidade.” (SEBRAE, 2014, p. 14) Nesse tipo de arranjo produtivo o mercado é, estritamente, local ou microrregional com pouca competitividade, o que é agravado pela dificuldade em se conseguir empréstimos em bancos e/ou instituições financeira.

### **1.2 ARRANJOS PRODUTIVOS EM DESENVOLVIMENTO**

Os Arranjos Produtivos em Desenvolvimento são aqueles que conseguem atrair novas empresas e buscam investir para melhorarem a competitividade dos empreendedores como forma de garantir a sua sobrevivência, bem como tendem a contribuir para a evolução do mercado local e regional. (SEBRAE, 2014)





Nesse tipo de arranjo produtivo aparece uma preocupação com a qualidade dos produtos e dos serviços ofertados no mercado. Diferentemente do que ocorre no arranjo produtivo incipiente nesta categoria o que vigora é a defesa dos interesses regionais em detrimento dos particulares. (SEBRAE, 2014)

De acordo com o SEBRAE (2014), a determinação do Arranjo Produtivo em Desenvolvimento se configura quando se tem: foco setorial; possíveis estrangulamentos nos elos da cadeia produtiva; dificuldade no acesso a serviços especializados ligados à tecnologia, design, logística e crédito; interação com entidade de classe; atuação nos mercados local, estadual e nacional, além de terem certa integração com o poder público e empresarial.

Em consonância com a abordagem acima, os bancos e/ou instituições financeiras se dispõem a oferecerem crédito às empresas inseridas no Arranjo Produtivo em Desenvolvimento. Isso se dá porque essas empresas possuem certa experiência no mercado, bem como solidez, diferente do que ocorre com as empresas que compõem o Arranjo Produtivo Incipiente

### **1.3 ARRANJOS PRODUTIVOS DESENVOLVIDOS**

Os Arranjos Produtivos Desenvolvidos ocupam uma posição de destaque em relação aos arranjos produtivos abordados anteriormente por apresentarem vínculos mais próximos com o poder público e com associações empresariais e por terem uma maior articulação entre as empresas que o integram. Nesse tipo de arranjo produtivo é possível a realização de manobras mais ousadas no mercado, tendo em vista que essas empresas são mais experientes e mais consolidadas. (SEBRAE, 2014)

Os arranjos de terceiro nível, como também são conhecidos, são mais articulados, possuem grande importância para o desenvolvimento local, apresentam capacidade suficiente para atraírem novas empresas, fornecedores, prestadores de serviços, dentre outros. (SEBRAE, 2014)

As empresas envolvidas nesse tipo de arranjo possuem uma maior disponibilidade de recursos financeiros devido às suas próprias características. Além do apoio das associações empresariais e das instituições de cunho financeiro, tem-se a presença de centros de pesquisa e/ou instituições de ensino superior, o que torna o Arranjo Produtivo Desenvolvido ainda mais



sólido e contribuem para o seu crescimento. Essas empresas são competitivas e atuam nos mercados regional, nacional e internacional. (SEBRAE, 2014)

## **2. OS OBJETIVOS DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

Um arranjo produtivo local busca melhorar a competitividade de seus produtos balizada, em especial, pelo conhecimento e pela inovação. A vocação setorial é marcada pelos atributos territoriais e pelas capacidades humanas, físicas e institucionais. Além disso, um APL articula aspectos como governança, identidade local, capacidade de inovação, aprendizado e visão de mercado (FREITAS, 2011).

Os Arranjos Produtivos Locais por serem agrupamentos de empresas que têm como um de seus objetivos melhorarem o desempenho produtivo das empresas que o integram, tendem a contribuir para o desenvolvimento da economia regional. Desde 2004, o governo brasileiro tem estimulado a criação de APLs, ou seja, para que empresas de um mesmo setor ou que fazem parte da mesma cadeia produtiva organizem, juntas, práticas de cooperação, interação e treinamento. (MDIC, 2014).

Dentre os principais propósitos dos Arranjos Produtivos locais estão a possibilidade de promoverem o desenvolvimento econômico; reduzirem desigualdades sociais e regionais; estimularem a inovação tecnológica; ampliarem e modernizarem a base produtiva; aumentarem os níveis de emprego e de renda; diminuir a taxa de falência das pequenas e das médias empresas; promoverem educação e investirem em treinamento; bem como aumentarem a produtividade, a competitividade e os níveis de exportação. (INMETRO, 2013)

Segundo o INMETRO (2013), o Programa intitulado "Arranjos Produtivos Locais" tem como objetivo principal promover o desenvolvimento produtivo local, estimulando o aumento da competitividade e incrementando a internacionalização das empresas de diferentes portes. O governo federal acredita que o alcance desse objetivo contribuirá, decisivamente, para melhorar o índice de emprego e de geração de renda como forma de se reduzir as desigualdades socioeconômicas tão presentes na sociedade brasileira.

Neste cenário, pode-se afirmar que um dos objetivos dos APL's é criar uma organização capaz de transformar suas próprias realidades, a de seus vizinhos, dos municípios nos quais estão



inseridos e, por fim, da região como um todo, promovendo, assim, uma verdadeira articulação e a união de esforços entre diferentes agentes econômicos e políticos rumo ao desenvolvimento.

## **2.1 A COOPERAÇÃO E OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

Cooperação pode ser entendida como a prestação de um auxílio voltado para o alcance de fim comum. De acordo com CASTRO (2009), a cooperação é uma característica importante ao se tratar de APL e ela pode ser dividida em produtiva e inovativa. Para a autora a cooperação produtiva é fundamental na medida em que está ligada à economia de escala enquanto a cooperação inovativa se relaciona com a redução de riscos, dos custos e do tempo, otimizando, assim, o potencial dos arranjos produtivos locais.

Segundo o SEBRAE (2014) a cooperação é o trabalho em comum, com o envolvimento marcado pela confiança de todos os integrantes e coordenado em vários níveis. Para SANTOS, DINIZ e BARBOSA (2004) a cooperação empresarial pode ser bilateral ou multilateral. A primeira é uma cooperação caracterizada pela colaboração que busca solucionar objetivos específicos. Ela é constituída de relações formais ou informais de troca de conhecimento, aquisição de tecnologia, desenvolvimento conjunto, e relações de longo prazo entre cliente e fornecedor. A segunda é uma cooperação coordenada por uma instituição representativa de associação coletiva com autonomia decisória, como um sindicato, uma associação de produtores ou uma cooperativa.

De acordo com AMATO NETO (2009), a cooperação no ambiente de APL influencia o alcance de ganhos competitivos, em sua maioria, em empresas de pequeno porte, devido à ajuda na superação de obstáculos de maneira coletiva. É neste sentido que a participação das empresas no âmbito do APL tende a criar vantagens competitivas ligadas à redução de custos, melhoria na qualidade dos produtos, revisão dos processos organizacionais, modernização dos processos produtivos decorrentes, notadamente, do compartilhamento de conhecimentos das unidades produtivas participantes.

Para AMARO NETO (2009), as empresas ao atuarem sozinhas no mercado não conseguem atender as necessidades da mesma forma que as empresas que cooperam entre si. O ambiente cooperado pode trazer benefícios para as empresas em diferentes áreas como no marketing, no setor de compras, no processo de produção, dentre outros.





Como descrito, os APLs tendem a trazer benefícios para as empresas que os compõem. Na tabela, abaixo, pode-se observar algumas necessidades, motivações e benefícios gerados pela cooperação entre empresas no âmbito do Arranjo produtivo Local.

Necessidades	Motivações	Benefícios
<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidade de combinar competências e utilizar <i>know-how</i> de outras empresas.</li><li>• Dividir o ônus para a realização de pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e conhecimentos obtidos.</li><li>• Oferecer produtos de maior qualidade e linhas mais diversificadas.</li><li>• Aumentar a força competitiva de atuação para inserção externa de mercado.</li><li>• Fortalecer o poder de compra.</li><li>• Compartilhar recursos, principalmente aqueles subutilizados.</li><li>• Dividir riscos e custos para gerar novas oportunidades.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geração de lucros que não poderiam ser obtidos de forma independente.</li><li>• Controle mais estreito sobre ativos e competências necessários à viabilização do processo de inovação.</li><li>• Sinergias econômicas de escala nas atividades de produção, marketing e P&amp;D.</li><li>• Fortalecimento da capacidade para reagir melhor a choques externos.</li><li>• Controle sobre os mercados potencialmente promissores.</li><li>• Economias de escopo e o reforço da diferenciação de produto.</li><li>• Redução e racionalização dos gastos em P&amp;D.</li></ul>	<p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Novas linhas de produtos lucrativas a partir do desenvolvimento de produtos.</li><li>• Redução de custos e melhor eficiência na publicidade</li></ul> <p><b>Pessoal</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Melhoria de políticas de pessoal</li></ul> <p><b>Compras</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Descontos em grandes quantidades na obtenção de matérias-primas.</li></ul> <p><b>Produção</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de custos através do desenvolvimento de novos processos de produção.</li></ul>

**Tabela 1** – As necessidades, motivações e benefícios da cooperação entre as empresas.

Fonte: retirado do artigo Cooperação, interação e aprendizagem no arranjo produtivo local de equipamentos e implementos agrícolas do Paraná. Baseado em Amaro Neto (2000); Camagnani (1993); e Schermerhorn Jr. (1980).

## 2.2 VANTAGENS COMPETITIVAS DOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

A localização é um aspecto importante ligado à possibilidade de criação de vantagens competitivas para as empresas integrantes de um Arranjo Produtivo Local.

(...) nem toda concentração espacial de empresas pode ser chamada de APL. Deve-se ressaltar que o conceito de APL baseia-se em uma característica que não está presente em qualquer aglomeração setorial, trazendo implícito que a *localização* é uma importante *fonte de vantagens competitivas* para as empresas aí instaladas e que essa vantagem locacional não é simplesmente decorrente de vantagens genéricas, mas sim *setor-específica*. (SANTOS, DINIZ e BARBOSA, p.163, 2004)

As pequenas e médias empresas são as que apresentam maior dependência em relação à localização geográfica em um APL devido à dificuldade em expandir o seu negócio, ao alto custo de se realocar; à necessidade da participação ativa do proprietário da empresa, dentre outros. (SANTOS, DINIZ e BARBOSA, 2004)

Neste contexto, a aglomeração de empresas aumenta, consideravelmente, as chances de sua sobrevivência e de seu crescimento em um mercado amplamente competitivo. Ao se



organizarem em arranjos produtivos, as empresas podem se destacar num aspecto vertical quando participam de várias etapas de um determinado processo produtivo, ou horizontalmente, ao se organizarem para realizar, conjuntamente, apenas uma das etapas do processo. (SEBRAE, 2014).

Nas palavras de LASTRE e CASSIOLATO, “a proximidade ou concentração geográfica, levando ao compartilhamento de visões e valores econômicos, sociais e culturais, constitui fonte de dinamismo local, bem como de diversidade e de vantagens competitivas em relação a outras regiões.” (LASTRES e CASSIOLATO, Apud UNIJUÍ, 2017, p. 7 e 8)

Segundo BRITO (2002), a aglomeração de empresas consubstanciada na adoção de processos que primam pela interação e pelo aprendizado aumenta a eficiência produtiva e eleva a competitividade. Desta forma, para o autor, o aprofundamento das interações e a intensificação do processo de integração empresarial, sob o formato de APL, têm impactos positivos em termos de geração de emprego em nível local e dinamiza esses espaços econômicos definidos, inclusive, em termos de localidade.

De acordo com CUNHA (2002), as vantagens competitivas locais, criadas a partir da estruturação de Arranjos Produtivos Locais, estão relacionadas às economias dinâmicas e passivas. As primeiras são resultados do acúmulo e da troca de conhecimento entre as empresas situadas próximas geograficamente enquanto as segundas são originárias da diminuição de custos operacionais, da proximidade com os clientes e com os fornecedores e até das melhorias advindas do processo de urbanização.

As vantagens competitivas locais podem ser classificadas como estáticas ou retroalimentáveis. As vantagens estáticas estão relacionadas à presença de terras agrícolas férteis e, portanto que apresentam condições competitivas, à boa logística de transporte; à mão-de-obra qualificada; e incentivos fiscais enquanto as vantagens retroalimentáveis são obtidas com a melhoria dos produtos, mudanças estruturais no processo produtivo, e ganhos de escala ou de escopo, dentre outros. (SANTOS, DINIZ e BARBOSA, 2004)

Diante do exposto, a formatação de Arranjos Produtivos Locais prevê a criação de vantagens competitivas empresariais expressas em ganhos de escala, otimização na alocação dos recursos, melhoria da qualidade da mão de obra, redefinição dos modelos de gestão, compartilhamento de equipamentos, incorporação de novas técnicas de produção e de



comercialização, aprimoramento logístico, dentre outras, o que tende a reposicionar a empresa em face aos seus concorrentes.

Isso se deve ao fato, como vimos, de que os Arranjos Produtivos Locais são *lócus* de integração e de cooperação entre unidades produtivas em busca de uma melhor inserção dessas empresas no mercado e de uma maior rentabilidade. É neste sentido que a criação dos Arranjos Produtivos Locais substitui um quadro de rivalidade entre empresas e estabelece um ambiente de interação entre elas que se traduz em ganhos estratégicos e operacionais além de ser um ambiente propício ao surgimento de inovações decorrentes, sobretudo, do intercâmbio de conhecimentos entre os agentes que compõem e que gerem as empresas.

### **3. O SETOR DE GEMAS E JOIAS BRASILEIRAS E O SEU POTENCIAL GEMOLÓGICO**

A indústria brasileira de mineração registrou ao longo dos anos um crescimento expressivo devido às mudanças socioeconômicas e de infraestrutura. A crise internacional impactou, negativamente, as expectativas nas atividades minerais (IBRAM, 2012). Isso se deve ao fato do mercado joalheiro ser, diretamente, dependente da situação financeira do país, pois as joias são consideradas supérfluas, e com isso as vendas tendem a cair na medida em que a economia despenca. Por outro lado existe um mercado consumidor fiel, dentro das classes A e B, que mesmo em períodos difíceis do ponto de vista econômico, continuam com o poder de compra elevado. (BAUTZ, 2018)

De acordo com o Centro de Tecnologia Mineral – CETEM, a mineração é um setor produtivo que ocupa uma posição de destaque na economia nacional, com expressiva participação no Produto Interno Bruto (PIB). Com o mineral produzido há a geração de empregos e o aumento do volume nas exportações brasileiras, marcadas por elevadas comercializações de commodities. Os minerais metálicos também são importantes para a economia, notadamente, o minério de ferro, destinado para o mercado externo, contribuindo, assim, para uma a formação de balança comercial superavitária. (CETEM, 2019)

O Brasil é mundialmente conhecido pela riqueza de suas pedras preciosas, tanto pela quantidade produzida quanto pela diversidade de minerais com qualidade gemológica. Essas duas características explicam, em grande medida, a importância do setor de Gemas, Joias e



Afins brasileiro. Essa relevância fica ainda mais nítida quando o Serviço Geológico do Brasil (CPRM) aponta que o estado de Minas Gerais é responsável por 25% da produção mundial. <http://www.cprm.gov.br/publique/CPRM-Divulga/Diversidade-das-Gemas-Brasileiras-1253.html>. Acessado em 06 dez 2020

O Brasil é o segundo maior produtor de esmeraldas e possui quase a exclusividade na produção de Topázio Imperial e Turmalina Paraíba, os quais possuem grande valor no mercado. Além disso, o Brasil conta no seu solo com uma grande variedade de outros minerais, como a ágata; ametista; citrino; outros tipos de turmalinas; água-marinha; topázios e quartzos. (SENAI, 2011)

Apesar de possuir um grande potencial gemológico, com a descoberta de importantes reservas no país, o Brasil não se destaca entre os principais produtores mundiais de diamantes, como a Rússia, Botswana, Canadá, África do Sul e Angola. (SEBRAE, 2017)

No Brasil esse setor é formado, majoritariamente, por micros e pequenas empresas isto é por aproximadamente 93%, o que contribui para a geração de inúmeros postos de trabalhos. Em 2009 foram gerados 310 mil empregos diretos divididos nas áreas varejistas, garimpeiras e industrial, respectivamente. (SENAI, 2011)

Em 2011 foram empregados 175 mil trabalhadores no setor mineral e segundo o Ministério de Minas e Energia - MME, existe o efeito multiplicador de empregos, que é de 1:13 nesse setor, ou seja, a cada emprego criado são geradas mais 13 ofertas de empregos diretos. Em contrapartida, a informalidade é altíssima, estima-se que existam entre 300 mil e 500 mil empregos informais, espalhados pelos municípios brasileiros, principalmente na extração mineral. (IBRAM, 2012)

De acordo com o SENAI (2011), no Brasil, o setor de Gemas, Joias e Afins apresenta como uma de suas características a informalidade, principalmente, pelo processo de exploração mineral que é realizado, em sua maioria, sem as mínimas condições de trabalho, como a ausência das leis trabalhistas; a não utilização de equipamentos de proteção; e o desrespeito à idade mínima necessária, daí a presença do emprego da mão de obra infantil no garimpo e na extração mineral.

Como vimos, as micros e pequenas empresas constituem, em grande medida, a indústria brasileira de joias no Brasil. Cerca de 1.200 fabricantes empregam, aproximadamente, 26 mil





trabalhadores no país, porém existe uma grande parcela da população que atua nesse setor mas que sobrevive na informalidade. O IBGM estima que o setor tenha 3.500 indústrias joalheiras e bijuterias; 2.000 oficinas de lapidação e 22 mil empresas comerciais, considerando os mercados formais e informais. (BNDES, 1999)

As reservas de minério de ferro brasileiras estão distribuídas, em sua maioria, nos estados de Minas Gerais, com 66% da produção, Pará com 24%, e Mato Grosso do Sul com 9%. (J MENDO, 2009) O Brasil ocupa a 5ª colocação na escala dos maiores produtores de minério de ferro do mundo. Em Minas Gerais, o ferro é explorado no Quadrilátero Ferrífero, enquanto que no Pará é explorado na Serra dos Carajás, ao sudeste do Estado. Segundo o MME, o minério de ferro tem forte participação nas exportações brasileiras, com 93%. No Brasil, as empresas que mais se destacam na produção de minério de ferro são: Vale do Rio Doce, com 84,52%; Samarco, com 6,29%; a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), com 5,45%; MNX, com 2,03%; e USIMINAS, com 1,71%. (IBRAM, 2012)

De acordo com o SENAI (2011), o consumo de Gemas e Joias no mercado interno brasileiro é baixo, entre 5% e 10% de toda a produção de gemas e 8% das joias. Com isso podemos afirmar que o mercado externo é o foco principal desse setor produtivo. Segundo o BNDES (1999), estima-se que o comércio internacional movimentou cerca de U\$\$ 7,5 bilhões em joias, cinco U\$\$ bilhões em diamantes e 1,5 U\$\$ bilhão em pedras coradas. Apesar disso, as exportações brasileiras são bastante fracas, quando comparada ao seu potencial, representando menos de 2% do comércio internacional. (SENAI, 2011)

Em 2015 o Brasil produziu 15,8 toneladas de joias, tornando-se um país de destaque entre os países da América Latina e no ranking mundial ocupou o 18º lugar. (SEBRAE, 2017). A produção mineral no Brasil somou R\$ 32 bilhões em 2017, superando o ano anterior, em virtude da variação positiva no preço dos commodities. Dentro dos minerais metálicos, o ferro contribuiu sozinho com 71,1% do valor total comercializado. (CETEM, 2019)

Não obstante a capacidade produtiva do Brasil neste setor cabe registrar que de acordo com o MME (2019), o Brasil teve uma queda no valor total da produção entre os anos de 2011, com U\$\$ 53 milhões e 2016, com U\$\$ 24 milhões. (MME, 2019)

No tocante às exportações, segundo o IBGM (2018), o Brasil ficou em 12º lugar no ranking mundial dos exportadores de pedras coradas em 2014 e 2015, com U\$\$ 174.693 e U\$\$ 166.481, respectivamente. Além disso, o Brasil está na lista dos países com maiores



variedades de gemas, algumas delas raras e/ou exclusiva, como o Topázio Imperial. (IBGM, 2018)

### **3.1 O COVID-19 E O MERCADO DE GEMAS E JOIAS**

Segundo o Ministério da Saúde (2020), o COVID 19 é uma doença causada pelo Coronavírus, que gera uma Síndrome Respiratória Aguda Grave (SRAG). Essa doença se espalhou, repentinamente e rapidamente, pelo mundo e o fez se adaptar às novas rotinas, o que contribuiu para o fechamento de lojas devido ao risco de contágio; diminuição da exploração dos minerais e da produção das gemas; e a queda na exportação das nossas riquezas para o mercado externo, tendo em vista que houve redução do poder de compra em âmbito internacional, ocasionando, assim, redução da receita brasileira.

Diante disso, segundo o IBGM (2020), o Governo Federal Brasileiro facilitou o parcelamento especial de débitos inscritos na Dívida Ativa para os empresários, com a realização de entrada de 1% do valor total do débito transacionado, podendo parcelar em até 3 meses, e o pagamento das outras parcelas sendo retomado em junho de 2020. Além da facilitação na entrada, o Governo permitiu que o saldo devedor fosse dividido em até 81 meses para pessoas jurídicas e em 97 meses para as pessoas físicas, como os microempreendedores e/ou as empresas de pequeno porte. (IBGM, 2020)

Não obstante a crise financeira, imposta pela doença, alguns consumidores continuaram adquirindo joias, já que a pandemia fez as pessoas mudarem o seu modelo de consumo e de gasto, deixando as viagens de lado e investindo em joias como forma de se confortar diante dos problemas impostos pela situação de incerteza vigente e de satisfazer a sua vontade de comprar. (REVISTA ÉPOCA, 2020)

Com as restrições impostas pelo Ministério da Saúde, muitas joalherias tiveram queda na receita mensal, já que as lojas físicas fecharam suas portas para evitar a aglomeração e com isso precisaram vender por outros meios, como, por exemplo, a joalheria Vivara que teve um aumento de 387% nas suas vendas através do e-commerce, sendo que 30% das vendas foram feitas para clientes que eram compradores das lojas físicas. Outra empresa que percebeu a necessidade das vendas online foi a paulistana Carmen Takada que adotou as vendas pelo aplicativo Whatsapp para se aproximar dos clientes.(REVISTA ISTOÉ DINHEIRO, 2020)



#### 4. A IMPORTÂNCIA DOS APLs NO SETOR DE GEMAS E JOIAS

O setor de Gemas, Joias e Bijuterias envolve pequenos mineradores, lapidários que realizam trabalhos artesanais, designers e pequenos empresários, que visam o crescimento e a conquista do mercado, e assim, organizam-se em arranjos produtivos locais. (DUARTE, 2011)

O Grupo de Trabalho Permanente – GTP/APL, criado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, realizou, em 2005, uma pesquisa que constatou a existência de 957 APL's no setor de Gemas e Joias com vários níveis de maturidade. O segmento de rochas ornamentais, por exemplo, apresenta grande organização, com a presença de pequenas e médias empresas, assim como o segmento de cerâmicas; e de gesso. (DUARTE, 2011)

Como apresentado e discutido, na primeira parte desse artigo, as empresas que integram os APLs têm possibilidade de obterem ganhos tanto em competitividade quanto em escala provenientes desde o compartilhamento do espaço físico e de equipamentos, passando pela oferta conjunta de cursos de capacitação, a troca de informações e de conhecimentos até a incorporação de novas técnicas de produção e de comercialização, o que tende a gerar a redução de custos financeiros e a promoção de modernização empresarial tanto na gestão estratégica quanto no processo produtivo.

Neste contexto, as empresas que compõem os APLs têm melhores condições de criarem vantagens competitivas. Segundo o SEBRAE (2014), essas vantagens estão ligadas, sobretudo, à proximidade geográfica, como o acesso à matéria-prima; mão de obra; e equipamentos.

O surgimento e a consolidação dos APLs no setor de Gemas e Joias, no Brasil, têm contribuído para o crescimento e para o desenvolvimento deste setor mediante a criação de vantagens competitivas que tendem a fortalecer não só as unidades produtivas que integram os APLs, mas, inclusive, o próprio setor na medida em que se adota a convergência das ações promovidas pelos agentes envolvidos; a formalização de parcerias visando a otimização de recursos; a potencialização dos esforços; o compartilhamento de objetivos comuns e a consolidação do processo de cooperação e interação dos atores. (ABRAGEM, 2013)



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mineração brasileira possui expressiva participação na economia do país, gerando receita que contribui para o Produto Interno Bruto (PIB). Isso acontece porque o Brasil é um país com grande quantidade, diversidade e qualidade de minerais gemológicos. O solo brasileiro possui minerais com alta qualidade merecendo destaque o estado de Minas Gerais o qual, como vimos, é responsável por 25% da produção mundial, o que evidencia a importância desse setor produtivo para a economia brasileira enquanto gerador de riqueza e de emprego.

O Setor de Gemas e Joias, apesar de apresentar alta potencialidade de crescimento, tendo em vista, notadamente, a diversidade de minerais gemológicos de excelente qualidade associada à incorporação de design criativo e inovador tem gargalos que precisam ser resolvidos, como a alta informalidade e as condições inadequadas do garimpo brasileiro. A maioria dos trabalhadores que atuam, diretamente, nas áreas de exploração e de beneficiamento dos minerais enfrentam dificuldades para exercerem as suas funções, tendo em vista a ausência de condições mínimas de trabalho determinadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE); a falta de equipamentos de proteção; o emprego de menores de idade; e, em casos extremos, o não recebimento de salário.

As empresas integrantes dos Arranjos Produtivos Locais (APL's) possuem melhores chances de aumentar os seus ganhos em competitividade e em escala mediante, sobretudo, a cooperação, a troca de informações e a capacitação contínua como forma de agregar novos conhecimentos nos atores envolvidos nesse processo. Além disso, as empresas podem compartilhar equipamentos, gerando reduções nos custos financeiros, e aumentando os lucros bem como aprimorar e/ou criar novas técnicas de produção e de comercialização, tornando-as mais preparadas para enfrentarem a concorrência.

Além das empresas, a formação de APL's tende a beneficiar o Setor de Gemas e Joias como um todo, contribuindo para o seu crescimento, através da criação de vantagens competitivas, do estabelecimento de parcerias e da otimização dos recursos e consolidando, assim, o processo de interação e de cooperação entre as empresas que integram os Arranjos Produtivos Locais.

Diante do exposto, pode-se afirmar que os Arranjos Produtivos Locais trazem vantagens para as empresas, inclusive, para as unidades produtivas que estão inseridas na cadeia produtiva do Setor de Gemas, Joias e Afins, fortalecendo-as e, juntamente com elas, estimulando o





desenvolvimento e contribuindo para um maior dinamismo desse importante setor produtivo expresso tanto na sua participação no mercado interno quanto no comércio internacional.

## REFERÊNCIAS

ABRAGEM. **APL de Gemas e Joias do DF.** Disponível em: <<https://www.abragem.org.br/apl>>. Acesso em: 03 nov 2020.

BASSO, D.; BOTH, B.; LIMA, M. J. **Arranjos Produtivos Locais: Uma Abordagem Teórica Inicial e o Caso Leite na Região Fronteira Noroeste do RS.** Disponível em: <[file:///C:/Users/Acer/Downloads/7775-Texto%20do%20artigo-33326-1-10-20170913%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Acer/Downloads/7775-Texto%20do%20artigo-33326-1-10-20170913%20(2).pdf)>. Acesso em : 06 dez 2020.

BAUTZ. **Saiba como Anda o Mercado de Joias no Brasil.** Disponível em: <<https://www.bautz.com.br/blog/mercado-de-joias-no-brasil/>>. Acesso em: 01 dez 2020.

BNDES. **Aglomerções, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais.** Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/8176/2/RB%2023%20Aglomera%C3%A7%C3%B5es%20Arranjos%20Produtivos%2> . Acesso em: 29 out 2020.

BNDES. **Joalheria de Ouro no Brasil: Potencialidade de Mercado** Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/15843/1/Joalheria%20de%20Ouro%20no%20Brasil\\_Potencialidade%20de%20Mercado\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/15843/1/Joalheria%20de%20Ouro%20no%20Brasil_Potencialidade%20de%20Mercado_P.pdf)>. Acesso em: 01 dez 2020.

CODEVASF. **Arranjos Produtivos Locais.** Disponível em: <https://www.codevasf.gov.br/linhas-de-negocio/desenvolvimento-territorial/arranjos-produtivos-locais> . Acesso 27 out. 2020.

CUNHA, Idaulo José. **Modelo para classificação e caracterização de aglomerações industriais em economias em desenvolvimento.** Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Setembro 2002.

CUNHA, A.M.B.M.; NASCIMENTO, J.A.S.; GUEDES, G.B.; EARP, M.V.S.; CASTRO, F.F.; FERREIRA, R.C. **Produção Mineral Brasileira: Resultados Econômicos, Desenvolvimento Social e Externalidades Negativas da Exploração do Minério de ferro em Minas Gerais.** Disponível em: <https://www.cetem.gov.br/images/congressos/2019/197.pdf> . Acesso em: 25 nov 2020.

DIAS, M. H. **Caracterização do Setor de Gemas, Joias e Metais Preciosos no Brasil – Perspectivas para Inovação e Desenvolvimento Setorial.** Disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/295707025\\_CHARACTERIZACAO\\_DO\\_SETOR\\_DE\\_GEMAS\\_JOIAS\\_E\\_METAIIS\\_PRECIOSO](https://www.researchgate.net/publication/295707025_CHARACTERIZACAO_DO_SETOR_DE_GEMAS_JOIAS_E_METAIIS_PRECIOSO)> Acesso em 20 nov 2020.

DUARTE. A. G. **A Transferência da Informação em Arranjos Produtivos Locais de Gemas e Joias.** Disponível



em:<[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13393/1/2011\\_GabrielaAlvesDuarte.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13393/1/2011_GabrielaAlvesDuarte.pdf)>.  
Acesso em: 02 dez. 2020

IACONO; NAGANO. **Cooperação, interação e aprendizagem no arranjo produtivo local de equipamentos e implementos agrícolas do Paraná.** 2010. Mato Grosso do Sul. Disponível em:[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-70122010000200006](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122010000200006)  
Acesso em: 02 nov. 2020.

IBGM. **Entenda a Situação Tributária Diante do Covid – 19.** Disponível em:<https://ibgm.com.br/situacao-tributaria-diante-do-covid-19/> . Acesso em: 03 dez 2020

IBGM. O Setor em Grandes Números 2015. Disponível em <https://ibgm.com.br/publicacao/o-setor-em-grandes-numeros-2015/> Acesso em: 21 nov 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. **Informações e Análises da Economia Mineral Brasileira** – 7ª edição. Disponível em:<http://www.ibram.org.br/sites/1300/1382/00002806.pdf> Acesso em: 29 nov 2020.

ISTOÉ DINHEIRO. **Vivara Recupera o Brilho.** Disponível em:<https://www.istoedinheiro.com.br/vivara-recupera-o-brilho/> Acesso em: 03 dez 2020

MARINI JUNIOR, M.; SILVA, L. C. **POLÍTICAS PÚBLICAS E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: UMA ANÁLISE DO APL DE CONFECÇÃO SUDOESTE DO PARANÁ.** Curitiba: Revista Paranaense de Desenvolvimento. 2010.

MDIC. APL. Disponível em<http://www.mdic.gov.br/index.php/competitividade-industrial/arranjos-produtivos-locais> . Acesso em 11 out 2020.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro de Língua Portuguesa.** Disponível em:<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/desenvolvimento/> Acesso em: 03 nov 2020.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro de Língua Portuguesa.** Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/INCIPIENTE>  
Acesso em: 03 nov 2020.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro de Língua Portuguesa.** São Paulo. Melhoramentos. 2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/coopera%C3%A7%C3%A3o/> Acesso em: 02 nov. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Sobre a Doença. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca> Acesso em: 03 dez 2020.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. **Boletim do Setor Mineral 2019.** Disponível em: <http://www.mme.gov.br/documents/78404/0/BOLETIM+SETOR+MINERAL.pdf/acb1ca8d-b2bd-825c-03e8-939e87f94682>. Acesso em: 28 nov 2020.

MOZZATO. R. A.; FILHO. F. F. L.; FRITZ. B. B. K. **Desenvolvimento no Arranjo Produtivo Local de Gemas e Joias: A Interdependência Colaborativa em Debate.** Disponível



em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/viewFile/16712/4220> Acesso em: 03 dez 2020.

SANTOS, Gustavo Antônio G.; DINIZ, José Eduardo; BARBOSA, Eduardo K. **Aglomeraciones, Arranjos Productivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais.** REVISTA DO BNDES, RIO DE JANEIRO, V. 11, N. 22, P. 151-179, DEZ. 2004.

SEBRAE. **APL – Arranjos Productivos Locais: Série Empreendimentos Coletivos.** Brasília. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/arranjo-productivo-local-serie-empreendimentos-coletivos,5980ce6326c0a410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 17 out 2020.

VALE, Glauca, M. V. e CASTRO, José Márcio. **Clusters, Arranjos Productivos Locais, Distritos Industriais: Reflexões sobre Aglomerações Productivas.** Análise Econômica, Porto Alegre, ano 28, n. 53, p. 81-97, mar. 2010



# CAPÍTULO 4

## MEDIDAS DE PROTEÇÃO E DE SEGURANÇA APLICADAS À JOALHERIA: UMA ANÁLISE DO LABORATÓRIO DE DESIGN E MONTAGEM DE JOIA DA UFES

**Cristiano Aparecido Dantas de Jesus**, Graduando de Gemologia, UFES

**Kelly Christiny da Costa**, Professora, UFES

**Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato**, Professora, UFES

**Giovanna Fornaciari**, Professora, UFES

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal identificar as práticas de segurança ligadas às atividades da joalheria, mais especificamente ao Laboratório de Design e Montagem de Joia do Curso de Gemologia da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Trata-se de abordagem exploratória bibliográfica e de uma pesquisa de natureza qualitativa utilizada para conhecer a percepção dos entrevistados, neste caso, os alunos matriculados na disciplina de Ourivesaria no primeiro semestre de 2019 e a professora responsável por essa matéria e pelo laboratório. Para tanto, é feito um resgate histórico de como se organiza a joalheria, notadamente, no que tange ao seu processo produtivo e como devem ser adotadas medidas administrativas, de engenharia e o uso de Equipamentos de Proteção Individual com vistas a evitar acidentes e garantir o máximo de segurança aos agentes produtivos que desempenham atividades ligadas à Joalheria, incluindo os discentes do curso de Gemologia da UFES e os riscos presentes no Laboratório em estudo. Além disso, é feita uma análise da estruturação e dos resultados obtidos na pesquisa realizada em consonância com os principais elementos de segurança e como os sujeitos devem se comportar ao utilizarem as ferramentas e os equipamentos durante o processo produtivo das joias.

**PALAVRAS-CHAVE:** Joalheria, Segurança, Laboratório de Design e Montagem de Joia da UFES.

### INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como objetivo principal identificar as boas práticas de segurança e de comportamento seguro ligados às atividades da joalheria, mais especificamente ao Laboratório de Design e Montagem de Joia do Curso de Gemologia da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, a fim de mostrar como o uso dos Equipamentos de Proteção Individual pode minorar os riscos de acidentes nos quais os profissionais que atuam no ramo produtivo joalheiro estão expostos.

A metodologia utilizada para alcançar esse propósito consiste em uma revisão bibliográfica e uma pesquisa de abordagem qualitativa que busca identificar a percepção dos





entrevistados que, nesta pesquisa, foram os alunos matriculados na disciplina de Ourivesaria no primeiro semestre de 2019 e a docente que ministra essa matéria e que, inclusive, é a coordenadora do Laboratório de Design e Montagem de Joia do Curso de Gemologia da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Estas entrevistas foram abertas, de caráter anônimo cujo teor está relacionado, sobretudo, ao uso de máquinas e de equipamentos em virtude do seu elevado grau de severidade.

O presente artigo faz uma abordagem que envolve desde a origem do uso dos adereços, mostrando a utilização de gemas e metais precisos, produzidos, sobretudo, por processos rudimentares até o desenvolvimento da joalheria caracterizado pela prevalência de métodos empíricos de produção, mas que tem experimentado uma mudança estrutural no âmbito da organização do processo produtivo, o que requer, cada vez mais, a incorporação de medidas de segurança para diminuir os riscos de acidentes e garantir a integridade física daqueles que estão, diretamente, ligados à fabricação de joias.

Além do exposto, esse artigo analisa a importância da adoção das medidas administrativas, de engenharia e o uso de Equipamentos de Proteção Individual com vistas a evitar acidentes e garantir o máximo de segurança aos agentes produtivos que desempenham atividades laboratoriais relacionadas à Joalheria evidenciando os riscos presentes no Laboratório em questão.

Dando sequência a essas abordagens o estudo mostra a estruturação e os resultados das entrevistas realizadas evidenciando os aspectos fundamentais nos quais os sujeitos que atuam nas atividades produtivas relacionadas à joalheria devem se atentar bem como é feita uma discussão acerca dos principais descuidos cometidos pelos entrevistados com vistas a redefinir o comportamento desses sujeitos no exercício de seu ofício e no uso das ferramentas e dos equipamentos que integram as diferentes etapas do processo de fabricação das joias.

## **O PROCESSO PRODUTIVO DA JOALHERIA E RISCOS EMINENTES.**

Desde o começo da civilização humana, o uso de adereços está, intimamente, ligado ao homem. Para Ferreira (2016) seja na pré-história, confeccionadas a partir de ossos, pedras e outros materiais rudimentares ou com o aperfeiçoamento na utilização de gemas e metais ao



longo do período da idade antiga, percebe-se, há milênios, o fascínio exercido pelas joias sobre a humanidade.

Para Goldenfum (2019) os ornamentos se constituem como um importante elemento simbólico da sua condição social e através dos quais é possível conhecer a história das civilizações com a influência que tiveram fatos políticos, econômicos e sociais, sem deixar de lado o simbolismo e a religião, aspectos da humanidade intermediados pela arte.

Embora tão antiga quanto possamos constatar mesmo na era contemporânea, a joalheria tem seu desenvolvimento de modo, predominantemente, empírico. No entanto, os processos de fabricação, como modelagens digitais e prototipagens estão florescendo de modo a facilitar e acelerar o processo produtivo em larga escala (GOLDENFUM, 2019).

O Brasil passa, principalmente, nos últimos anos, por momentos de incertezas econômicas e, por isso, é natural que, por um lado, os agentes tenham mais cautela para investir e/ou para expandir os seus negócios. Por outro lado, os empreendedores que atuam no mercado de joias e semijoias estão mais propensos a investirem, pois as perspectivas de retorno são positivas. Na contramão de outros setores, as joalherias se encontram em um período de positividade, em que não são sentidos, tão fortemente, os efeitos da crise econômica, o que torna esse segmento um dos mais promissores do momento. (CHINI, 2014).

É importante lembrar que o Brasil é um dos quinze maiores produtores de joias em ouro do mundo. O Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos – IBGM realizou uma pesquisa com 261 indústrias que atuam no setor de artefatos de pedra, lapidação, joalheria de ouro, folheados e bijuterias e constatou que o Brasil fabrica e comercializa cerca de 20 toneladas em joias. (HEINZMANN, 2017).

O Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM) é um órgão nacional sem fins lucrativos. Atualmente, a maioria dos empreendimentos brasileiros está confiante na expansão da economia. Neste caso, é sempre preciso acompanhar de perto a evolução do segmento e acessar as informações referentes ao comportamento do consumidor. De todo modo, é importante salientar que o mercado de semijoias e bijuterias têm auxiliado nesse cenário de crescimento econômico da indústria. (LOBO JUNIOR, 2017).

No ramo industrial, as joias produzidas em grande escala, depende, em grande medida, do conhecimento que os ourives têm do uso de máquinas. Ressalta que a promoção de novos



instrumentos é uma necessidade constante do sistema capitalista tanto na busca da maximização da produção quanto na minimização do tempo gasto em processos produtivos e comerciais. Com esse método observa-se um contato maior entre o profissional e os equipamentos envolvidos na atividade produtiva (SANTOS 2019).

Levando em consideração que o ofício requer técnicas específicas, os riscos vão de uma simples lesão superficial no dedo, ao tentar cravar algum mineral na bancada, até uma amputação ao desempenhar as mesmas atividades. O comportamento seguro dos ourives no seguimento de joias é fundamental para manter a saúde no trabalho, pois o modo de realizar a atividade tende a determinar o nível de segurança com que a tarefa é executada. Prova disto é que quando o ourives não faz o uso de óculos de segurança os acidentes são mais recorrentes (JACOMETTI, 2017).

Para Ferreira de Campos e Damasceno Costa (2017) o uso de Equipamentos de Proteção Individual - EPI's - é obrigatório, o que demonstra que pode haver um deslocamento das partículas em direção aos olhos do profissional, o que seria muito prejudicial ao trabalhador e a própria empresa, podendo, inclusive, causar irritação nos olhos com um corte superficial, e gerar o afastamento do profissional de suas atividades por um determinado período, além de afetar, diretamente, o volume de produção da empresa, ou na pior das hipóteses o profissional pode perder a sua visão e ter a interrupção de sua carreira.

No laboratório existem equipamentos que auxiliam e que facilitam determinadas etapas do processo produtivo desde corte, desbastes, fundição até polimento. As mãos são uma das partes do corpo mais vulnerável na execução de atividades relacionadas ao setor de joias. Neste contexto, é importante se atentar ao posicionamento dos membros superiores quando se manuseia os discos ou as engrenagens para que não ocorra um acidente. A percepção de risco é uma forte aliada para evitar acidentes, pois o EPI's podem não eliminar a ocorrência de acidentes, mas, certamente, amenizam os possíveis danos causados pelas intercorrências na hora da manipulação dos equipamentos e do uso do espaço laboratorial. (FERREIRA; DAMASCENO, 2017).

Não obstante a impossibilidade de se acabar com os acidentes cabe registrar que é possível evitar esses riscos com prevenções e com medidas de controle associadas ao gerenciamento de cada macro e micro atividades. Neste contexto, é preciso fazer de cada profissional um agente de segurança, difundindo informações de saúde ocupacional, inserindo-



o em um ambiente seguro e propício a produzir com mais qualidade de vida, de forma que o trabalhador poderá difundir e discutir prática de saúde e de bem estar. Com isso é possível criar um ambiente salutar, organizado e seguro para os seus clientes e para os seus parceiros. (ALMEIDA; SANTOS, 2017).

Segundo SCHWAB, (2016) os métodos produtivos do ramo joalheiro são como vimos empíricos, tanto no seu desenvolvimento quanto nos processos de produção. Considerando esta especificidade o ourives, mesmo que tenha ciência do risco, está exposto a acidentes, por isso faz-se necessário à adição de medidas de controle para reduzir ou até mesmo para eliminar a exposição a acidentes.

Desta forma para manter uma boa prática nas áreas de atividades produtivas ligadas ao setor de Joias é preciso manter a limpeza e a organização, respeitando todas as normas de segurança vigentes como a de etiquetagem, rótulos de produtos químicos, posicionamento dos membros ou qualquer parte do corpo no raio de ação adequado, criação de *checklist* (lista de controle de equipamentos e sua funcionalidade) de equipamentos e a não remoção de barreiras de proteção de equipamentos (SCHWAB, 2016).

Sendo assim, um ambiente com menor possibilidade de acidentes proporciona bem estar e produção responsável para o profissional que atua diretamente nele, para seus parceiros e para seus clientes, antecipando-se aos riscos e mitigando os comportamentos de risco suscetíveis em qualquer atividade, difundindo, assim, práticas seguras no ambiente de trabalho.

## **SEGURANÇA EM EQUIPAMENTOS E MEDIDAS DE CONTROLE NA JOALHERIA**

A probabilidade de um profissional de ourivesaria sofrer algum dano, resultante de suas atividades profissionais, é denominada de risco ocupacional, ou seja, são acidentes ou doenças possíveis a que estão expostos os trabalhadores no exercício do seu trabalho ou por motivo da ocupação que exercem.

Geralmente, os riscos ocupacionais estão mais relacionados ao ambiente em que o trabalhador fica sujeito a ruídos, vibrações, gases, vapores, iluminação inadequada, entre outras inúmeras situações que podem gerar danos à saúde ou à integridade física do profissional. Em





cada tipo de empresa e ocupação a característica do risco é diferente, porque a exposição do profissional ao risco depende do processo produtivo (BARBOSA; SILVA, 2018).

O Ministério do Trabalho (MT) classifica os riscos ocupacionais de acordo com sua natureza: física, química, biológica, ergonômica ou acidental. Assim, eles podem ser operacionais (riscos para acidente), comportamentais ou ambientais (físicos, químicos ou biológicos e ergonômicos). Cada tipo é identificado por uma cor, o que acarreta a facilidade de realizar a sinalização, a qual contribui, portanto, para a segurança do trabalhador (BARSANO; BARBOSA, 2018).

A joalheria vem encantando pessoas, há séculos, por sua importância em termos de status social, religiosa ou símbolo étnico. As estruturas são tradicionais com formas circulares, geralmente, por sua funcionalidade expressa na criação e na fabricação de anéis, brincos e *piercings*. No entanto, cabe destacar que tem se buscado o aprimoramento das técnicas usadas para a confecção destas estruturas, a fim de contribuir para o aumento da produtividade sem deixar para trás as tradições e o encanto expresso no *design* (SANTOS, 2019).

Neste sentido, é imprescindível utilizar o método adequado para cada tipo de material e para cada modelo a ser fabricado, respeitando a cada processo a resistência mecânica dos materiais, sejam eles prata, ouro, platina, entre outros. Os equipamentos usados para produzir joias têm mudando ao longo do tempo e tem-se observado que os riscos associados à produção tem aumentado o que requer mais atenção a cada atividade exercida por esses profissionais.

Os equipamentos como tornos, laminadores, máquinas rotativas com abrasivos, requer uma série de cuidados e de percepções de risco para manter a integridade física, tanto pessoal quanto do próprio equipamento e para que sua produção não seja afetada, negativamente, devido ao absenteísmo ou à falha no equipamento, é preciso se atentar para que um erro não resulte em um acidente (DEUS, 2020).

Muitos acidentes são provocados pelo próprio profissional quando este se coloca em situação de risco, negligenciando, por instantes, a sua segurança. O risco está presente em qualquer ambiente de trabalho, mas a adoção de medidas administrativas, de engenharia e o uso de Equipamento de Proteção Individual tendem a reduzir os riscos e a modificar o ambiente de trabalho, tornando-o mais seguro.



Neste escopo, tem-se que as medidas de controle tendem a reduzir ou até mesmo eliminar os riscos de cada atividade deixando o ambiente de trabalho mais seguro. Essas medidas podem ser administrativas, de engenharia e o EPI's. As medidas administrativas são aquelas que podem reduzir os riscos com um simples formulário de conscientização ou com a criação de procedimentos para a realização de cada atividade com segurança, são eles: feedback de segurança, diálogos de segurança, *checklist* de máquinas e equipamentos, fiscalização diária dos comportamentos, reuniões de segurança para discutir e para difundir boas práticas bem como treinamentos associados à segurança do profissional a fim de garantir um ambiente seguro e saudável em conformidade com o que prevê a Norma Regulamentadora NR18 (SIT 157/2006).

Em consonância com a Norma Regulamentadora NR 12 e com a Portaria nº3.214/78 as medidas de controle de engenharia são aquelas que precisam de instalação de alguma barreira física com o propósito de reduzir ou de eliminar o contato do agente humano com a máquina, como por exemplo, mediante a proteção da máquina de corte ao acionar o disco, gaiola para equipamentos rotativos para evitar “prensamento” de membros, confinamento de torno para reduzir ruído, dentre outras. São medidas que requerem a instalação de equipamentos ou de barreiras físicas para mitigar os comportamentos que podem ocasionar acidentes (BESEN, 2018).

O Equipamento de Proteção Individual – EPI deve ser indicado quando as outras medidas de controle não foram, totalmente, efetivas. A utilização dos EPIs demanda um compromisso mais incisivo do indivíduo com a sua segurança, tendo em vista que requer uma mudança de comportamento. De acordo com a Norma Regulamentadora NR06 (SIT/DSST107/2009), o uso do EPI é de inteira responsabilidade do usuário e que quando se implementa a proteção individual com a utilização de uma luva, um óculo ou um respirador/máscara por exemplo, eles devem estar associados a todas as outras medidas de controle administrativa e de engenharia (FERNANDES, 2017).

No que se refere à ourivesaria observa-se que uma simples inspeção do maçarico, testar o cadinho, utilizar uma luva, instalar proteção em torno da máquina de polimento, não expor suas mãos em roletes de laminadores consistem em comportamentos seguros que podem propiciar um ambiente de trabalho adequado às normas de segurança e mais produtivo.



Ao analisar o comportamento de risco durante a execução das atividades na disciplina de Ourivesaria e Modelagem de Cera, desenvolvidas no laboratório de Design e Montagem de Joia da UFES, é possível constatar que, através de medidas de controle e de segurança é possível reduzir o potencial de risco. Para isso, alguns comportamentos de risco podem ser mitigados com ações preventivas de segurança, como, por exemplo, sinalizar a “casa de gás”, evitando, assim, o risco de explosão, de incêndio e de queimaduras de até terceiro grau (VIANA, 2019).

NUNES (2017) reforça a importância de sinalização da “casa de gás” com a utilização de placas indicativas com os seguintes dizeres “PERIGO INFLAMÁVEL” e “PROIBIDO FUMAR”. Associado ao exposto é importante saber que para se utilizar substâncias químicas faz-se necessário preencher um documento intitulado “Ficha de Informações de Segurança de Produtos Químicos – FISPQ, na qual constam informações sobre as substâncias propriamente ditas, além de forma de armazenamento, transporte, combate a incêndio, intoxicação e ações de emergência. Neste contexto, cabe salientar que a pesquisa detectou que os produtos químicos utilizados no laboratório não constavam na Ficha em questão e não estavam disponíveis para consulta no local ABNT NBR 14725.

## **ESTRUTURAÇÃO, RESULTADO E ANÁLISE DA PESQUISA REALIZADA NO LABORATÓRIO.**

Segundo a classificação nacional de atividades econômicas o setor de fabricação de artigos de joalheria, bijuterias e semelhantes é classificado como grau de risco 1. No entanto, o grau de risco de trabalho associado aos equipamentos utilizados neste setor produtivo apresenta potencial de risco semelhante aos da indústria (FREITAS, 2016).

Neste contexto, é preciso repensar as formas de produção no setor de joalheria, a fim de promover um ambiente mais seguro para o exercício das atividades e para que os riscos sejam diminuídos por meio de medidas de controle responsáveis atendendo às normas de segurança. Alguns itens são essenciais para garantir a segurança dos sujeitos que atuam na fabricação de joias, merecendo destaque: o ponto de esmagamento; foco nas tarefas; se atentar por onde anda; iluminação adequada; posicionamento obedecendo ao raio de ação; organização e limpeza e ergonomia. (WAGNER, 2020).



Dentre os aspectos mencionados, acima, nos cabe explicar o ponto de esmagamento que se refere à posição do sujeito frente a um objeto em movimento. O raio de ação que diz respeito à forma como o sujeito posiciona seu corpo fora da direção em que objetos possam ser projetados, a fim de evitar acidentes inesperados. A ergonomia, com base da Norma Regulamentadora NR 17, orienta para que o sujeito mantenha a sua coluna ereta durante a realização das atividades produtivas e que ao abaixar para coletar algum material que, por ventura, tenha caído no chão, dobre os joelhos.

Em conformidade com esses elementos foi realizada uma entrevista com os discentes que cursavam a disciplina de Ourivesaria em Junho de 2019 e com a professora responsável por essa matéria e pelo laboratório, a qual revelou que o descuido é o que explica, em grande medida, as lesões e é por isso que as informações referentes às normas e aos procedimentos de segurança são essenciais para minorar os riscos de acidentes. Segundo a professora da disciplina de Ourivesaria, Kelly Christiny da Costa, “o descuido de alunos no laboratório são os maiores causadores de acidentes como queimaduras, pequenos cortes nas mãos, objetos projetando aos olhos, cabelos presos em chicotes, entre outros.” (COSTA, K.C. da, em entrevista realizada em Junho de 2019).

Esse descuido se expressa no comportamento dos alunos de diferentes formas como no uso do celular, na posição em desrespeito ao raio de ação, como por exemplo, posicionando seu dedo entre as junções do alicate, na falta de organização ao deixarem resíduos de materiais ou ferramentas no chão, o que pode causar escorregões ou tropeções bem como apresentam, por vezes, uma postura curva e, portanto, inadequada da coluna.

## CONCLUSÕES

Em face ao exposto, pode-se afirmar que o processo produtivo ligado ao setor Joalheiro teve sua origem atrelada a métodos de produção rudimentares e de caráter empírico, o que vem se modificando, estruturalmente, a partir da inclusão de novos processos de fabricação expressos, notadamente, na inclusão de modelagens digitais e de prototipagens. Essa mudança requer a incorporação de novas práticas e de normas de segurança capazes de assegurarem a integridade física do agente produtivo e dos próprios equipamentos utilizados na fabricação de joias, mas, sobretudo, para a construção de um ambiente de trabalho seguro e que apresente as condições necessárias para estimular o aumento da produtividade.





Neste sentido, como vimos, faz-se urgente a adoção de medidas administrativas, de engenharia e o uso de Equipamentos de Proteção Individual por parte dos agentes produtivos que atuam, diretamente, nos diferentes elos da cadeia produtiva do setor joalheiro, com vistas a diminuir os riscos de acidentes e, ao mesmo tempo, garantir o máximo de segurança possível diante dos riscos eminentes presentes nesta atividade, o que requer o conhecimento e a atenção no que se refere, notadamente, ao ponto de esmagamento; foco nas tarefas; se atentar por onde anda; iluminação adequada; posicionamento obedecendo ao raio de ação; organização e limpeza e ergonomia. A congruência desses elementos de segurança tende a minorar os riscos e os acidentes no âmbito da atividade produtiva joalheira.

Neste contexto, o presente estudo mostra a importância da incorporação dessas medidas de controle e de segurança no Laboratório de Design e Montagem de Joia do Curso de Gemologia da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, como forma de garantir o processo ensino-aprendizagem de forma segura tanto para os discentes quanto para o professor responsável pela disciplina de Ourivesaria, o que demanda uma mudança de comportamento por parte de todos os agentes envolvidos.

Diante do exposto e da abordagem feita nesse trabalho parece-nos necessária a elaboração de um manual no qual constem as normas regulamentadoras de segurança. Esse documento deverá ser entregue e apresentado, pelo (a) coordenador (a) do Laboratório, aos alunos no primeiro dia de aula da disciplina de Ourivesaria com o intuito de conscientizá-los da importância desses procedimentos formais para a redução de possíveis intercorrências. Associado ao exposto, faz-se imprescindível a atuação da Universidade no que se refere a criação das condições necessárias ao cumprimento dessas normas com vistas a garantir a segurança de todos e a continuidade do ensino.

## REFERÊNCIAS

Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho 2009 - **Seção I**. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/saude-e-seguranca-do-trabalhador/dados-de-acidentes-do-trabalho/aeat-2009/anuario-estatistico-de-acidentes-do-trabalho-2009-secao-i>. Acesso em 09/11/2020

BARSANO, P R; BARBOSA, R P. **Segurança do Trabalho Guia Prático e Didático**. Saraiva Educação SA, 2018.



BARBOSA, A; SILVA, R. **Percepção da Segurança no Trabalho por parte dos Trabalhadores de uma Fábrica de Painéis de Alumínio**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso.

BESEN, J V. **NR12-Diagnóstico das máquinas e equipamentos de uma fábrica de pallets no Oeste do Paraná**. Monografia título de Especialista. Pós Graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus Medianeira. 2018.

BOTURA JR, G *et al.* Uso da prototipagem rápida no processo de produção de semijoias como fator de aumento da produtividade e qualidade do produto. **Blucher Engineering Proceedings**, v. 3, n. 3, p. 1072-1081, 2016.

CHINI, A C. **O mercado de luxo na China**: uma análise econômica e social. Trabalho de conclusão de Curso em Relações Internacionais. Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, 2014.

DE ALMEIDA, L M W S; DOS SANTOS, R M. O trabalho em Enfermagem e a construção de uma sociedade democrática. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 70, n. 5, p. 939-940, 2017.

DEUS, N R. **Etnomatemática na ourivesaria Mestre Juvenal**: um estudo sobre o saber/fazer matemático na fabricação de joias em Natividade -TO. 2020.

EVANGELISTA, W L. Análise ergonômica do trabalho em um frigorífico típico da indústria suinícola do Brasil. **Viçosa: UFV**, 2011.

FREITAS, L C. **Manual de segurança e saúde do trabalho**. Sílabo, 2016.

FERNANDES, F D. **Qualidade de vida e saúde no trabalho: uma proposta de implementação da NR-6 Equipamentos de proteção individual em uma indústria moveleira**. Monografia Administração, no Curso de Administração. Administração de empresas da Universidade, 2017.

FERREIRA DE CAMPOS, R F; DAMASCENO COSTA, D. Análise do impacto ambiental pela dispersão de poluentes atmosféricos, através da queima de resíduos. **InterfaceEHS**, v. 12, n. 1, 2017.

FERREIRA, N F. **O ornamento como reflexo de seu tempo: percurso através da história**. Dissertação – Programa de Pós-graduação em têxtil e moda, Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo. Tese de Doutorado. 2016.

GIL, A C *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENFUM, G M. **Objetos portáteis**: a joia como suporte artístico na obra de Maria Ivone dos Santos. Trabalho de Conclusão de Curso em História da Arte, Instituto de Artes da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2019.



HEINZMANN, R S. **Plano de marketing para uma empresa de semijoias do município de Cerro Largo-RS**. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul Campus Cerro Largo 2017.

JACOMETTI, A L. **Aplicação de análise preliminar de riscos de postos de trabalho em indústria de embalagens**. Trabalho de Conclusão de Curso Engenharia de Segurança do Trabalho. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina. 2017.

LOBO JUNIOR, M A. **Design para a competitividade no Brasil: o caso do Projeto Design Export**. Dissertação (Mestrado em Design) — Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

NETO, V C. **Purificação e recuperação de metais preciosos em uma oficina de joias**. Trabalho de Conclusão de Curso, Curso de Engenharia Química. Universidade do Sul de Santa Catarina Engenharia Química-Tubarão, 2019.

Norma regulamentadoras. NR06 (SIT/DSST107/2009); D.O.U.: 27.08.2009

NR12. Segurança no Trabalho em Máquinas e Equipamentos. (Portaria nº3/78); **Portaria MTPS n.º 509**, de 29 de abril de 2016.

NR18. condições e meio ambiente de trabalho na indústria da construção (SIT157/2006).

NUNES, R P. **Gás liquefeito de petróleo (GLP) como produto pré-medido: um estudo das tecnologias de envase e do controle de medição utilizados pela indústria nacional**. 2017.

Processos e boas práticas do setor de joias / SENAI. Departamento Regional do Rio de Janeiro. –: [s.n], 2015).

SÂMARA, M C L A *et al.* **O processo de criação do artista-artesão no encontro com a matéria**. Mestrado em educação, Arte e História da cultura. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2019.390 p.

SANTOS, R. **Joias: fundamentos, processos e técnicas**. Editora Senac São Paulo, 2019.

SCHWAB, F A. **Mecânica das joias: estudo estrutural aplicado à concepção e ao desenvolvimento**. Dissertação de Mestrado Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2016.

VIANA, P J R. **Prevenção contra incêndios em aglomerados subnormais: uma análise da percepção de risco dos moradores da Comunidade Vila Cerâmica em São Luís-MA**. 2019.

WAGNER, J. **Comportamento organizacional**. Saraiva Educação SA, 2020.



# CAPÍTULO 5

## INVESTIMENTOS DO BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES): ANÁLISE A PARTIR DOS MUNICÍPIOS ONDE ESTÃO INSTALADOS OS TOMADORES DOS RECURSOS PÚBLICOS

DOI [10.47402/ed.ep.c20214105591](https://doi.org/10.47402/ed.ep.c20214105591)

[Beatriz Domingos Milani](#), Discente Curso de Administração, Universidade Federal de São Carlos – UFSCar/CCN-LS.

[Edenis Cesar de Oliveira](#), Doutor em Administração, Docente da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar/CCN-LS.

### RESUMO

O estudo tem por objetivo analisar o panorama de investimentos a partir das operações automáticas indiretas realizadas pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no período de 2017 a 2019 junto aos tomadores de empréstimos (pessoas jurídicas) considerando suas respectivas municipalidades formadoras da região do Alto Paranapanema (ALPA), a partir de dados oficiais divulgados pelo próprio ente público financiador. Preliminarmente, procedeu-se revisão bibliográfica a fim de subsidiar o arcabouço teórico para a pesquisa, com foco em políticas públicas, investimentos públicos, bancos de desenvolvimento, mormente o BNDES. Caracterizado como exploratório/descritivo e abordagem quantitativa, serviu-se dos dados oficiais divulgados no sítio eletrônico do próprio agente público financiador. Os resultados apontam certa assimetria nos dados sistematizados, com destaque para as diferenças entre as categorias setoriais, forte concentração de tomadores de recursos em poucos municípios da região do ALPA, além do declínio nos valores tomados ao longo do período estudado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Políticas Públicas. Investimento Público. Bancos Públicos de Investimento. BNDES.

### 1 INTRODUÇÃO

#### 1.1 JUSTIFICATIVA, CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA DE ESTUDO

A sub-bacia hidrográfica do rio Paranapanema é consequente da bacia do rio Paraná e engloba partes do sudoeste do estado de São Paulo e o norte do estado do Paraná, tornando-se um divisor natural dos dois estados. Considerado um dos rios mais importantes do interior de São Paulo, possui extensão total de 929 km, perfazendo uma bacia de 100.800 m<sup>2</sup> (CURY, 2005).

No lado paulista esta bacia é subdividida em três trechos, que são: Baixo Paranapanema, Médio Paranapanema e Alto Paranapanema, sendo, este último, o recorte geográfico de estudo deste trabalho.





Dados do IBGE (2010), apontam que 23% da população da região Sudoeste paulista residem em áreas rurais em torno de um pequeno polo semiurbano, além de a estrutura produtiva ser marcada por grandes e modernas lavouras com cultivo de grãos, como a soja, milho e feijão; lavouras de laranja; unidades de agricultura familiar; pecuária leiteira e de corte; olericultura convencional e orgânica; silvicultura de pinus e eucalipto; indústrias de papel e celulose; madeireiras; indústrias de mineração; agroindústrias do ramo alimentício, e de armazenagem e secagem de grãos. Atualmente está em expansão a produção de tomate, pepino e pimentão em estufas (ANTUNES JUNIOR e BORSATTO, 2018), voltados para a comercialização em mercados presentes nos municípios maiores, como Campinas, Sorocaba e a grande São Paulo (MATHEUS, 2016).

Trata-se de uma das regiões do país com maior índice de agricultura irrigada (por pivôs), especialmente nos municípios de Itaí, Itapeva, Paranapanema, Buri, Itaberá e Buri (ANA, 2019).

A região é formada por 34 municípios, sendo os principais: Itapetininga (144.377 habitantes), Itapeva (87.753 habitantes) e Itararé (47.934 habitantes), entretanto os restantes são pequenos municípios com população predominantemente na faixa de vinte mil habitantes, com características de esvaecimento e estagnação, além de contar com infraestrutura inferior a outros municípios (MILANI e OLIVEIRA, 2019).

Dado esse contexto, o objetivo desta pesquisa é analisar o panorama de investimentos a partir das operações automáticas indiretas realizadas pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no período de 2017 a 2019 junto aos tomadores de empréstimos (pessoas jurídicas) considerando suas respectivas municipalidades formadoras da região do Alto Paranapanema (ALPA), a partir de dados oficiais divulgados pelo próprio ente público financiador.

### **2.3 BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO**

A Bacia do Alto Paranapanema (ALPA) é formada por 34 municípios: Angatuba, Arandu, Barão de Antonina, Bernardino de Campos, Bom Sucesso do Itararé, Buri, Campina do Monte Alegre, Capão Bonito, Coronel Macedo, Fartura, Guapiara, Guareí, Ipaussu, Itaberá, Itaí, Itapetininga, Itapeva, Itaporanga, Itararé, Manduri, Nova Campina, Paranapanema, Pilar





(1998) assevera que é o equivalente a métodos formais e informais onde se manifesta poder e tem como objetivo a deliberação pacífica dos conflitos relacionados aos bens públicos.

Frey (2000), propõe o entendimento de políticas públicas a partir de três dimensões: *polity*, sendo aquela que se relaciona à ordem do sistema político, esboçado pelo sistema jurídico, e à disposição institucional do sistema político-administrativo; as *politics*, dimensão que se refere ao processo político, a partir do qual são vistos os conflitos, pois retrata a respeito de imposição de objetivos, aos conteúdos e às decisões de distribuição; por fim, a dimensão *policy* que faz referência a algo material e concreto, como as configurações dos programas políticos, aos problemas técnicos e ao conteúdo material das decisões políticas. As políticas públicas desenvolvem-se a partir da modificação da realidade, construção de novas interpretações do real e definição de modelos e normas daquela ação pelas autoridades (MULLER, 2000).

Em suma, políticas públicas compreende a totalidade das ações, metas e planos que os governos (nacional, estaduais ou municipais) elaboram, implementam e executam a fim de alcançar e/ou ampliar o bem-estar da sociedade, sempre visando, em última instância, o interesse público.

## 2.2 INVESTIMENTOS PÚBLICOS

Os investimentos públicos são essenciais para o crescimento econômico de um país, haja vista que são fundamentais para estabelecimento do produto, emprego e renda, porque alavancam a produtividade e proporcionam a amplificação do nível de atividade econômica (SONAGLIO, BRAGA e CAMPOS, 2010).

Considerando o fato de que os investimentos públicos são vistos como complementares aos investimentos privados, Sanches e Rocha (2010) destacam três pontos característicos dessa modalidade de investimento. Primeiro, o investimento público é composto primordialmente de bens e serviços que o setor privado não irá fornecer em quantidades aceitáveis, seja porque é difícil avaliar o seu uso e benefício para os consumidores, seja porque eles estão sujeitos a altos custos de implantação. Esses bens públicos, contudo, são fundamentais para o funcionamento do mercado uma vez que trazem consigo grandes efeitos de transbordamento. Segundo ponto, o efeito indireto que o investimento público acarreta na economia, pois na medida em que ele





aumenta a demanda agregada por bens e serviços produzidos pelo setor privado, consequentemente há um aumento nas perspectivas de vendas futuras. O terceiro ponto assume que o investimento público em infraestrutura aumenta a produtividade total dos fatores assim como a produtividade total do trabalho (SANCHES e ROCHA, 2010).

Quanto ao terceiro e último ponto proposto, Guerra (2019) corrobora ao afirmar que os investimentos em infraestrutura são reconhecidamente um dos principais instrumentos para a promoção do desenvolvimento econômico e para o aumento do emprego e renda.

Outros estudos evidenciam correlação positiva entre o investimento em infraestrutura e a produtividade. Montes e Reis (2011) explicitam que o investimento neste setor é considerado fundamental para o crescimento econômico pois tende a aumentar o retorno dos insumos privados (capital e trabalho), além de incentivar os investimentos privados. Os estudos de Orair (2016) demonstram que esses investimentos resultam em acumulação de ativos fixos, pois tem a capacidade de amplificar o patrimônio líquido e propiciar um fluxo de receitas do patrimônio público. Igualmente, causam efeitos importantes na oferta, à vista da possível amplificação da produtividade sistêmica e do praticável rompimento das aberturas estruturais, ambos em longo e médio prazo.

Santos (2011) coloca três formas de como o Brasil investe na economia, podendo ser de forma direta através de investimentos realizados com capital orçamentário do Estado brasileiro; por meio das deliberações de empresas estatais independentes; e por meio de financiamentos disponibilizados por órgãos públicos ao capital privado, sendo o mais conhecido o BNDES.

O investimento é capaz de provocar uma repercussão positiva na economia de forma mais geral e um aumento de produtividade de forma mais particular (SILVA, LOPES e MICHON JUNIOR, 2009), assertiva corroborada por Monteiro Neto (2006) para quem o investimento público consiste num dos elementos mais importantes para a ativação da formação de capital na economia brasileira da última metade do século XX.

### **2.3 BANCOS PÚBLICOS DE DESENVOLVIMENTO**

O surgimento dos bancos de desenvolvimento ocorre num contexto pós Segunda Guerra Mundial, momento em que a recuperação dos mercados se fazia necessária para retomada do comércio multilateral. Assim, havia a necessidade de investimentos que pudessem reconstruir





os países destruídos pela guerra, bem como fomentar o crescimento dos que foram indiretamente afetados. Para superar a desconfiança do setor privado na realização de investimentos devido à instabilidade do mercado pós-guerra, a criação de fundos públicos de investimento foi uma saída encontrada a nível mundial para retomada do crescimento econômico (TORRES FILHO e COSTA, 2012).

Ferraz et al. (2013) destacam que os bancos públicos tem a ótica de manter os modelos de gestão embasados em retorno sustentável por horizontes de tempo mais longo, com missões corporativas que incluem políticas públicas, tradições alternativas de governança que privilegiam o controle de executivos pelo conselho do banco e orientam grupos sociais interessados.

Os Bancos Públicos de Desenvolvimento (BPDs) são instituições financeiras dirigidas pelo Estado com o intuito de impulsionar o desenvolvimento econômico, tornando-se pilares no processo de desenvolvimento. Os BPDs são instituições financeiras fundadas pelo governo com o intuito de incentivar o desenvolvimento econômico. Na maioria das vezes, é pautado por objetivos de desenvolvimento social e de integração regional, provendo ou facilitando o financiamento de longo prazo para projetos que gerem externalidades positivas. Luna-Martinez e Vicenti (2012) expõem que os bancos ou instituições financeiras tem um mandato legal com o intuito de concluir metas socioeconômicas em uma região, setor ou segmento de mercado.

Estes conceitos apresentam ações essenciais feitas pelo BPDs, cujo funcionamento exige a presença de dois instrumentos. O primeiro é a intermediação do governo no sistema financeiro e o segundo a provisão de financiamento de projetos com foco socioeconômicos estratégicos. A execução do trabalho destes bancos em longo prazo propicia projetos exógenos benéficos e em curto prazo solucionam problemas de mercado na área financeira ou em épocas de crise (ALMEIDA, 2017).

Em uma visão focada nos países emergentes, como o Brasil, estas instituições são as principais fontes de financiamento de longo prazo, garantia de empréstimos, e outros serviços financeiros para a infraestrutura, habitação e agricultura. No curto e médio prazos, os propósitos sociais e econômicos estariam voltados para o desenvolvimento de infraestruturas, moradias ou agricultura (BARCELOS, 2019).



### 2.3.1 BANCO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES)

O BNDES é uma empresa pública federal vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Fundado em 1952, tem como prioridades o desenvolvimento regional e socioambiental, além do fomento e incentivo a inovações. Fornece auxílio para micro, pequena e média empresa, bem como alinhamentos de investimentos sociais, com ênfase para a saúde, agricultura familiar, educação, transporte urbano e saneamento básico e, por fim, ampara em momentos de crise o crescimento da economia (BNDES, 2016).

Para Hirt (2013) o BNDES é atualmente uma das maiores agências de fomento do mundo e tem se garantido como um instrumento ativo tanto da política interna quanto da política externa brasileira.

Surge como a principal estratégia utilizada pelo governo federal para financiamentos em longo prazo e investimento em setores estratégicos da economia brasileira, pois reduz os impactos da volatilidade macroeconômica, aumenta os investimentos em infraestrutura, reduz a desigualdade, aumenta o bem-estar social, conseqüentemente ocorre o aumento do crescimento econômico (GRIMALDI e MADEIRA, 2016).

Para atender todos os meios de apoio financeiro o BNDES utiliza de algumas operações, sendo elas: operações diretas ou indiretas. As operações diretas são solicitações de financiamentos com valor acima de R\$ 20 milhões, na qual o BNDES participa de todas as etapas e as indiretas são divididas em duas, não automáticas e automáticas, ambas o agente financeiro atuando na análise e aprovação dos financiamentos e o BNDES participando apenas da homologação, contratação e desembolso. A diferença principal entre as duas é que nas operações não automática os investimentos são maiores que R\$20 milhões e as automáticas inferiores (BNDES, 2016).

O financiamento público por meio do BNDES materializa-se através de empréstimos e apoio a empreendedores, tanto de grande quanto de pequeno porte. O financiamento deve estar relacionado à modernização e expansão de negócios potencialmente aptos a gerarem empregos e renda, o que certamente contribui para inclusão social e desenvolvimento do país (OLIVEIRA e MACEDO, 2020).



### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Para o desenvolvimento do alicerce teórico deste estudo, fez-se necessário uma revisão de literatura sobre a temática (FONTELLES et al., 2009) abordando temas como: políticas públicas, investimentos públicos, bancos de desenvolvimentos com o foco no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

A pesquisa caracteriza-se como exploratória/descritiva, uma vez que pretende promover a proximidade com o assunto que será abordado (GIL, 2002). Pode ser considerada uma pesquisa quantitativa, visto que, tem o objetivo de analisar e quantificar os impactos provocados pelos investimentos realizados pelo BNDES, mediante manipulação de dados numéricos (RICHARDSON, 1999).

Os dados foram obtidos diretamente junto ao departamento de estatísticas do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), publicizados no sítio eletrônico oficial do próprio banco.

A sistematização e análise dos dados foram realizados com o apoio do conjunto de ferramentas disponíveis nas planilhas de Excel, gerando informações mais precisas que, após devido tratamento, apresentaram-se em condições de atender ao objetivo proposto, conforme postulado por Miglioni, Ostanel e Tachibana (2004).

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para se ter uma ideia mais abrangente do volume de recursos total tomados pelos municípios constituintes do ALPA para o período estudado (2017 – 2019), a Tabela 1 traz essas informações sistematicamente.

**Tabela 1.** Total de investimentos no ALPA para o período estudado.

Anos	Total de Investimentos	
	R\$	%
2017	148.558.565,00	58,54
2018	70.050.655,00	27,60
2019	35.169.450,00	13,86
<b>Total</b>	<b>253.778.670,00</b>	<b>100,00</b>



O ano de 2017 concentrou mais da metade do volume total de investimentos, representando 58,54%, seguido do ano de 2018 (27,60%) e por fim, o ano de 2019 (13,86%). É notório o declínio do volume de investimentos quando comparados o primeiro e o último ano do período. De 2017 para 2018 uma redução de 47,15% (R\$78.507.910,00), ao passo que, de 2018 para 2019 a redução foi de R\$ 34.881.205,00, equivalente a 50,20%. Obviamente, esse cenário de decréscimos nos investimentos precisa ser investigado em suas causas, sobretudo nos aspectos qualitativos. Todavia, não deixa de ser visto com preocupação, uma vez que, segundo Sonaglio, Braga e Campos (2010), os investimentos públicos são fundamentais para o crescimento econômico de um país, sobretudo aqueles feitos em infraestrutura sendo reconhecidos como um dos principais instrumentos para a promoção do desenvolvimento econômico com geração de emprego e renda (GUERRA, 2019).

A comparação do volume de investimentos para o mesmo período realizado em todo o estado de São Paulo e a região do Alto Paranapanema está demonstrada na Tabela 2.

**Tabela 2.** Relação dos valores de investimentos entre o estado de São Paulo e o ALPA

Anos	São Paulo		ALPA	
	R\$	%*	R\$	%**
2017	6.675.615.023,00	48,93	148.558.565,00	2,22
2018	4.556.198.259,00	33,39	70.050.655,00	1,53
2019	2.412.380.693,00	17,68	35.169.450,00	1,45
<b>Total</b>	<b>R\$ 13.644.193.975,00</b>	<b>100,00</b>	<b>253.778.670,00</b>	<b>1,85</b>

\*Percentual de investimento no estado de São Paulo proporcional ao volume total no período

\*\*Percentual de investimento no ALPA em relação ao estado de São Paulo

A análise das informações constantes na Tabela 2 exige que se leve em consideração o fato de que a quantidade de municípios constituintes do ALPA (34) corresponde a 5,27% do total de municípios contidos no estado de São Paulo (645) e, ainda, que, nem todos os municípios do estado tenham tomado algum tipo de investimento. Não obstante a isso, os valores destinados ao ALPA, proporcionalmente, são bastante reduzidos em relação ao estado.

Observa-se que o estado de São Paulo apresenta uma redução gradual nos investimentos, sendo de 15,54% do ano de 2017 para 2018 na ordem de R\$ 2.119.416.767,00 e no ano subsequente 15,71%, representando R\$ 2.143.817.566,00 a menos.





A última coluna apresenta o percentual de investimento do ALPA em relação ao estado de São Paulo. Vê-se que os percentuais apresentam baixa expressividade quando comparados com o mesmo período com o estado de São Paulo. Realizada a análise ano a ano, percebe-se que os investimentos estão em processo de coarctação, numa variação negativa de 0,77% quando comparado com o início e o término do período estudado.

Sabendo-se que um dos papéis dos bancos públicos de investimento é impulsionar o desenvolvimento econômico (FERRAZ, ALÉM e MADEIRA, 2013), a baixa expressividade dos investimentos na região de estudo quando comparada com o estado de São Paulo torna-se um fato preocupante.

Contudo, para além do sistema de distribuição dos recursos, a instituição financeira deve rever suas formas de acesso a esses recursos, de modo que não só as grandes corporações tenham condições de pleiteá-los, mas, sobretudo, as micro, pequenas e médias empresas (MILANI e OLIVEIRA, 2019) que juntas constituem a maior fonte de geração de emprego e renda.

Na Tabela 3 são apresentados os montantes investidos divididos segundo a classificação setorial do BNDES, sendo: ‘Agropecuária’, ‘Comércio e Serviço’, ‘Indústria’ e ‘Infraestrutura’.

**Tabela 3.** Investimentos por classificação setorial e período estudado

Ano	Classificação Setorial			
	Agropecuária	Comércio e Serviços	Indústria	Infraestrutura
	----- R\$ -----			
2017	6.631.655,00	77.289.176,00	33.615.975,00	31.021.759,00
2018	29.924.534,00	10.078.337,00	4.690.084,00	25.357.700,00
2019	14.71.029,00	6.468.351,00	5.166.758,00	8.783.312,00
<b>Total</b>	<b>51.307.218,00</b>	<b>93.835.864,00</b>	<b>43.472.817,00</b>	<b>65.162.771,00</b>

‘Comércio e Serviços’ é a categoria que apresenta o maior volume de investimentos da região, com 36,97% do montante total (Tabela 1), seguida da ‘Infraestrutura’ que corresponde 25,68%, ‘Agropecuária’ com 20,22% e por fim, ‘Indústria’ representando 17,13%.

A categoria ‘Agropecuária’, em 2017 apresentou volume correspondente a 12,93% do total da categoria para o período, ao passo que 2018 e 2019 apresentaram correspondência de 58,23% e 29,57%, respectivamente. A categoria ‘Comércio e Serviços’, detentora do maior volume total de investimentos das quatro categorias, também evidencia maior discrepância de valores interperíodos. Em 2017 o percentual foi de 82,37% do volume total investido no



período, seguido por 2018 (10,74%), e 2019 com 6,89%. Não obstante a categoria apresenta o maior volume de investimentos totais, também apresenta a redução mais drástica quando comparado o primeiro ano do período com o último ano.

A categoria ‘Indústria’, segue o padrão assimétrico entre os anos que forma o período estudado. O ano de 2017 abrangeu mais de três quartos do investimento no setor (77,33%); em 2018 ocorreu uma diminuição de 66,54% (R\$ 28.925.891,00) dos investimentos, uma representativa de 10,78%. O ano 2019 apresenta um leve aumento de 1,09% (R\$ 476.674,00), representando 11,88%. A categoria ‘Infraestrutura’ apresenta no ano de 2017 o maior volume (47,61%) do período, seguido por 2018, com 38,91% e 2019 com 13,48%.

Alguns aspectos devem ser observados com mais acuidade. A categoria ‘Infraestrutura’ considerada uma categoria estratégica, uma vez que esses investimentos resultam em acumulação de ativos fixos (ORAIR, 2016), ocupa o segundo lugar no volume de investimentos totais entre as quatro categorias, entretanto, a redução no nível dos investimentos fica evidente e deve suscitar preocupação.

Ao se considerar que a região de estudo possui uma estrutura produtiva com economia predominantemente agropecuária (MATHEUS, 2016), além de 23% da população que reside nessa região estar concentrada em área rural (IBGE, 2010), pode-se inferir que a assimetria entre as características econômicas e o volume de investimento pode contribuir negativamente para o desenvolvimento regional de forma geral.

Voltando os olhos para as municipalidades, observa-se que do total de municípios (34) constituintes da região, seis (6) não registraram tomadores de empréstimos junto ao BNDES (Barão de Antonina, Ribeirão Branco, Ribeirão Grande, Taquarivaí e Timburi) no período selecionado para o estudo. A Tabela 4 apresenta os municípios do ALPA e os respectivos montantes de investimentos para o período.

**Tabela 4.** Valores totais investidos por município e anos pesquisados

<b>Município</b>	<b>2017 (R\$)</b>	<b>2018 (R\$)</b>	<b>2019 (R\$)</b>	<b>Total (R\$)</b>
Angatuba	3.570.500,00	872.000,00	374.300,00	4.816.800,00
Arandu	828.329,00	-	123.887,00	952.216,00
Bernardino de Campos	8.774.276,00	15.000,00	201.127,00	8.990.403,00
Bom Sucesso de Itararé	72.795,00	-	-	72.795,00
Buri	2.668.451,00	526.720,00	1.452.160,00	4.647.331,00
Campina do Monte Alegre	870.000,00	993.000,00	121.000,00	1.984.000,00
Capão Bonito	1.936.020,00	4.027.025,00	841.000,00	6.804.045,00
Fartura	646.227,00	649.000,00	340.000,00	1.635.227,00



Guapiara	949.050,00	348.000,00	177.350,00	1.474.400,00
Guareí	216.000,00	-	177.000,00	393.000,00
Ipaussu	1.092.320,00	1.195.000,00	1.082.900,00	3.370.220,00
Itaberá	1.982.613,00	10.353.900,00	214.000,00	12.550.513,00
Itaí	3.589.753,00	778.985,00	475.600,00	4.844.338,00
Itapetininga	11.886.710,00	3.451.878,00	16.736.950,00	32.075.538,00
Itapeva	24.944.217,00	4.490.330,00	6.879.730,00	36.314.277,00
Itaporanga	473.160,00	429.000,00	233.728,00	1.135.888,00
Itararé	5.036.013,00	615.300,00	675.000,00	6.326.313,00
Manduri	371.500,00	352.000,00	480.000,00	1.203.500,00
Nova Campina	100.000,00	372.000,00	2.977.200,00	3.449.200,00
Paranapanema	42.819.200,00	450.000,00	370.000,00	43.639.200,00
Pilar do Sul	5.563.509,00	4.278.700,00	197.000,00	10.039.209,00
Piraju	8.407.932,00	1.309.940,00	264.000,00	9.981.872,00
Riversul	90.000,00	315.000,00	-	405.000,00
São Miguel Arcanjo	1.275.432,00	612.000,00	45.892,00	1.933.324,00
Sarutaiá	-	107.850,00	-	107.850,00
Taguaí	300.000,00	542.596,00	-	842.596,00
Taquarituba	20.094.558,00	32.860.431,00	729.626,00	53.684.615,00
Tejupá	-	105.000,00	-	105.000,00

Os municípios com os maiores volumes de investimentos totais, tendo em vista os anos estudados 2017 a 2019 são, em ordem crescente: Pilar do Sul (R\$ 10.039.209,00); Itaberá (R\$ 12.550.513,00); Itapetininga (R\$ 32.075.538,00); Itapeva (R\$ 36.314.277,00); Paranapanema (R\$ 43.639.200,00) e Taquarituba (R\$ 53.684.615,00). Já com os menores volumes de investimentos são em ordem decrescente: Arandu (R\$ 952.216,00); Riversul (R\$ 405.000,00); Guareí (R\$ 393.000,00); Sarutaiá (R\$ 107.850,00); Tejupá (R\$ 105.000,00) e, por fim, Bom Sucesso de Itararé (R\$ 72.795,00).

A despeito dos tamanhos dos municípios, bem como da quantidade de tomadores de empréstimos em potencial, além da capacidade de endividamento desses tomadores, os valores apresentam considerável assimetria em sua distribuição. O município de Paranapanema no ano de 2017 obteve volume de empréstimos no valor de R\$ 42.819.200,00, ao passo que o município de Itararé recebeu aporte de R\$ 72.795,00. No ano de 2018 destaca-se o município de Taquarituba, cujo volume total de empréstimos dos tomadores perfizeram o valor de R\$ 32.860.431,00, e o município de Bernardino de Campos com volume de R\$ 15.000,00.

Os municípios de Bom Sucesso de Itararé, anos 2018 e 2019, Riversul, ano 2019, Guareí e Arandu, ano 2018, e Sarutaiá e Tejupá, anos 2017 e 2019 não obtiveram nenhum valor, o que significa dizer que não houve nenhum tomador de recurso do BNDES domiciliado nestes municípios no período pesquisado.



A soma total dos valores recebidos por cada município nos três anos pesquisados (quinta coluna) evidencia a discrepância entre esses valores. A Tabela 5 ranqueia os seis municípios que obtiveram as maiores quantidades de recursos a partir dos tomadores neles domiciliados.

**Tabela 5.** Municípios com maiores volumes de investimentos

Ranking	Município	Total investimento no período	
		R\$	%*
1	Taquarituba	53.684.615,00	28,51
2	Paranapanema	43.639.200,00	23,17
3	Itapeva	36.314.277,00	19,28
4	Itapetininga	32.075.538,00	17,03
5	Itaberá	12.550.513,00	6,67
6	Pilar do Sul	10.039.209,00	5,34
	<b>Total</b>	<b>188.303.352,00</b>	<b>100,00</b>

\*Percentual equivalente à somatória do volume total dos seis municípios

A soma dos valores obtidos pelos tomadores situados nos seis municípios com maior volume de investimentos representa 74,20%. Em outras palavras, aproximadamente  $\frac{3}{4}$  do total de investimentos tomados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, na região do ALPA no período pesquisado concentram-se em tomadores localizados em apenas seis municípios, ou seja, dos trinta e quatro municípios que compõem a região, apenas, 17,65% deles obtiveram valores próximos de 75% dos recursos. Ressalta-se que não se está considerando os aspectos qualitativos (quantidade de tomadores localizados nessa região, capacidade de endividamento desses tomadores, porte e setor de atuação das empresas, infraestrutura disponibilizadas pelos municípios para a instalação de empresas, entre outros aspectos relevantes). Não obstante, de modo geral, são investimentos capazes de propiciar melhoria direta e indireta na economia com impactos positivos no nível de produtividade conforme salientam Silva, Lopes e Michon Junior (2009).

A Tabela 6 representa os valores de cada categoria, dividido pelos municípios pertencentes ao ALPA no período de 2017. O agrupamento por categoria setorial permite uma melhor visualização do montante dos investimentos tomados pelo setor empresarial situados em suas respectivas municipalidades.

**Tabela 6.** Investimentos divididos pelas categorias expostas anteriormente (2017)

Municípios	Agropecuária	Comércio/ Serviços	Indústria	Infraestrutura
	R\$			
Angatuba	664.000,00	1.850.000,00	250.000,00	806.500,00
Arandu	628.329,00	200.000,00	-	-
Bernardino de Campos	-	265.100,00	8.057.176,00	452.000,00





Bom Sucesso de Itararé	-	72.795,00	-	-
Buri	-	520.375,00	1.848.820,00	299.256,00
Campina do Monte Alegre	65.000,00	-	445.000,00	360.000,00
Capão Bonito	43.600,00	1.287.700,00	112.000,00	492.720,00
Fartura	-	396.227,00	250.000,00	-
Guapiara	-	220.000,00	-	729.050,00
Guareí	-	216.000,00	-	-
Ipaussu	-	158.070,00	754.250,00	180.000,00
Itaberá	389.053,00	1.485.560,00	108.000,00	-
Itaí	2.114.300,00	168.000,00	759.453,00	548.000,00
Itapetininga	943.240,00	7.974.943,00	524.243,00	2.444.284,00
Itapeva	1.438.533,00	3.331.152,00	799.915,00	19.374.617,00
Itaporanga	-	265.000,00	208.160,00	-
Itararé	-	3.786.013,00	1.100.000,00	150.000,00
Manduri	-	371.500,00	-	-
Nova Campina	-	100.000,00	-	-
Paranapanema	-	42.227.200,00	335.000,00	257.000,00
Pilar do Sul	-	3.259.309,00	-	2.304.200,00
Piraju	-	6.291.000,00	202.400,00	1.914.532,00
Riversul	-	90.000,00	-	-
São Miguel Arcanjo	345.600,00	879.874,00	49.958,00	-
Sarutaiá	-	-	-	-
Taguai	-	-	300.000,00	-
Taquarituba	-	1.873.358,00	17.511.600,00	709.600,00
Tejupá	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>6.631.655,00</b>	<b>77.289.176,00</b>	<b>33.615.975,00</b>	<b>31.021.759,00</b>

A categoria ‘Comércio e Serviços’ detém 52,03% do total dos investimentos no ano de 2017, seguida pelas categorias ‘Indústria’ e ‘Infraestrutura’ com 22,63% e 20,88%, respectivamente. A categoria ‘Agropecuária’ ocupa a última posição com um percentual de 4,46%. É incontestável a inexpressividade do volume de investimento na categoria ‘Agropecuária’, mormente pelo fato de a região possuir vocação agropecuária. O estudo de Antunes Junior e Borsatto (2018) aponta que tem havido expansão na produção de produtos oleícolas nessa região. Ora, deve-se investigar qual a fonte de financiamento dessa expansão, se oriunda de bancos públicos e privados, de capital próprio, entre outros, sobretudo pelo fato de que, os mesmos autores apontam que a produção tem escoado majoritariamente para o abastecimento de grandes municípios como Campinas, Sorocaba e grande São Paulo, o que deve ocorrer em não pouca quantidade, tendo em vista a concentração populacional nessas cidades e regiões.



Nada obstante a isso, ‘Agropecuária’ apresentou no período pesquisado, tomadores em nove (9) municípios do ALPA, enquanto ‘Comércio e Serviços’ ocupa a primeira posição abarcando vinte e quatro (24) municípios da região.

Dentre os municípios também ocorre uma assimetria entre os valores totais por categorias. Na categoria ‘Agropecuária’, o município de Itaí totaliza o volume de R\$ 2.114.300,00, representando 31,88% do total de investimentos na categoria, o restante é dividido por 9 municípios. Em relação à categoria ‘Comércio e Serviços’ a discrepância é ainda maior. O município de Paranapanema perfaz o total de R\$ 42.227.200,00, espelhando 54,63% do montante de investimento na categoria e menos da metade é distribuído entre vinte e quatro (24) municípios. Na categoria ‘Indústria’ o padrão se repete. O município de Taquarituba aglutina R\$17.511.600,00 (52,09%) e Bernardino de Campos R\$ 8.057.176,00 (23,96%), juntos totalizam 76,05% e os outros 23,95% são partilhados em 16 municípios. No que respeita à categoria ‘Infraestrutura’, o município de Itapeva absorve 62,45% do volume dos investimentos, ficando o restante (37,55%) distribuídos entre catorze (14) outros municípios da região.

Ressalta-se, mais uma vez que, não se está considerando aqui a quantidade de empresas localizadas nesses municípios, tampouco se analisa a condição de se tomar empréstimos de bancos públicos, como o BNDES. Contudo, os resultados parecem se alinhar em parte com o proposto por Barcelos (2019), máxime quanto à categoria ‘Infraestrutura’, e aparente discrepância quanto à categoria ‘Agropecuária’ que detém o menor percentual dos investimentos.

A Tabela 7 apresenta os valores de cada categoria, dividido pelos municípios pertencentes ao ALPA no período de 2018.

**Tabela 7.** Investimentos divididos pelas categorias expostas anteriormente (2018)

Municípios	Agropecuária	Comércio/ Serviços	Indústria	Infraestrutura
	----- R\$ -----			
Angatuba	680.000,00	-	-	192.000,00
Arandu	-	-	-	-
Bernardino de Campos	-	15.000,00	-	-
Bom Sucesso de Itararé	-	-	-	-
Buri	91.200,00	200.000,00	235.520,00	-
Campina do Monte Alegre	729.000,00	-	-	264.000,00
Capão Bonito	905.400,00	899.853,00	533.022,00	1.688.750,00
Fartura	-	-	235.000,00	414.000,00
Guapiara	-	-	-	348.000,00



Guareí	-	-	-	-
Ipaussu	-	300.000,00	-	895.000,00
Itaberá	1.341.200,00	70.000,00	50.000,00	8.892.700,00
Itaí	486.000,00	124.185,00	-	168.800,00
Itapetininga	-	1.243.099,00	368.779,00	1.840.000,00
Itapeva	707.334,00	539.483,00	1.531.413,00	1.712.100,00
Itaporanga	-	96.000,00	54.000,00	279.000,00
Itararé	-	103.000,00	-	512.300,00
Manduri	-	352.000,00	-	-
Nova Campina	-	372.000,00	-	-
Paranapanema	-	150.000,00	300.000,00	-
Pilar do Sul	-	948.000,00	120.000,00	3.210.700,00
Piraju	-	962.717,00	347.223,00	-
Riversul	-	315.000,00	-	-
São Miguel Arcanjo	-	612.000,00	-	-
Sarutaiá	-	-	107.850,00	-
Taguaí	-	-	492.596,00	50.000,00
Taquarituba	24.984.400,00	2.776.000,00	209.681,00	4.890.350,00
Tejupá	-	-	105.000,00	-
<b>Total</b>	<b>29.924.534,00</b>	<b>10.078.337,00</b>	<b>4.690.084,00</b>	<b>25.357.700,00</b>

Aqui se constata um melhor alinhamento no panorama geral, tendo ‘Agropecuária’ em primeiro lugar de tomadores, com um volume de R\$ 29.924.534,00, acarretando em 42,74% do total de investimentos deste período, após ‘Infraestrutura’ com R\$ 25.357.700,00, totalizando 36,20%, ‘Comércio e Serviço’ tornando-se o terceiro lugar, com R\$ 10.078.337,00, caracterizando 14,39% e por fim, ‘Indústria’, tendo R\$4.690.084,00, sendo responsável por 6,69%. Esses dados parecem mais adequados com a vocação e características econômicas da região do ALPA.

Na ‘Agropecuária’, o município de Taquarituba se destaca com 83,49% do total de investimentos da categoria (R\$ 24.984.400,00), também sendo notada no ‘Comércio e Serviços’, visto que foi a que mais recebeu investimentos (R\$ 2.776.000,00), seguida pelo município de Itapetininga (R\$ 1.243.099,00) e está em segundo lugar na categoria ‘Infraestrutura’, representando 19,28%, atrás somente do município de Itaberá que detém um volume de R\$ 8.892.700,00, representando 35,06%. Na ‘Indústria’, destaca-se o município de Itapeva com um total de R\$1.531.413,00.

Observa-se um decréscimo no volume de investimentos dos tomadores concentrados nos municípios. Desta forma, a maioria das categorias não apresenta grande concentração em um único município, estando os investimentos com níveis mais similares, com exceção do município de Taquarituba, especificamente na categoria ‘Agropecuária’. Também, se percebe



uma queda na quantidade de municípios que tomam os investimentos. Peculiarmente, na categoria ‘Agropecuária’, somente oito (8) municípios congregam valores de investimentos, seguido pela categoria ‘Indústria’ com catorze (14), ‘Infraestrutura’ com quinze (15) e dezoito (18) municípios na categoria ‘Comércio e Serviços’. No entanto, embora a categoria ‘Agropecuária’ apresente a menor quantidade de municípios, em números absolutos é a categoria que no ano de 2018 apresentou o maior volume de investimento de todas as quatro categorias.

A Tabela 8 destaca os valores das categorias, dividido pelos municípios pertencentes ao ALPA no período de 2019.

**Tabela 8.** Investimentos divididos pelas categorias expostas anteriormente (2019).

Municípios	Agropecuária	Comércio/ Serviço	Indústria	Infraestrutura
	----- R\$ -----			
Angatuba	-	298.300,00	-	76.000,00
Arandu	123.887,00	-	-	-
Bernardino de Campos	-	-	-	201.127,00
Bom Sucesso de Itararé	-	-	-	-
Buri	770.192,00	-	681.968,00	-
Campina do Monte Alegre	-	41.000,00	-	80.000,00
Capão Bonito	-	637.000,00	-	204.000,00
Fartura	-	70.000,00	270.000,00	-
Guapiara	-	50.000,00	-	127.350,00
Guareí	-	177.000,00	-	-
Ipaussu	-	432.900,00	650.000,00	-
Itaberá	81.000,00	50.000,00	83.000,00	-
Itaí	183.600,00	-	-	292.000,00
Itapetininga	8.078.950,00	3.750.000,00	2.040.000,00	2.868.000,00
Itapeva	2.185.200,00	160.525,00	33.170,00	4.500.835,00
Itaporanga	-	-	233.728,00	-
Itararé	-	-	385.000,00	290.000,00
Manduri	-	-	480.000,00	-
Nova Campina	2.977.200,00	-	-	-
Paranapanema	-	370.000,00	-	-
Pilar do Sul	-	197.000,00	-	-
Piraju	-	-	264.000,00	-
Riversul	-	-	-	-
São Miguel Arcanjo	-	-	45.892,00	-
Sarutaiá	-	-	-	-
Taguaí	-	-	-	-
Taquarituba	351.000,00	234.626,00	-	144.000,00
Tejupá	-	298.300,00	-	76.000,00
<b>Total</b>	<b>14.751.029,00</b>	<b>6.468.351,00</b>	<b>5.166.758,00</b>	<b>8.783.312,00</b>





O montante de investimento do ano de 2019 compreendido em todas as categorias foi de R\$ 35.169.450,00, o que representa uma queda de 44,68% se comparado ao ano de 2017, que obteve o maior volume do período estudado, sendo R\$ 148.558.565,00 e de 13,74% no ano de 2018, que tomou o montante de R\$ 70.050.655,00.

Nota-se o mesmo padrão na ordem dos maiores valores de investimentos por categorias quando comparado com o ano de 2018. Em primeiro lugar, a categoria ‘Agropecuária’, com R\$14.751.029,00, seguida por ‘Infraestrutura’, com R\$ 8.783.312,00, ‘Comércio e Serviços’ com R\$ 6.468.351,00 e ‘Indústria’, com R\$ 5.166.758,00.

Quanto às categorias observa-se que a ‘Agropecuária’ contém três municípios que aglutinam 89,75% dos investimentos totais da categoria, sendo eles, em ordem crescente: Itapeva (14,81%), Nova Campina (20,18%) e Itapetininga (54,76%), os outros 10,25% estão divididos em cinco municípios. A categoria ‘Infraestrutura’ apresenta uma maior concentração, visto que somente dois municípios tomam 83,89%, sendo Itapeva com 51,24% e Itapetininga com 32,65%. O restante, ou seja, 16,11%, são repartidos para oito (8) municípios. A categoria ‘Comércio e Serviço’ se apresenta com 13 municípios, tendo o município de Itapetininga como o maior concentrador de volume de recursos (57,87%), situação que se repete na categoria ‘Indústria’, com uma porcentagem menor, (39,48%).

A partir dessa breve análise, pode-se constatar certo padrão no panorama nos tomadores de empréstimos do BNDES, mormente quanto a concentração de maiores volumes de recursos em municípios maiores e, conseqüentemente, domicílios de maior quantidade de empresas, como é o caso do município de Itapetininga que se encontra na liderança nas categorias ‘Agropecuária’, ‘Comércio e Serviços’ e ‘Indústria’ e, em segundo lugar na categoria ‘Infraestrutura’.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o panorama de investimentos a partir das operações automáticas indiretas realizadas pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no período de 2017 a 2019 junto aos tomadores de empréstimos (pessoas jurídicas) considerando suas respectivas municipalidades formadoras da região do



Alto Paranapanema (ALPA), a partir de dados oficiais divulgados pelo próprio ente público financiador.

Via de regra, observou-se ausência de simetria e declínio no volume dos investimentos, seja por restrição do banco público, por ausência de projetos empresariais consistentes, ou até mesmo pelo desaquecimento da economia e fragilidade na capacidade de endividamento por parte dos empresários da região do ALPA. De qualquer forma, esse cenário deve ser visto com cautela e preocupação, pois como aponta a literatura, os investimentos públicos são componentes fundamentais para o crescimento econômico do país.

A discrepância entre a região do ALPA quando comparada com o estado de São Paulo fica bastante evidente. Quanto às categorias, ‘Comércio e Serviços’ congregou o maior volume de investimentos tomados do BNDES, em que pese o fato de a região possuir uma estrutura produtiva com economia predominantemente agropecuária.

Dos municípios que formam o ALPA (34) apenas seis (6) deles detiveram aproximadamente  $\frac{3}{4}$  de todo valor tomado como empréstimo no período pesquisado.

Este estudo apresenta a limitação, do recorte temporal, restrito ao período de 2017 a 2019. Todavia, o fator de maior limitação, refere-se ao fato de não se ter considerado as especificidades dos tomadores (empresas) de recursos. Dessa forma, a análise deveria assumir uma abordagem qualitativa, considerando aspectos como quantidade de empresas situadas em cada municipalidade, porte e segmento de atuação dessas empresas, capacidade de tomar empréstimos, tempo de existência, entre outros fatores relevantes.

Contudo, essas mesmas limitações podem se tornar ampla oportunidade para elaboração de uma agenda futura de pesquisa no sentido de empreender uma investigação que considere as características de cada tomador.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS – ANA (BRASIL). **Levantamento da agricultura irrigada por pivôs centrais no Brasil** / Agência Nacional de Águas, Embrapa Milho e Sorgo. 2. ed. Brasília: ANA, 2019.

ALMEIDA, E. O papel de bancos públicos para o desenvolvimento econômico e social. **Boletim Regional, Urbano e Ambiental**, v. 1, n. 1, p. 45-55, 2017.



ALMEIDA, L. A.; GOMES, R. C. Processo das políticas públicas: revisão de literatura, reflexões teóricas e apontamentos para futuras pesquisas. **Cadernos Ebape.br**, v. 16, n. 3, p. 444-455, 2018.

ANTUNES JUNIOR, W. F.; BORSATTO, R. S. Estudando o CONSAD sudoeste paulista a partir da sua história e de uma mudança de conjuntura. In: Simpósio Reforma Agrária e Questões Rurais, 8., 2018, Araraquara. **Anais ... Araraquara**, 2018. p. 1-9.

BARCELOS, R. M. **Efeitos de bancos de desenvolvimento na economia: uma análise a partir de equilíbrio geral**. 2019. 132 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade de Brasília-UnB, Brasília, 2019.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Relatório anual 2016**. Brasília: BNDES, 2016.

CURY, J. F. **A gestão integrada de bacias hidrográficas: a abertura de uma oportunidade para o desenvolvimento sustentável do Alto Paranapanema**. 2005. 273 f. Tese (Doutorado) - Curso de Arquitetura e Urbanismo, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, São Paulo, 2005.

FERRAZ, J. C.; ALÉM, A. C.; MADEIRA, R. F. A contribuição dos bancos de desenvolvimento para o financiamento de longo prazo. **Revista do BNDES**, v. 4, n. 1, p.5-42, 2013.

FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. H.; FONTELLES, R. G. S. **Metodologia da pesquisa científica**: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, v. 23, n. 3, 2009.

FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 21, p. 211-259, jun. 2000.

GIANEZINI, K.; BARRETO, L. M.; GIANEZINI, M.; LAUXEN, S. L.; BARBOSA, G. D.; VIEIRA, R. S. Políticas Públicas: definições, processos e constructos no século XXI. **Revista de Políticas Públicas**, v. 21, n. 2, p. 1065-1084, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIMALDI, D. S.; MADEIRA, R. F. Financiamento de longo prazo e bancos públicos: uma análise dos repasses do BNDES Finame no período 2005-2015. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, n. 46, p. 5-38, 2016.

GUERRA, G. F. **O papel dos investimentos públicos em infraestrutura e o BNDES como base do financiamento: uma análise do período 1990 a 2018**. 2019. 107 f. (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Economia Política. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, PUC, 2019.

HIRT, C. A territorialidade do capitalismo brasileiro: um olhar a partir do BNDES. XV Encontro Nacional da Associação de Planejamento Urbano e Regional. **Anais... XV ENANPUR**, v. 15, n. 1, 2013.



INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE -. **Censo Demográfico**. 2010. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/9662-censo-demografico-2010.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 24 ago. 2020.

LOWI, T. J. American business, public policy, case-studies, and political theory. **World politics**, v. 16, n. 4, p. 677-715, 1964.

LUNA-MARTINEZ, J.; VICENTE, C. L. Global Survey of Development Banks. **Policy Research Working Paper**, 5969, 2012.

MATHEUS, D. **Análise da relação da política dos territórios da cidadania e a ação do capital no campo: o caso do território da cidadania do sudoeste paulista**. 2016. 145 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Geografia. Universidade Estadual Paulista - UNESP, São Paulo, 2016.

MIGLIOLI, A. M.; OSTANEL, L. H.; TACHIBANA, W. K. Planilhas eletrônicas como ferramentas para apoio à decisão e geração de conhecimento na pequena empresa. **Anais... XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Florianópolis. ENEGEP, 2004.

MILANI, B. D.; OLIVEIRA, E. C. Investimentos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES): análise dos recursos tomados pelos municípios que compõem a Bacia do Alto Paranapanema (ALPA). **Brazilian Journal Of Development**, v.5, n. 7, p. 9546-9567, 2019.

MONTEIRO NETO, A. **Intervenção estatal e desigualdades regionais no Brasil: contribuições ao debate contemporâneo**. Texto para Discussão 1229. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, novembro 2006.

MONTES, G. C.; REIS, A. F. Investimento público em infraestrutura no período pós-privatização. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 20, n. 1, p. 167-194, 2011.

MULLER. P. L'analyse Cognitive des Politiques Publiques: vers une sociologie politique de l'action publique. **Revue Française de Science Politique**, v. 50, n. 2, p. 189-208, 2000.

OLIVEIRA, E. A. B.; MACEDO, P. A. F. A transparência como fator primordial na concessão de financiamentos públicos pelo BNDES. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, ano 6, n. 6, p. 473-496, 2020.

ORAIR, R. O. **Investimento público no Brasil: trajetória e relações com o regime fiscal**. Rio de Janeiro: BNDES, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUA, M. G. **Políticas Públicas**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração: UFSC, 2009.

SANCHES, N. G.; ROCHA, F. Investimentos estaduais públicos e privados. “Bens” substitutos ou complementares? **Economia Aplicada**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 211-223, 2010.

SANTOS, C. H. M. **Como anda o investimento público no Brasil?** Brasília, 2011.





SILVA, C. L.; LOPES, C.; MICHON JUNIOR, W. Intervenção do Estado e desenvolvimento local: uma análise *crosssection* dos municípios paranaenses. **Interações**, Campo Grande, v. 10, n. 1, p.41-53, 2009.

SONAGLIO, C. M.; BRAGA, M. J.; CAMPOS, A. C. Investimento público e privado no Brasil: evidências dos efeitos *crowding-In* e *crowding-Out* no período 1995-2006. **Revista Economia**, v. 11, n. 2, p. 383-401, 2010.

TORRES FILHO, E. T. COSTA, F. N. BNDES e o financiamento do desenvolvimento. **Economia e Sociedade**, v. 21, Número Especial, p. 975-1009, 2012.



# CAPÍTULO 6

## CAPITAL INTELECTUAL SOB A ÓTICA DOS COLABORADORES DO BANCO SANTANDER DO BRASIL

**Jackeline Dantas do Nascimento**, Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – Campus Pontal (Ituiutaba-MG).

**Edson Arlindo Silva** – Pós-Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor-Permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Catalão (UFCAT).

### RESUMO

A Gestão de Pessoas cuida da “valorização dos talentos”, vindo a ocupar posição cada vez mais importante dentro das grandes empresas e nos últimos anos passou a ser vista como um setor estratégico, já que se constitui o elo entre a organização e o mercado. Neste sentido “cuidar de pessoas” deixou de ser um setor operacional e assume atualmente, passou a ser ter papel essencial para a redução de custos, e conseqüentemente, para a saúde financeira das empresas. Com o decreto da Lei nº 11.638/2007, foi implantado um grupo de ativos intangíveis no balanço patrimonial, e dentre eles está o Capital Intelectual, que é foco do presente artigo. As opiniões acerca do tema são diversas e ainda se está remota de uma conclusão concreta, pelo fato de se referir a um assunto consideravelmente recente, com valores apontados como subjetivos até o momento. São diversas as abordagens designadas ao Capital Intelectual, sendo a informação, a tecnologia e o conhecimento seus componentes primordiais, se tornando assim, tema de várias pesquisas. Sendo assim, de maneira a colaborar com essas abordagens, foi desempenhado um estudo de caso em uma organização financeira situada na região do Pontal do Triângulo Mineiro, Estado de Minas Gerais, com finalidade de compreender a formação do Capital Intelectual em uma Agência Bancária denominada Santander do Brasil. O estudo foi feito através da aplicação de questionários e uma entrevista semiestruturada, onde foram entrevistados, no total, 14 (quatorze) funcionários da organização, envolvendo os níveis gerencial e operacional. Os resultados apontaram que os funcionários da Agência Santander do Brasil buscam progressivamente ampliar seus conhecimentos, dado que o mercado se torna gradualmente competitivo, demandando pessoas cada vez mais qualificadas.

**PALAVRAS CHAVE:** Capital Intelectual; Organizações Financeiras; Gestão.

### 1 INTRODUÇÃO

O capital intelectual é um bem intangível e pode ser definido como sendo os recursos humanos de uma organização ou capital humano. Porém seu significado vai, além disso, pois ao somar esses bens intangíveis que são a materialização da utilização do recurso “conhecimento” e as tecnologias disponíveis têm-se as características marcantes daquilo que a literatura especializada sobre o assunto nomeia como “capital intelectual” (LIMA, 2012).



Segundo Leitão (2014) o capital intelectual é um sistema que traz a junção do conhecimento de todos os colaboradores de uma organização, sendo este dividido em três subsistemas, que são: “capital humano”, o qual é definido pelo conhecimento e a capacidade de aprender do indivíduo; “capital estrutural”, estabelecido pelos processos de trabalho e tecnologia utilizada, ou seja, é o conhecimento que a organização sistematiza e formaliza; e o “capital relacional”, que se baseia no quão a organização é capaz de se relacionar com o ambiente externo e sua capacidade de conquistar novos clientes.

A interseção das características destes subsistemas ou tipologias de “capital” configuram as diretrizes do chamado “capital intelectual”, presente principalmente em grandes organizações, especialmente nas organizações financeiras, que será foco de pesquisa na continuidade deste estudo.

Com a Lei nº 11.638/07 decretada no ano de 2007, foi implementado um grupo de ativos intangíveis no balanço patrimonial, que dentre eles está o capital intelectual. Diante do exposto, uma nova configuração se faz presente no século XXI, denominada “era do conhecimento”, amplamente influenciada pelas novas tecnologias como a automação e a popularização da internet. Com isso, mostrou ainda mais a relevância em se estudar o capital intelectual em organizações financeiras, principalmente por se tratar de um segmento altamente competitivo e que passa por transformações constantes que culminam em mudanças significativas de tendências e comportamento (organizacional e pessoal).

Em um país capitalista de economia aberta, vale ressaltar que capital sem giro ou mal investido, é dinheiro perdido. Da mesma forma é com o conhecimento, ao perder oportunidades para ampliá-lo se têm como resultado a redução de seu capital intelectual, e com essa “nova era” onde se prioriza mais o conhecimento gerado e adquirido, as habilidades de invenção e criação ao invés dos maquinários utilizados, é que se desenvolve a seguinte problemática: Qual o valor do capital intelectual numa agência bancária?

Nesse sentido, este artigo traz como objetivo geral compreender a formação do capital intelectual em uma agência bancária. Como objetivos específicos pretendeu-se: i) Identificar e descrever como os colaboradores/funcionários da Agência Bancária Santander do Brasil percebem a importância do capital intelectual em seu ambiente de trabalho; ii) Analisar os métodos utilizados pela Agência Bancária Santander do Brasil para disseminação do capital intelectual no ambiente organizacional.



Esta pesquisa mostra ser relevante ao demonstrar o valor de um ativo intangível como o capital intelectual em uma organização, e colaborar também para despertar nas pessoas o interesse em expandir seus conhecimentos, já que na atualidade, de certa maneira que o trabalho exercido pela mente tem mais valor que o esforço físico, o que pode também auxiliar em pesquisas futuras que por ventura abordem sobre o assunto.

Para responder a questão norteadora do presente artigo, foram realizadas pesquisas que incluem abordagem teórica de autores que estudaram o Capital Intelectual com o mesmo enfoque, e aplicação de questionários aos colaboradores/funcionários da Agência Banco Santander Brasil, situada na região do Pontal do Triângulo Mineiro, Estado de Minas Gerais.

A pesquisa empreendida encontra-se estruturada em cinco seções, incluindo esta introdução. Em seguida, apresenta-se a Fundamentação Teórica, que traz discussões importantes sobre conceitos, tipologias e métodos relacionados ao Capital Intelectual. A terceira seção mostra os procedimentos do Percurso Metodológico adotado. A quarta seção expõe as análises críticas sobre os Resultados Encontrados. Na última seção apresenta-se as Considerações Finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Uma vez realizada essa contextualização inicial da pesquisa, esta tem continuidade com a pesquisa bibliográfica, que visa discorrer sobre a importância do capital intelectual nas organizações, procurando compreender como as organizações financeiras vislumbram seu valor, levando em conta que hipoteticamente as pessoas ainda são vistas como custos e não como investimentos.

Esta seção encontra-se dividida em quatro partes. Inicialmente foi abordado as principais definições de capital e apresentado os tipos existentes. Em seguida, focaliza-se no capital intelectual sob a ótica de respeitáveis estudiosos no assunto, posteriormente foi analisada a teoria sobre o capital intelectual como agregador de valor das organizações e, por fim, as formas de se avaliar o capital intelectual.

### **2.1 CONCEITOS E TIPOLOGIAS DE CAPITAL**

O ambiente organizacional é cercado pela globalização e avanços tecnológicos que obriga as empresas a se atualizarem constantemente e buscar ferramentas e técnicas para se destacarem no mercado. Percebe-se que os serviços desempenham um papel fundamental no





desenvolvimento da economia mundial (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). A indústria de serviço que é responsável por gerar empregos e relacionar-se com novas tendências e transformações mundiais estão presentes em vários segmentos, o que inclui o segmento de atuação dos bancos.

Assim, o setor bancário financeiro em geral precisa entender a importância do papel estratégico de suas operações e assim criar vantagem competitiva por meio da qualidade e diferenciação oferecida nos serviços. Entender os desejos dos clientes e buscar sua satisfação torna-se uma questão de sobrevivência para as organizações e um diferencial importante para as empresas prestadoras de serviços. Neste cenário, desenvolve-se o capital intelectual enquanto construtor de qualidade, levando os modelos pensados no ambiente organizacional para interagir com os clientes e que sejam adaptados para medir a satisfação dos mesmos, visto que a qualidade dos fluxos internos de serviço decide a qualidade da oferta externa (GOUNARIS, 2006).

A troca de serviços dentro de uma organização e a forma como os vários departamentos se atende mutuamente, tem que ser vista como funcional e de parceria, visto que todos são clientes e, simultaneamente, fornecedores internos. Diante disso, a relevância da investigação, reside no estabelecimento de uma ligação entre os prestadores de serviços e seus clientes, para o estímulo de melhorias contínuas para que a qualidade do serviço interno se reflita nos clientes externos (DAVIES *et al.*, 2010).

O Centro de Serviços Compartilhados (CSC) é uma estratégia usada pelas empresas para reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços administrativos, e na Alcoa Alumínio S. A. não foi diferente. Segundo Lovelock e Wright (2004), estes constituem uma série ampla de atividades, entre as quais se citam serviços jurídicos e contábeis, administração de folha de pagamento, recrutamento entre outras, além de elementos de serviço em qualquer tipo de negócio que facilite a criação ou adição de valor a seu produto final, o que inclui a capacitação dos funcionários prestadores de serviços em instituições bancárias.

De acordo com a relevância do cliente, na esfera empresarial, Albrecht (1998) mostra que, para um programa de qualidade, o primeiro passo a ser dado engloba o entendimento de seu cliente. Com o mercado cada vez mais competitivo e com maior oferta de produtos e serviços disponíveis aos clientes, as organizações estão cada vez mais utilizando de estratégias para se tornarem competitivas e garantir bons resultados frente aos concorrentes.



A Gestão de Pessoas, que teoricamente cuida da “valorização dos talentos”, vem ocupando uma posição cada vez mais importante dentro das grandes empresas e nos últimos anos passou a ser vista como um setor estratégico, já que constitui o elo entre a organização e o mercado. Neste sentido “cuidar de pessoas” deixou de ser um setor operacional e assume atualmente, um papel essencial para a redução de custos e, conseqüentemente, para a saúde financeira das empresas.

Ao observar que os profissionais que atuam em organizações financeiras precisam ser cada vez mais estratégicos, é importante também entender as características do mercado e compreender a conjuntura da economia para serem bem sucedidos em suas negociações. Proatividade, entrega de resultados, ética, honestidade e tomada de decisão assertiva são competências essenciais demandadas desse profissional e têm sido cada vez mais valorizadas pelas empresas. Assim sendo, Hitt (2011) destaca que o conhecimento do ambiente externo (fornecedores, clientes e outros stakeholders) influencia a tomada de decisão e a definição das estratégias da empresa.

Nesse contexto, o grau de satisfação dos clientes somado a qualidade dos serviços prestados são pontos ligados diretamente ao sucesso ou fracasso de uma organização, visto que, através dessa percepção, o serviço ofertado poderá ser cada vez mais adaptado às necessidades dos clientes e, conseqüentemente, corresponder e até superar às suas expectativas. A observação do cliente interno é tão importante quanto o externo, pois eles também compõem a cadeia de valor da empresa. Desse modo, os prestadores de serviços passaram a entender a importância de conhecer os clientes internos em relação à satisfação destes dentro da organização, buscando cada vez mais melhorar seus resultados. Dentro desta realidade o “capital intelectual” passa a ser determinante para provocar mudanças e acompanhar as tendências de mercado (LUCEM, 2007).

São vários os conceitos conferidos ao termo capital e a ideia de riqueza está subtendida a todos, dentre os quais se coloca o contraponto de Lucem (2007) que diz, no entanto, que não é sempre que as palavras riqueza e capital são termos sinônimos.

**Quadro 1 – Conceitos de Capital**

DESCRIÇÃO	AUTORES
O capital é considerado, em termos de oferta, como um conjunto de riquezas ou propriedade dos meios de produção, que capacita seu proprietário a ganhar sua remuneração. Já se tratando de atividade produtiva, é um componente físico palpável que se convencionou com o trabalho para a concretização da produção.	<b>Lima (1974)</b>



Capital pode significar o valor investido juntamente com os lucros retidos (ou receitas excedentes), montante ou ativos líquidos, ou até mesmo patrimônio dos acionistas.	<b>Teixeira (2001)</b>
O dinheiro e a riqueza somente podem ser consideradas como capital se estiverem associados à produção e se forem usados na compra de equipamentos ligados com a produção como, por exemplo, edifícios, matérias-primas, máquinas, etc.	<b>Lucem (2007)</b>
O termo capital pode ser conceituado como um agrupamento de capitais, onde suas origens estejam representadas no plano de contas nos conjuntos de patrimônio ou no passivo, e da utilização desses capitais em seus ativos.	<b>Ferreira (2015)</b>
Ao contrário dos elementos produtivos primordiais, o capital é um artefato da própria economia, em outras palavras, é elaborado pela própria atividade econômica por meio da realização de investimentos e, proporcionam assim, uma respeitável particularidade que é o fato de serem respectivamente um produto e um elemento produtivo.	<b>Nunes (2015)</b>

**Fonte:** Elaboração própria, com base na Revisão de Literatura, 2019.

Ferreira (2015) descreve também que capital como patrimônio pode ser compreendido como sendo todos os recursos disponíveis da empresa que são registrados no patrimônio líquido, seja dos proprietários ou de terceiros.

No campo da ciência econômica, Nunes (2015) afirma que o capital (ou bens de capital) é um dos “elementos de produção duráveis” (os outros elementos de produção duráveis são os denominados elementos ou fatores de produção primordiais, especificamente a terra e o trabalho) e abrange instalações e outras infraestruturas e até mesmo as máquinas e equipamentos, os quais são realizados com a finalidade de auxiliar na produção de diferentes bens e serviços.

Ainda sobre o capital no setor econômico, Ferreira (2013) relata que este é o elemento de produção que mais traz melhorias ou qualifica o resultado do bem final. Complementando as ideias de Ferreira (2013), Nunes (2015), agrega ao que foi dito, que diferente do modo comum para a expressão capital (usada como valor em dinheiro), no momento em que se fala do elemento de produção capital é o mesmo que falar do composto estrutural que a sociedade dispõe para a produção efetivamente. Máquinas, prédios e equipamentos podem ser vistos como capital.

Teixeira (2001) relata que pode ser encontrado outros significados para a palavra capital, desta maneira, apresenta alguns conceitos derivados dos vários significados existentes, podendo ser destacados os seguintes conceitos: i) Conceito econômico: onde relata que economicamente o significado de capital vai depender do contexto de onde a palavra está inserida, podendo ser um elemento de produção, onde também pode ser bens produzidos e destinados posteriormente a mais produção, pode ser a riqueza de uma pessoa destinada a alcançar o lucro monetário, pode ser o valor líquido dos ativos somados aos passivos e até mesmo o total dos ativos; ii) Conceito



comercial: capital para o comerciante, segundo Teixeira (2001), é todo valor investido nos ativos da empresa, isto é, a riqueza ou aquisição no total de ativos; iii) Conceito contábil: do ponto de vista contábil, o capital é simplesmente o total dos ativos menos o total dos passivos e seu objetivo é constituir a relação entre uma empresa e a fonte de sua riqueza, quer dizer, a fonte da riqueza pode ser determinada entre os sócios por meio das contas de capital.

Dentro da tipologia de capitais na contabilidade se tem o capital social, que segundo Ferreira (2015) é o investimento inicial realizado por proprietários da organização e refere-se ao patrimônio líquido inicial, e só é mudado quando os proprietários executam investimentos extras (expansão de capital) ou desinvestimentos (reduções de capital). Ainda sobre capital social, Andrade (2017) evidencia que capital social é a capacidade financeira de uma empresa, o valor aplicado pelos sócios no momento em que o negócio ainda se encontrava no início de suas atividades.

Já para Capucio (2017) capital social é a quantidade bruta condizente ao investimento fundação e preservação de uma empresa, ou seja, intervalo de tempo essencial até que o negócio passe a produzir lucro considerável para se conservar sozinho. Neste contexto, Loreto (2017) acrescenta que o capital social é aquilo que consiga produzir riqueza por meio das relações sociais. Assim sendo, o capital social de uma organização é o montante ou bens que se aplicam e se preserva investidos para que a sociedade permaneça e funcione como empresa, possibilitando produzir riqueza.

Além disso, o capital social pode receber também outras definições, que conforme Ferreira (2015) pode ser denominada como sendo capital nominal, que é o valor introdutivo designado pelos sócios ou acionistas nas sociedades e capital integralizado, que é a quantia do capital que foi de fato inserida à disposição da empresa para suas transações.

Outro tipo de capital é o próprio, que é definido por Ferreira (2015) como o montante formado pela parcela dos proprietários, ou seja, o somatório do capital social, das reservas e dos lucros. Em outras palavras é o resultado gerado da própria atividade econômica da organização, como lucros, reservas de capital e reservas de lucros. Ainda sobre o capital próprio, Nogueira (2011) apresenta este em distinção entre os ativos e passivos, isto é, a diferença entre tudo aquilo que a empresa possui e deve a terceiros.

Assim sendo, Martins (2016) acrescenta que se a empresa vender todos os seus ativos e pagar todas as suas dívidas, permanecerá com o capital próprio. Portanto, é considerado capital próprio aquele que procede do financiamento assegurado pelos seus proprietários e que, por





norma, não tem associada qualquer contrapartida de remuneração. Na realidade, este corresponde ao valor que os acionistas da empresa ganhariam se esta interrompesse a sua atividade, liquidando/vendendo todo o seu patrimônio e amortizando todas as dívidas.

Dentro da contabilidade também temos definições sobre o capital de terceiros, que condiz aos valores contidos no passivo da empresa, os quais indicam os investimentos realizados com recursos de terceiros que estão em débito para pagamento, as empresas adquirem esses recursos porque almejam gerar uma receita maior do que os juros a serem amortizados, ou seja, esse capital que deriva de terceiros é puramente as dívidas que a empresa contrai junto ao mercado de capitais e às instituições financeiras (FERREIRA, 2015).

Ao se tratar dos tipos de capital existentes, neste trabalho é destacado o capital intelectual, que está inserido em um grupo de ativos intangíveis na contabilidade, e é definido por Lima (2012) e Marques (2015) como a junção de todos os conhecimentos dentro de uma empresa, seja de seus colaboradores e/ou líderes e tudo que se origina a partir disso. Nogueira (2011) complementa o que Marques (2015) e Lima (2012) dizem, ressaltando que o capital intelectual é um dos recursos fundamentais das organizações mais competitivas, e é materializado no valor gerado pelas pessoas no seu trabalho para uma organização.

## **2.2 CAPITAL INTELECTUAL**

O Capital Intelectual é notório em todos os atos da vida, desde a tomada de decisão e até mesmo na sobrevivência da espécie humana, e faz pouco tempo que as organizações e seus administradores vêm constatando a sua importância e suas consequências nos resultados empresariais. A utilização do conhecimento traz impactos significantes quando se trata do valor das organizações, pois a consolidação do uso desse recurso, mais as tecnologias disponíveis e colocadas para operar num ambiente globalizado, produz benefícios intangíveis que adicionam valor às próprias. Esse composto de benefícios intangíveis ficou conhecido como “capital intelectual” (ANTUNES; MARTINS, 2002; KRAEMER, 2004).

Para Lima (2012), a gestão do conhecimento geralmente é compreendida como um procedimento profundamente ligado ao conceito de capital humano e deve ser vista como uma ferramenta que permite constatar, estruturar, ajustar, controlar e, sobretudo, mencionar estes ativos intangíveis que são, por exemplo, a habilidade, a capacidade criadora, a percepção, capacidade de crítica e contextualização existentes na cabeça das pessoas e que origina riqueza para as organizações.



Na mesma linha de raciocínio, Marques (2018) mostra que a gestão do conhecimento se transformou em um instrumento essencial dentro de uma organização, uma vez que é uma maneira eficiente de usufruir a sabedoria obtida pelos colaboradores na rotina de trabalho. Este conceito por ser agregado ao exposto por Stewart (2015), que afirma que a administração do conhecimento desenvolve preceitos e métodos que tendem adquirir e compartilhar ativos intelectuais.

Neste contexto, Souza (2013) analisa três pontos importantes para o progresso do capital intelectual, sendo o primeiro o conhecimento, que segundo o autor é a chave para dar começo ao desenvolvimento de suas capacidades, ou seja, a procura pelo saber. O segundo ponto é o saber fazer, pois não basta apenas ter conhecimento, é indispensável colocá-lo em exercício, usando as melhores ferramentas disponíveis e da melhor forma possível. O terceiro e último ponto refere-se à exploração das suas capacidades, em que é necessário testar a si mesmo e desenvolver habilidades que são consideradas importantes para crescimento da sua vida pessoal e profissional.

Para Kraemer (2004) o capital intelectual pode ser dividido em três amplos capitais. Sendo eles o capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente, em que todos são intangíveis, porém expõem coisas tangíveis para os administradores. O capital intelectual é criado pela interação existente entre eles. Nesse sentido, Kraemer (2004) apresenta algumas definições: a) Capital humano: As pessoas originam capital para a organização por meio de sua capacidade, sua atitude e sua habilidade inovadora. As capacidades abrangem as habilidades e a educação, e a atitude se relaciona aos comportamentos. Contudo, a que pode trazer mais valor para uma organização é a habilidade inovadora. b) Capital estrutural: Envolve os ativos intangíveis conexos com a composição e os métodos de funcionamento interno e externo da organização que sustentam o capital humano, ou, tudo o que continua na empresa no momento em que os empregados vão para casa. c) Capital do cliente: É determinado como o valor de sua empresa, organizações para as quais vende e seus relacionamentos ininterruptos com pessoas.

Martins (2010) complementa a colocação de Kraemer (2004) com a afirmação de que o capital intelectual de uma organização é a somatória de seu capital humano, capital estrutural e capital de clientes. Desta forma, o investimento em capital intelectual apenas por meio do conhecimento, expande ainda mais o retorno sobre os investimentos em sistemas de informação, assim, as organizações são capazes de se distinguirem das concorrentes.



### 2.3 RELEVÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES

As máquinas usadas no sistema produtivo da Era Industrial não são mais o diferencial dentre as empresas, mas sim a soma do conhecimento coletivo produzido e adquirido, as habilidades criadoras e inventivas, os valores, motivação e atitudes das pessoas que as agregam, o nível de contentamento dos clientes, a quantidade de informação produzida e distribuída. O mundo presencia uma nova era denominada “era do conhecimento”, em que este é também mais precioso e mais importante do que os recursos naturais, grandes contas bancárias ou amplas indústrias (STEWART 2015).

Resende (2009) e Medeiros (2014) afirmam que, as organizações para garantirem a sua sobrevivência e ininterruptão, de maneira sustentável, em um ambiente progressivamente inconstante e competidor, o conhecimento adquire valor determinante, como o diferencial fundamental de mercado de uma empresa, ou seja, seu capital intelectual. Medeiros afirma ainda que o fator fundamental de mudança e de sucesso de uma organização são as pessoas, por meio do seu conhecimento sobreposto e compartilhado, mas é de extrema importância a adequação do perfil profissional das pessoas, para operar no novo cenário da organização do conhecimento a fim de que isso ocorra, porém geralmente, há muita resistência, pois as pessoas ainda não acordaram para a transformação para o novo.

Para Souza (2013), as empresas atualmente têm conhecimento do quão benéfico é investir em pessoas que tem competência de alavancar uma organização e estão mais preparadas a investir em seu capital humano. O autor destaca ainda que o capital intelectual é conquistado com o tempo, e é a soma do conhecimento, da capacidade e da experiência obtida, aspectos estes que dão apoio para uma tomada de decisão mais adequada nas organizações, pois é um recurso intangível e precioso, uma vez que não se pode tomá-lo depois de ter já conquistado, ou seja, é somente seu.

Stewart (2015) relata que o conhecimento atualmente é o pilar fundamental de valorização nas organizações e um dos problemas mais relevantes para aqueles que anseiam adotá-lo e que, da mesma maneira que na era industrial ainda se vê as pessoas como despesas e não como receitas. Sendo o intelecto contido nestes indivíduos fonte de renda para as organizações e integrante de ferramenta que é exclusivamente dos seres humanos. Assim, o conhecimento transforma-se em capital intelectual, desde o momento em que passa a adicionar valor aos produtos e serviços. E para Shih, Chang e Lin (2010), o conhecimento é um alicerce necessário para um país ou uma empresa sobreviver e se desenvolver. A conquista, gestão e



cultivo de conhecimento se tornam as atividades fundamentais das empresas. Os autores acrescentam ainda que, o setor bancário é uma indústria caracteristicamente intensa em conhecimento, uma vez que abrange as atividades de barganha de serviços (conhecimento) em vez de barganha de produtos.

Kraemer (2004) ressalta que valorizar o capital intelectual é essencial para a competitividade organizacional, já que os recursos humanos são os responsáveis fundamentais pelo funcionamento das empresas e estabelecem vantagens competitivas num mercado crescentemente exigente. O autor completa afirmando que o problema principal incide em mensurar esse capital intelectual, contudo, a grande questão é saber como apontar e disseminar o conhecimento originado dentro da organização, gerando a mudança de material intelectual bruto originado pelos elementos da organização em capital intelectual, e que assegure um caminho de desdobramento e evolução.

Contudo, Martins (2010) relata que o capital intelectual não se restringe apenas às organizações com fins lucrativos, podendo ainda ser aplicado às organizações que não visam receitas. De tal modo, o capital intelectual proporciona a possibilidade de uma valoração do corriqueiro de todas as ações dos grupos humanos.

Por isso, dada às forças competitivas e tecnológicas que estão varrendo o mundo moderno, os gerentes das instituições financeiras devem compreender que a ampliação do capital intelectual na indústria é inevitável. Kamukama, Ahiauzu e Ntayi (2010) dizem ainda que os gerentes atuais e futuros precisam saber que uma instituição moderna altera tão rapidamente que tudo depende de suas habilidades, da dedicação de seu pessoal (capital humano), da força das redes com seus *stakeholders* (capital relacional) e da qualidade do estoque de conhecimento (capital estrutural). Assim sendo, é mais do que tempo que as instituições financeiras modifiquem suas formas de gestão e padrões tradicionais de avaliação que não contenham o capital intelectual como um elemento relevante, do contrário, o verdadeiro valor das instituições financeiras jamais será descoberto.

## 2.4 METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

De acordo com Avelino e Colauto (2008), a avaliação do capital intelectual está ligada à disseminação, uso, concepção e administração do conhecimento para alcançar os fins da organização, ou seja, está conectada às técnicas de aprendizagem organizacional. No entanto, Fernandes (2009) constata que uma avaliação financeira dos ativos intelectuais da empresa só





pode ser realizada coerentemente com uma apreciação aprofundada e abrangente que leve em consideração todos os resultados da empresa, importância no mercado, métodos internos de gerenciamento e qualidade dos conhecimentos gerados.

Os componentes intangíveis apresentam suas particularidades, carecendo de critérios específicos de avaliação. Deste modo, é necessário serem feitas avaliações e reavaliações, ponderando as mudanças naturais e as mudanças por transformações frequentes. Isso acontece pelo fato desses componentes caracterizarem-se por ter uma função que não se reproduz fisicamente, e cuja expressão é diversas vezes hipotética. Assim sendo, há empresas que são mais valorosas pelos seus intangíveis que pelos seus físicos (TEIXEIRA; TEIXEIRA, 2005).

Um dos métodos utilizados para a mensuração do capital intelectual é a da Skandia. A Skandia opera no campo de seguros e prestação de serviços financeiros, sendo a primeira empresa que desenvolveu esta ferramenta, denominada “Navegador Skandia”. O modelo criado pelo grupo busca compreender, ponderar e gerenciar os conhecimentos obtidos na procura de novas considerações que gerarão vantagens à médio e longo prazos para as organizações (CARDOSO, 2011).

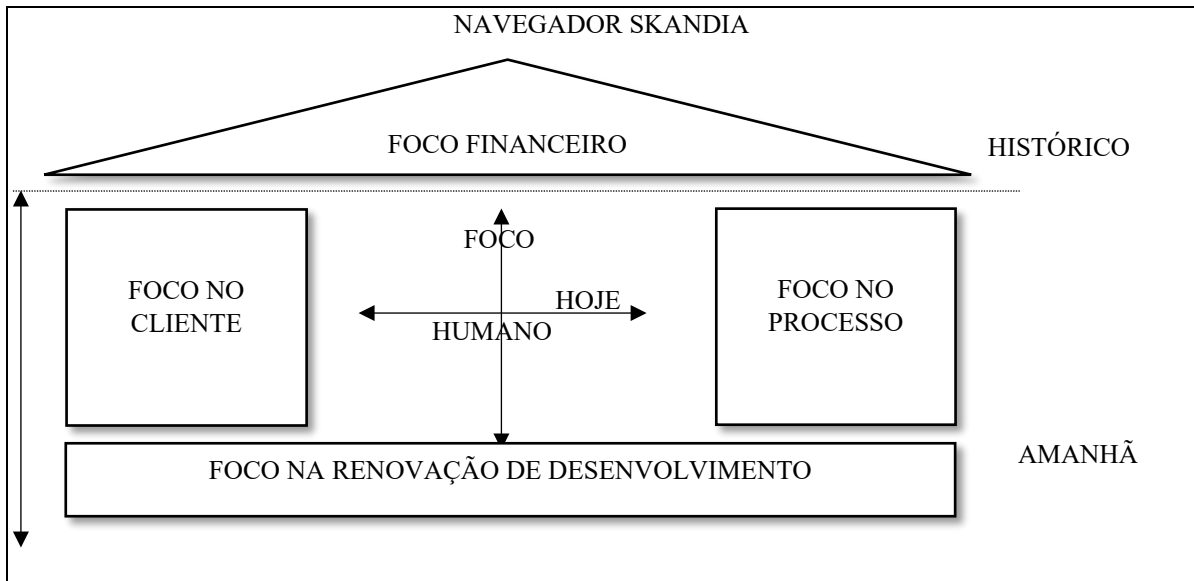
Cardoso (2011) ainda ressalta que, para ponderar o capital intelectual precisará ser levado em conta o capital estrutural e o capital humano, uma vez que, os valores impostos a uma organização são derivados da influência mútua desses elementos. Por isso, de nada adiantaria uma organização com alta potencialidade em capital humano e não ter um capital estrutural apropriado, ou o contrário, uma organização bem desenvolvida e não ter um capital humano competente, onde não explicaria tal investimento.

Esse modelo de navegação expõe três pilas apontados por seus administradores, valores estes não financeiros e que adicionam valor a organização, oferecendo-lhe sustento, são eles: Valores, Tecnologia e Capital Intelectual. Na mesma concepção, os criadores do Navegador Skandia, indicaram uma composição para assessorar na mensuração do Capital Intelectual, formada por índices e indicadores coligados em cinco áreas: foco no processo; foco financeiro; foco nos clientes; foco na renovação e desenvolvimento e área de foco humano. (SCATOLIN, 2010)

Como demonstrado abaixo, o acompanhamento e domínio dessas áreas acontecem através do Navegador Skandia:



**Figura 1** – Navegador Skandia



**Fonte:** Adaptado de Edvinsson e Malone (1998, p. 60).

Outro método utilizado também para avaliar o capital intelectual é o modelo de Sveiby, que tem o intuito de cobrir todos os ativos intangíveis, com a finalidade de que cada organização possa escolher os indicadores mais significantes para si. Os fatores mais relevantes a serem considerados são: desenvolvimento e renovação, eficácia e constância, visando avaliar o progresso do capital intelectual sem avaliar financeiramente o conhecimento. Esse modelo tem a vantagem de conter uma exposição simples e de fácil explicação. Contudo, a seleção dos indicadores é complicada e não tem ênfase financeira, e tem sua base em aspectos diversos, como estrutura externa, interna e capacidade das pessoas (BASSAN; HAUSCHILDT, 2005).

Bassan e Hauschildt (2005) citam também o modelo sugerido por Straioto, que tem a finalidade de colaborar para o gerenciamento do capital intelectual, fazendo-se um instrumento muito útil, já que demonstra o custo e a necessidade de níveis de escolaridade para os diferentes cargos na organização; a deliberação da carência de treinamento em relação ao nível de tecnologia agregada; o custo dos funcionários para constatar se é ou não maior que o valor que acrescentam à organização; a visualização de quais níveis de gerência são verdadeiramente indispensáveis, e a conferição entre as aquisições feitas em educação e treinamento e o retorno sobre essas aquisições. Porém este modelo não acata as condições e indicações das Normas Internacionais de Contabilidade em relação ao acúmulo dos gastos, atingido com a mão de obra, para geração de vantagens posteriores.



### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa com foco na temática “capital intelectual” se classifica quanto aos meios como bibliográfica, documental, de campo e, principalmente, como um estudo de caso, visto que este permite um maior aprofundamento nas pesquisas que visam uma compreensão dos processos administrativos e gerenciais (GIL, 2002). Ainda de acordo com este autor, a análise de uma unidade de determinado universo ou população possibilita o entendimento da generalidade do mesmo ou, pelo menos, a fixação de bases para uma investigação posterior (GIL, 2002).

Nesta pesquisa, o estudo de caso se justifica, pois segundo Vergara (2012) trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Sendo assim, na intenção de explorar, descrever, avaliar e propor intervenções objetivando compreender como se desenvolve o “capital intelectual” na Agência Bancária Santander do Brasil situada na região do Pontal do Triângulo Mineiro, em que foram utilizados como métodos de investigação: Pesquisa Bibliográfica acerca do tema “capital intelectual”, entrevista semiestruturada com a gerência da agência e aplicação de questionário aos funcionários.

Com fins de análise interpretativa, as informações levantadas ocorrerão em duas etapas: Aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada com a gerência geral da agência; na segunda etapa foi aplicado um questionário junto aos funcionários da agência, no período correspondente ao ano de 2019, onde todas as informações coletadas foram transcritas, codificadas e categorizadas, empregando a Técnica de Análise de Conteúdo, cuja ênfase recai no conteúdo manifesto do discurso e nos argumentos/respostas apresentados.

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo compreende três etapas: 1) Pré-análise: seleção do material e a definição dos procedimentos a serem seguidos; 2) Exploração do material: implementação dos procedimentos definidos; 3) Tratamento dos dados e interpretação: geração de inferências e dos resultados da investigação, onde as suposições poderão ser confirmadas ou não.

Como categorias analíticas testadas a partir da Pesquisa de Campo, tendo em vista a Revisão de Literatura sobre Capital Intelectual e informações prévias obtidas junto ao Banco Santander Brasil, têm-se as seguintes:



**Quadro 2** – Categorias Analíticas Sobre Capital Intelectual

<b>Categoria Analítica</b>	<b>Fonte de Obtenção de Informações/Dados</b>
Processos de Trabalho	Leitão (2014); Scatolin (2010); Funcionários e Gerente do Santander Brasil.
Renovação e Desenvolvimento	Bassan e Hauschildt, 2005; Scatolin (2010); Funcionários e Gerente do Santander Brasil.
Suporte Tecnológico	Lima (2012); Scatolin (2010); Funcionários e Gerente do Santander Brasil.
Valorização do Elemento Humano	Kraemer (2004); Scatolin (2010); Funcionários e Gerente do Santander Brasil.

**Fonte:** Resultado de Revisão de Literatura e Pesquisa Prévia na Agência Santander do Brasil, 2019.

Diante do exposto, neste trabalho, de acordo com Vergara (2012), a pesquisa realizada pode ser considerada como exploratória, pelo fato de que ela é sobreposta, onde o pesquisador tem uma maior proximidade com o ambiente do fenômeno estudado e que proporciona conhecimentos e norteia a formulação das presunções da pesquisa. Além de que é possível conseguir explicação dos dados que antes não eram aceitos pelos demais pesquisadores, mesmo sendo expostas as evidências, permitindo também encontrar novos dados e estabelecer novas opiniões e presunções. E segundo Gil (2002), pode ser considerada também como descritiva, já que as pesquisas descritivas têm como intuito fundamental a exposição das características de determinada população ou acontecimento, ou a prescrição de relações entre variáveis.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são exibidas as informações obtidas por meio de aplicação de questionários junto aos funcionários/colaboradores da Agência Banco Santander do Brasil, acompanhadas de análise das mesmas com embasamento nos referenciais teóricos apresentados anteriormente. A seguir apresenta-se o Quadro 3 que mostra o quadro funcional dividido por níveis hierárquicos da agência estudada:

**Quadro 3** – Quantidade de Funcionários nos Respectivos Níveis Hierárquico

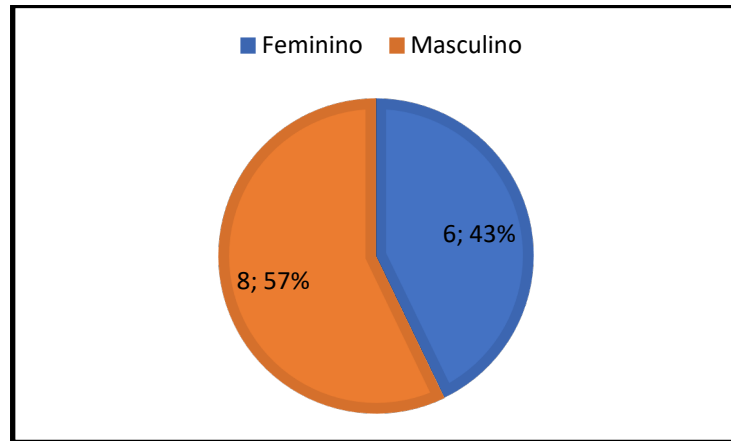
<b>Nível Hierárquico</b>	<b>Quantidade de funcionários</b>
Estratégico	1 gerente geral
Tático/Gerencial	11 gerentes (sendo 2 no segmento de alta renda, 3 no segmento pessoa jurídica, 5 no segmento de negócios e 1 no segmento atendimento)
Operacional	3 seguranças

**Fonte:** Elaboração própria, com base no quadro de funcionários da agência pesquisada, 2019.

Diante da estrutura funcional apresentada, há respondentes do sexo feminino que corresponde a 43% e respondentes do sexo masculino que corresponde a 57%, como exibe a figura 2.

**Figura 2** – Distribuição dos Respondentes Por Sexo



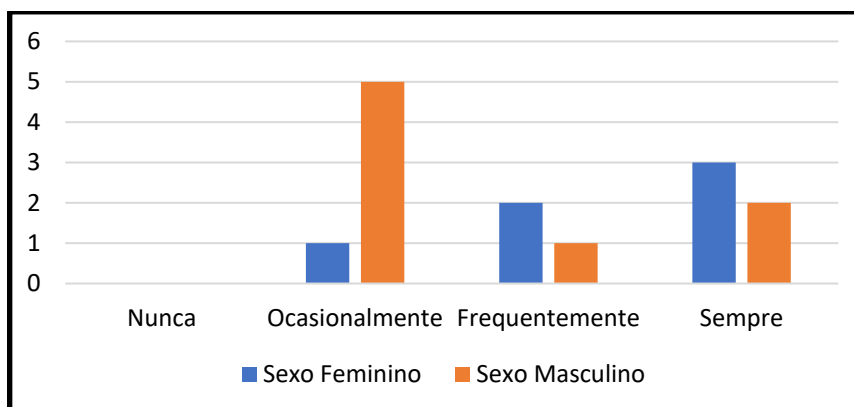


Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

De acordo com Teixeira e Popadiuk (2003), as mulheres tendem a agregar valores mais altos, propondo que elas têm maior perspectiva com relação à conduta de seus líderes, no que diz respeito a ceder-lhes livre-arbítrio para desenvolver e delegar as tarefas, e maior idoneidade de decisão. Sendo que, para Nahapiet e Ghoshal (1998) o capital intelectual não limita-se somente numa união de conhecimentos de determinado grupo de indivíduos, mas na capacidade dos indivíduos de conhecer, dependendo também do método de troca de conhecimento entre os componentes envolvidos.

Ao comparar o posicionamento dos autores com os resultados que foram obtidos na pesquisa, pode-se notar que Teixeira e Popadiuk (2003) estão certos quando relatam sobre a autonomia dos indivíduos do sexo feminino ao realizar suas tarefas, e em consequência disso, seu maior poder de decisão, como mostra a figura 3.

Figura 3 – Nível de Autonomia dos Respondentes na Realização das Tarefas



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa, 2019.

Vale ressaltar que, assim como relatado anteriormente por Leitão (2014), a junção do conhecimento de todos os colaboradores resulta no capital intelectual de uma organização, e

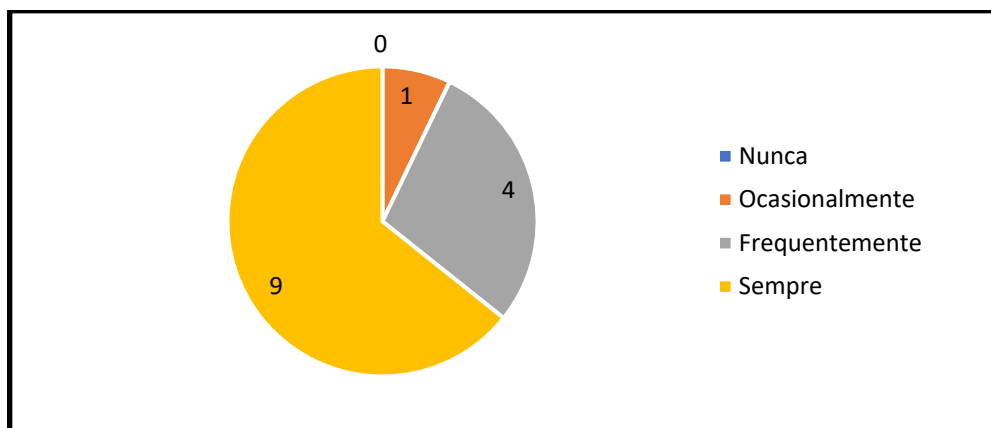


não apenas de determinados grupos, setores ou nível hierárquico. Stewart (2015) complementa o que foi relatado por Leitão, dizendo que o diferencial dentre as empresas não são mais as máquinas usadas no sistema produtivo, mas sim a somatória da motivação e atitudes das pessoas que as agregam, das habilidades criadoras e inventivas, do conhecimento coletivo produzido e adquirido, e a quantidade de informação produzida e disseminada.

Como descrito no referencial teórico, para Medeiros (2014) o fator essencial de transformação e de sucesso de uma organização são as pessoas, porém geralmente, há muita resistência, pois as pessoas ainda não acordaram para a transformação para o novo, mas é de extrema importância a adequação do perfil profissional das pessoas.

Visto que, as organizações têm procurado pessoas niveladas às tendências atuais dos mercados e com disposição para se conservarem continuamente remodeladas e desenvolvidas, para que assim, proporcione visões estratégicas à organização, o diferencial jaz na determinação do indivíduo em acrescentar progressivamente ao seu currículo profissional qualificações e conhecimentos. A figura 4 mostra o quanto os funcionários/colaboradores da Agência Bancária pesquisada estão atentos à essa questão de expandir seus conhecimentos e qualificações:

**Figura 4** – Trajetória de Aquisição de Conhecimentos e Aperfeiçoamentos Profissionais



Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

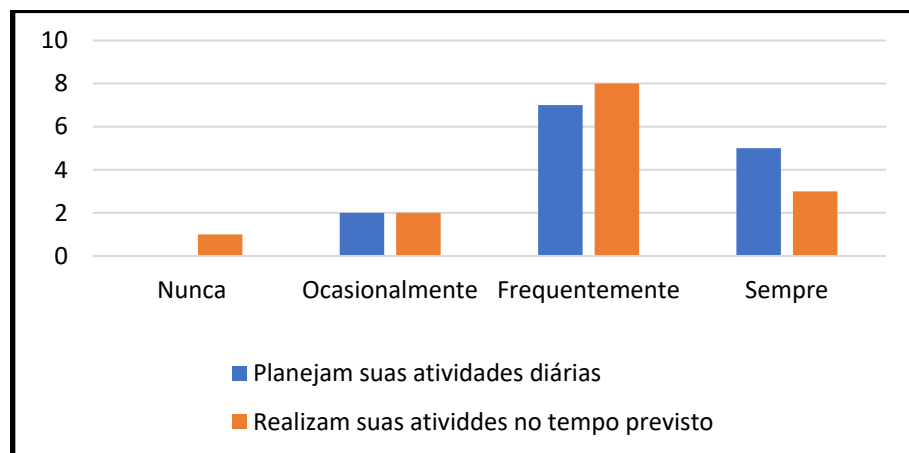
A partir dos resultados da pesquisa expostos na figura 4, nota-se uma contradição ao que Medeiros (2014) relata, pois ao analisar os dados vemos que mais da metade (58%) dos funcionários da Agência Santander do Brasil buscam aumentar seus conhecimentos, apesar de ser algo que apresenta diversos obstáculos. E um dos obstáculos é que, na maioria das vezes, é difícil conseguir harmonizar os cursos de especialização com a rotina pessoal e profissional. Simultaneamente, permanecer estancado possivelmente não vai render oportunidades de



promoção no emprego, e além disso, correr o perigo de desapoderar do seu emprego para um candidato mais capacitado.

Portanto, a figura 5 aponta se os respondentes planejam suas atividades diárias e se conseguem concluí-las no tempo previsto:

**Figura 5** – Planejamento e Realização das Atividades Diárias no Tempo Previsto



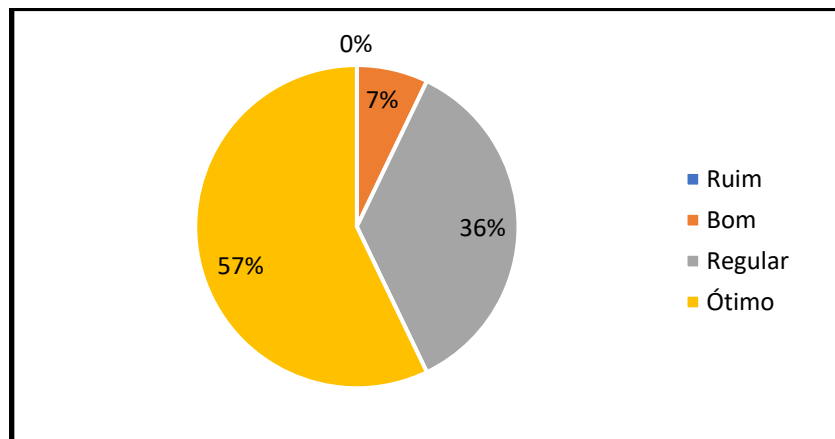
**Fonte:** Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa, 2019.

Os resultados de tais questões nos trazem a conclusão de que grande maioria frequentemente planeja ou sempre planeja suas atividades diárias, tendo que 50% dos respondentes frequentemente têm o hábito de planejar suas atividades e aproximadamente 36% dos respondentes sempre planejam suas atividades. Mas se tratando do fato de conseguirem realizá-las no tempo previsto, têm-se que 57,14% dos respondentes frequentemente as realizam no tempo previsto e 21,4% dos respondentes sempre as realizam no tempo previsto.

Como antes descrito por Lima (2012), capital intelectual é a soma de bens intangíveis que são a concretização da utilização do recurso “conhecimento” e as tecnologias disponíveis, pois, apenas com a junção do capital intelectual somado à inovação tecnológica é que as organizações desempenham um papel determinante no desenvolvimento e na promoção da mesma. Diante disso, no decorrer do questionário que foi aplicado aos funcionários/colaboradores da Agência Bancária Santander do Brasil, consta-se a seguinte pergunta: “Como você classifica as instalações físicas do seu ambiente de trabalho?”, para que desta maneira, seja analisado se realmente a Agência pesquisada está atenta às atualizações do mercado e em consequência disto, preocupada com seu crescimento. A figura 6 apresenta os resultados obtidos:



**Figura 6** – Percepção Sobre Instalações Físicas do Ambiente de Trabalho



**Fonte:** Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa, 2019.

Após analisar os dados expostos pela figura acima, considera-se que a Agência Bancária está atenta com relação às suas instalações físicas, pois 57% dos respondentes as consideram ótimas, tendo a possibilidade de serem melhoradas por 36% dos respondentes, um valor consideravelmente significativo, classificarem as mesmas como regular.

É essencial que o ambiente e as instalações físicas favoreçam o andamento apropriado das atividades, pois isso coopera para a espontaneidade e desenvolvimento dos trabalhos. Porém, os gestores muitas vezes não notam que sua equipe não possui instrumentos apropriados para realizar suas atividades, o que culmina com o desperdício de tempo.

Desta maneira, muitos colaboradores fazem uso de seus próprios dispositivos móveis para auxiliar suas tarefas, e trazer soluções para agregar tais dispositivos a instrumentos de auxílio já existentes no mercado, trará resultados elevadamente positivos na produtividade. Pois, para Antunes e Martins (2002) e Kraemer (2004) quando se trata do valor das organizações, o uso do conhecimento traz significativos impactos, uma vez que, a materialização do uso desse recurso em conjunto com as tecnologias disponíveis colocadas em prática, gera capital intelectual e incorporam valor às mesmas.

Vale ressaltar que, para avaliar o capital intelectual é preciso ser levado em consideração o capital estrutural e o capital humano. Desta maneira, não progrediria uma organização com capital estrutural bem desenvolvido se não tiver um capital humano competente, onde não explicaria tal investimento, ou o contrário, uma organização com alta potencialidade em capital humano e não ter um capital estrutural apropriado (CARDOSO, 2011).

Sendo assim, as organizações para alcançarem os seus fins e atingir a sua visão e propósito vindouro precisam das pessoas, assim como as pessoas também precisam das

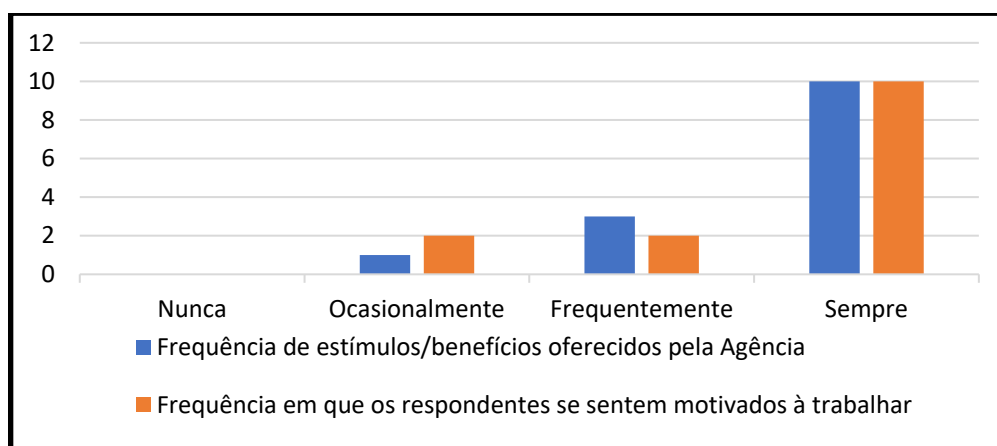




organizações para alcançarem seus fins e realizações particulares. Desta maneira, é indispensável para que as pessoas trabalhem severamente com a finalidade de alcançar as metas e objetivos propostos, preservá-las motivadas e contentes.

Motivar os funcionários/colaboradores é uma maneira sensata que as organizações, por meio de seus executivos, encontraram para alcançar melhores resultados. Diante do exposto, a figura 7 mostrará o quão os funcionários/colaboradores da Agência Santander do Brasil se sentem motivados a trabalhar, e se a Agência lhes oferecem estímulos/benefícios para que isso ocorra.

**Figura 7** – Percepção Sobre Estímulos/Benefícios Oferecidos e Frequência de Motivação



**Fonte:** Elaboração própria, com base nos resultados da pesquisa, 2019.

A partir da figura 7, pode-se chegar à conclusão de que os funcionários/colaboradores da Agência Santander do Brasil, quase que de maneira unânime, se sentem motivados no seu local de trabalho, e relataram que recebem estímulos/benefícios para que isso ocorra com uma frequência consideravelmente relevante. Empiricamente, um funcionário/colaborador que tem seu Capital Intelectual instigado por meio da motivação, trará mais proveito para a organização, visto que se sentirá valorizado, integrado, adepto e livre para gerenciar suas ideias de maneira mais perspicaz.

Diante do exposto, um dos grandes desafios enfrentados pelos gestores dentro de uma organização, é motivar seus funcionários/colaboradores, adaptando seus mecanismos às pessoas com quem trabalham, dado que cada indivíduo possui características distintas, tornando-o um ser único. Além do mais, vale ressaltar que, diversas são as necessidades das pessoas quanto ao trabalho, e inúmeros são os elementos que fazem influência sobre elas.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como relatado anteriormente, a pesquisa de campo teve como objetivo central a aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada com a gerência geral da agência, e na segunda etapa a aplicação de um questionário junto aos demais funcionários da agência, porém, houve um certo contratempo. A aplicação dos questionários junto aos funcionários da agência pesquisada foi realizada com sucesso, já a entrevista semiestruturada, a qual foi elaborada com direcionamento para a gerência geral, foi parcialmente atendida, já que o ocupante de tal cargo preferiu manter algumas respostas sob sigilo.

Apesar do ocorrido, ao se analisar os resultados obtidos, é notório a percepção dos respondentes com relação à importância do Capital Intelectual. Pois, a maioria, apesar das adversidades enfrentadas no dia a dia, busca ampliar seus conhecimentos, por mais que não consigam cumprir com seus planejamentos diários no tempo previsto, e as organizações, por serem integrantes de um ambiente globalizado, e em consequência, competitivo, aonde quem “ganha” é aquela que tem um quadro de funcionários mais qualificado, com pessoas motivadas e proativas, atentas as transformações ocorridas no mercado de atuação.

Além disso, uma porcentagem significativa dos respondentes classificam as instalações físicas da Agência como “Ótima”, outro fator que traz diversas influências no que tange ao Capital Intelectual, mostrando que a Agência Santander do Brasil vislumbra o quanto isso é importante para que seu Capital Humano tenha um desempenho significativo. Diante desta realidade constatada e dos posicionamentos dos autores citados anteriormente no referencial teórico, conclui-se que, o Capital Humano deixou de ser um custo e sobreveio a ser procedência de lucratividade. Mas é imprescindível que as organizações entendam que investir no Capital Humano que têm, originará melhores retornos financeiros, uma vez que, por meio dele conseguirão conhecimento e informação, instrumentos estes, que podem levar a vantagem competitiva.

Com relação a um dos objetivos específicos apresentados na seção introdutória, constata-se que a agência estudada busca constantemente meios para potencializar o capital intelectual e tê-lo como instrumento diferenciador de suas relações de mercado. Mas pode se chegar à conclusão, por meio dos questionários respondidos pelos funcionários/colaboradores, que a Agência Bancária Santander do Brasil faz uso de instrumentos eficazes, pelo simples fato de os funcionários/colaboradores se posicionarem, quase que de maneira unanime, positivamente com relação às variáveis apresentadas para fins de desenvolvimento desta



pesquisa, que são às instalações físicas da Agência, o quanto se sentem motivados e se recebem estímulos/benefícios para que isso ocorra, e também por serem incentivados a expandirem seus conhecimentos.

Nesse contexto acredita-se que o setor bancário financeiro em geral precisa entender a importância do papel estratégico de suas operações e assim criar vantagem competitiva por meio da qualidade e diferenciação oferecida em seus serviços e produtos. Entender os desejos dos clientes e buscar sua satisfação torna-se uma questão de sobrevivência para as organizações e um diferencial importante para as empresas prestadoras de serviços. Neste cenário, desenvolve-se o capital intelectual enquanto construtor de qualidade, levando os modelos pensados no ambiente organizacional para interagir com os clientes e que sejam adaptados para medir a satisfação dos mesmos, visto que a qualidade dos fluxos internos de serviço decide a qualidade da oferta externa.

Sendo assim, a presente pesquisa demonstra enorme importância do aprendizado ininterrupto, da inovação e do conhecimento, de forma a integrar valores à organização, e conseqüentemente aos seus clientes. Pois, pôde-se notar que o conhecimento é sinônimo de vantagem competitiva, tornando o intelecto fonte de renda para todo e qualquer tipo de organização, principalmente, as organizações financeiras.

Com a valorização que o Capital Intelectual vem adquirindo, sendo muitas vezes enfatizado nos ambientes acadêmicos e organizacionais, e, além disso, por ser uma ferramenta exclusiva dos seres humanos fica claro que podem ser copiados os maquinários dos concorrentes, os equipamentos e até mesmo os produtos, processos e serviços, mas de forma alguma seu Capital Intelectual e suas informações, simplesmente pelo fato de o mesmo ser algo subjetivo.

Em síntese, algo a ser acatado, com base no desenvolvimento e resultados da pesquisa, é que a melhor direção para o sucesso de uma organização é investir no seu Capital Humano, pois, para resistir a um mundo competitivo, apenas o Capital Intelectual qualificado e empenhado será capaz de obter novas ideias e disseminar conhecimento qualificado. E vale ressaltar que, o conceito Capital Intelectual pode ser contemporâneo, mas a todo o momento fez-se presente, visto que sempre existiu um desequilíbrio entre o valor contábil e o valor de mercado de uma organização.



## 6 REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes, 5. ed. São Paulo: Editora Pioneira, p. 256, 1998.

ANDRADE, R. M. O que é capital social e como conseguir? **BlogContaAzul**. 2017. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/o-que-e-capital-social/>> Acesso em: 18 jun. 2019.

ANDRIOLO, F. A era do conhecimento. **Administradores.com**. 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-era-do-conhecimento>> Acesso em: 22 jun. 2019.

ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade e Finanças**. v. 13, n. 29, São Paulo, mai/ago 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772002000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772002000200003)> Acesso em: 21 jun. 2019.

AVELINO, B. C.; COLAUTO, R. D. Métricas de Avaliação de Capital Intelectual Desenvolvido: Aplicação Empírica em Entidades do Terceiro Setor. **XV Congresso Brasileiro de Custos**. Paraná, 2008. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/1280/1280>> Acesso em: 26 set. 2019.

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

BASSAN, C. C.; HAUSCHILDT, R. Mensuração do capital intelectual: um desafio importante para a contabilidade. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. v. 1, n. 2, dez/2004-fev/2005. Disponível em: <[file:///D:/Bibliotecas/Downloads/6234-27540-1-SM%20\(2\).pdf](file:///D:/Bibliotecas/Downloads/6234-27540-1-SM%20(2).pdf)> Acesso em: 26 set. 2019.

CAPUCIO, R. O que é capital social, sua importância e como definir rapidamente. **Blog Conta.Mobi**. 2017. Disponível em: <<https://conta.mobi/blog/o-que-e-capital-social/>> Acesso em: 18 jun. 2019.

CARDOSO, M. Método Skandia: uma visão do capital intelectual. **Trabalhos Escolares**. 2011. Disponível em: <<http://www.trabalhoscolares.net/metodo-skandia-uma-visao-do-capital-intelectual/>> Acesso em: 26 set. 2019.

DAVIES, Z. G. et al. Mapping an urban ecosystem service: quantifying above-ground carbon storage at a city-wide scale. **Journal of Applied Ecology**, v.48, n.5, p.1125-34, 2010.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makran Books, 1998. Disponível em: <<http://capitalintelectual.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/05/1997-Edvinsson-e-Malone.pdf>> Acesso em: 26 set. 2019.

FERNANDES, G. L. Capital Intelectual: como gerar e gerenciar esta vantagem competitiva? **Administradores.com**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/capital-intelectual-como-gerar-e-gerenciar-esta-vantagem-competitiva/35354/>> Acesso em: 26 set. 2019.





FERREIRA, D. Terra, trabalho e capital. **Economia sem segredos**. 2013. Disponível em: <<http://economiasemsegredos.com/terra-capital/>> Acesso em: 19 jun. 2019.

FERREIRA, R. Entenda os tipos de capital da contabilidade. **Blog Bluesoft**. 2015. Disponível em: <<https://blog.bluesoft.com.br/2015/12/entenda-os-tipos-de-capital-da-contabilidade/>> Acesso em: 17 jun. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOUNARIS, S. P. Internal-market orientation and its measurement. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 4, p. 432-448, 2006. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296305001505?via%3Dihub>>. Acesso em: 06 jul. 2019.

HITT, M. Relevance of strategic management theory and research for supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, p. 6-11, 2011.

KAMUKAMA, N.; AHIAUZU, A.; NTAYI, J. M. Intellectual capital and performance: testing interaction effects. **Journal of Intellectual Capital**, v. 11, 4 ed., p. 554-574, 2010. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com.ez34.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/14691931011085687>> Acesso em: 06 jul. 2019.

KELNIAR, V. C.; LOPES, J. L.; PONTILI R. M. A teoria do capital humano: revisitando conceitos. In: O MÉTODO CIENTÍFICO, 8., 2013. Campo Mourão. **VIII Encontro de Produção Científica e Tecnológica**. Campo Mourão: FECILCAM, 2013. Disponível em: <[http://www.fecilcam.br/nupem/anais\\_viii\\_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/ECONOMICAS/05-Vckelniartrabalhocompleto.pdf](http://www.fecilcam.br/nupem/anais_viii_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/ECONOMICAS/05-Vckelniartrabalhocompleto.pdf)> Acesso em: 12 jun. 2019.

KRAEMER, M. E. P. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva. **Gestio Polis**. 2004. Disponível em: <<https://www.gestiopolis.com/capital-intelectual-a-nova-vantagem-competitiva/>> Acesso em: 24 jun. 2019.

LEITÃO, P. A importância do capital intelectual no âmbito empresarial. **Administradores.com**. 2014. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-capital-intelectual-no-ambito-empresarial>> Acesso em: 12 jun. 2019.

LIMA, J. P. C. Qual é o verdadeiro significado de Capital Intelectual? **Administradores.com**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qual-e-o-verdadeiro-significado-de-capital-intelectual/62410/>> Acesso em: 22 jun. 2019.

LORETO, R. O que é o capital social? **Jusbrasil**. 2017. Disponível em: <<https://rloreto.jusbrasil.com.br/artigos/481963517/o-que-e-o-capital-social>> Acesso em: 18 jun. 2019.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004.



LUCEM, L. A. **A evolução da moeda: formas e funções.** 2007. Disponível em: <<https://codigo430.blogs.sapo.pt/2007/01/>> Acesso em: 17 jun. 2019.

MARQUES, J. R. A relação entre a gestão do conhecimento e o capital intelectual nas organizações. **Portal IBC.** 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/a-relacao-entre-a-gestao-do-conhecimento-e-o-capital-intelectual-nas-organizacoes/>> Acesso em: 21 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. Qual a definição de capital intelectual. **Blog do JRM.** 2015. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-definicao-de-capital-intelectual/>> Acesso em: 22 jun. 2019.

MARTINS, K. Capital Intelectual: conhecimento que transforma as matérias primas e as tornam mais valiosas. **Rh.com.br.** 2010. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/6423/capital-intelectual-conhecimento-que-transforma-as-materias-primas-e-as-tornam-mais-valiosas.html>> Acesso em: 23 jun. 2019.

MARTINS, P. L. et al. Mensuração do Capital Intelectual: um Diferencial Essencial nas Atuais Organizações. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.** Rio de Janeiro. 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/28816529.pdf>> Acesso em: 17 out. 2019.

MEDEIROS, M. C. Estamos preparados para a era do conhecimento? **Administradores.com.** 2014. <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estamos-preparados-para-a-era-do-conhecimento/79642/>> Acesso em: 22 jun. 2019.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, s. Social capital, intellectual capital, And the organizational advantage. **Academy Monogemen: Rcvlew,** vol 23, n. 2, p. 242-256, 1998.

NOGUEIRA, N. O que é o capital intelectual? **Portal Gestão.** 2011. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6347-o-que-%C3%A9-o-capital-intelectual.html>> Acesso em: 22 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. O que é o capital próprio? **Portal Gestão.** 2011. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/6355-o-que-%C3%A9-o-capital-pr%C3%B3prio.html>> Acesso em: 18 jun. 2019.

NUNES, P. Conceito de Capital. **Knoow.** 2015. Disponível em: <<http://knoow.net/cienceconemp/economia/capital/>> Acesso em: 18 jun. 2019.

PAIVA, B. B. M.; SANTOS, N. M. B. F. Metodologias para mensuração do capital intelectual: balanço intelectual. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde.** Três Corações, v. 15, n. 1, p.926-941, jan./jul. 2017.

RESENDE R. C. A era do conhecimento. **Administradores.com.** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/a-era-do-conhecimento/30837/>> Acesso em: 22 jun. 2019.



SCATOLIN, J. No Mundo da Administração. **BlogSpot**. 2010. Disponível em: <<http://jrscatolinadm.blogspot.com/2010/11/navegador-skandia.html>> Acesso em: 26 set. 2019.

SHIH, K. H.; CHANG, C. J.; LIN, B. Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. **Journal of Intellectual Capital**, v. 11, 1 ed., p. 74-89, 2010. Disponível em: <<https://www-emeraldinsight-com.ez34.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/14691931011013343>> Acesso em: 08 jul. 2019.

SOUZA, E. Afinal, o que é Capital Intelectual? **Administradores.com**. 2013. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/afinal-o-que-e-capital-intelectual>> Acesso em: 24 jun. 2019.

STEWART, T. A. Capital Intelectual. **RHPortal**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/capital-intelectual/>> Acesso em: 22 jun. 2019.

TEIXEIRA, F. S. Uma contribuição à análise dos conceitos de renda e capital. **Contabilidade Vista e Revista**. Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p. 51-70, dez. 2001. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/183/177>> Acesso em: 19 jun. 2019.

TEIXEIRA, M. L. M.; POPADIUK, S. Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os Empregados Esperam de Seus Líderes? **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 7, n. 2, p. 73-92, 2003.

TEIXEIRA, R. C. F. S.; TEIXEIRA, I. S. A Mensuração do Capital Intelectual realizado na Empresa Prestadora de Serviço do Grupo Bertilon. **X Congresso Internacional de Custos**. Santa Catarina, 2005. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2019/2019>> Acesso em: 26 set. 2019.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WAINBERG, R. Capital de terceiros: descubra porque as empresas se endividam. **Suno Research**. 2018. Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/capital-de-terceiros/>> Acesso em: 21 jun. 2019.





# CAPÍTULO 7

## GERENCIAMENTO DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES NO SEGMENTO DE BELEZA

**Tailane Neves Carvalho** – Graduada em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – Campus Pontal (Ituiutaba-MG)

**Edson Arlindo Silva** – Pós-Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor-Permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Catalão (UFCAT).

**Odilon José de Oliveira Neto** – Pós-Doutor em Agronegócio pela Universidade Federal de Goiás (UFG/PPAGRO). Membro do Núcleo de Estudos e Pesquisa em Administração e Ciências Contábeis (NEPACC/CNPq/UFU).

### RESUMO

A excelência e o encantamento do cliente são percebidos como uma das chaves para o sucesso das empresas. É por esse motivo que muitas organizações procuram compreender e avaliar as suas características importantes, particularmente aquelas voltadas à satisfação e fidelização de clientes. Ter um parâmetro do que é uma empresa e do que o outro é, faz com que as organizações se adequem em qualificações, equipamentos e instrumentos. Ocasionalmente, clientes que gostam do que lhes foi ofertado promovem a captura de novos clientes em função da propaganda boca a boca. Neste interim, a satisfação de clientes vem sendo estudada por muitos pesquisadores, tencionando identificar os fatores que a motivam. Ter um ambiente agradável, para que os clientes se sintam à vontade faz toda diferença na hora da escolha pelo salão, pois esse fator é de suma importância, pois é lá que eles vão se encontrar durante um bom tempo. Nesse contexto, este trabalho propôs-se a compreender quais são os determinantes de satisfação dos clientes da empresa analisada “Studio Hair”, atuante no segmento de beleza, localizada no município de Ituiutaba, Estado de Minas Gerais. Foram analisados pontos positivos e pontos negativos dos serviços e produtos ofertados pelo salão via percepção dos clientes, no intuito de melhorar a satisfação dos mesmos, bem como trazer inovações ao salão de modo que o posicionasse no mercado com diferenciais competitivos. Para isso foi realizada a pesquisa bibliográfica, que permitiu com que fossem conceituados pontos significantes, como qualidade em serviços, comportamento do consumidor e satisfação dos clientes. Para instrumentalizar a pesquisa de campo foi aplicado um questionário no formato *Survey*, dividido em seções estruturadas em Escala *Likert* que indagavam os clientes sobre a estrutura do salão, a interação entre funcionários/clientes e os serviços/produtos ofertados. A referida pesquisa foi realizada entre mulheres que frequentam o salão rotineiramente. Acredita-se que os resultados revelados na operacionalização desta pesquisa poderão ser usados pela empresa para aprimorar a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes, estabelecendo diferenciais competitivos, além de servir como instrumentos de gestão, planejamento estratégico e reestruturação de práticas de negócios comumente utilizadas pela empresa Salão Studio Hair. Espera-se ainda que esta pesquisa possa subsidiar as tomadas de decisões da proprietária do Salão Studio Hair, no sentido de contribuir para a formulação de estratégias e ações que possam alavancar futuros investimentos e expansão do empreendimento constituído. As conclusões importantes do estudo revelam os pontos que mais se sobressaíram, dentre eles a interação entre clientes e





funcionários, a higienização ambiental, o tratamento cordial e o compromisso com os horários de atendimento. Para além do que investir em promoções, os empresários desse ramo devem compreender os costumes, necessidades dos clientes, tendências de mercado no segmento de beleza, destacando-se em comparação a seus concorrentes diretos, em meio ao contexto da crise econômica e de saúde pública que o país vivencia devido aos impactos causados pela pandemia de covid-19 ainda em curso.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gerenciamento; Satisfação de Clientes; Serviços; Salão de Beleza.

## 1 INTRODUÇÃO

A existência dos serviços de beleza, no contexto da atualidade, atrela-se a necessidades e desejos que envolvem maior satisfação e valorização da autoestima dos clientes em seu dia a dia. Os salões de hoje em dia, se comparados aos de outros tempos, oferecem bem mais do que atendimento. Isso porque os clientes buscam conforto, atendimento e, principalmente, bem-estar ao procurar por serviços de beleza. Para isso, faz-se necessário investimentos em tecnologia, climatização, comodidade, ambiente agradável e confortável para os clientes que buscam por serviços de beleza (RIBEIRO; THIENSEN; TINOCO, 2013).

A partir desse contexto, acredita-se, tendo em vista a análise de Lima *et al.* (2012), que os serviços de beleza são necessários para uma pessoa que preza pela sua aparência e bem-estar, pois os estabelecimentos que atuam nesse ramo se encontram a serviço de diversas famílias e clientes pertencentes a várias camadas sociais. Além disso, os salões de beleza ofertantes de serviços pessoais enfrentam muita concorrência. Com considerável oferta de serviços de beleza idênticos, tem-se a obrigação de ofertar o melhor que possa, para ser considerado o preferido, criando vínculos de fidelização duradouros com os clientes, sendo necessário construir permanentemente relações afetivas e psicológicas para que estes se sintam à vontade no ambiente em que estão, gerando a satisfação dos clientes e apresentando uma ampla oferta de variedade de serviços de beleza, identificando os serviços mais procurados no dia a dia.

Nesse sentido, a pesquisa de Gelain e Oliveira (2014), que discorre sobre os determinantes de satisfação dos clientes ao buscarem por serviços de beleza, aponta que os consumidores andam cada vez mais informados e exigentes, e ao procurar saber o que mais preferem, através de uma estimativa, tem-se uma visão das necessidades mais emergentes da clientela. A estimativa constante da satisfação traz benefícios para os empresários do ramo de beleza. Logo, os profissionais devem estar atentos a tudo que o cliente busca, uma vez que é



preciso acompanhar as tendências, mudanças e preferências exigidas pelos clientes na atualidade, contribuindo, assim, para garantir a permanente satisfação e fidelização dos clientes.

A partir do que foi relatado, acredita-se que o estudo proposto se justifica pelos motivos a seguir elencados: Primeiro, o segmento de prestação de serviços é responsável por significativa contribuição ao Produto Interno Bruto (PIB) Brasileiro, composto pelos serviços de transportes, comércio, limpeza, alimentação, telemarketing, hospedagem e beleza, sendo este último aspecto unidade de análise do presente estudo. Nesse contexto, constatou-se que o setor de serviços respondeu no ano de 2017 por cerca de 70% do PIB. Segundo, o setor de serviços em beleza é cada vez mais procurado, tendo em vista a preocupação das pessoas de diversas idades com a aparência e estética. Terceiro, existem vários órgãos oficiais de pesquisa no Brasil que estão em constante acompanhamento em relação à saúde física, mental e social, que mostram a preocupação dos brasileiros e das brasileiras com a beleza pessoal, gerando uma correlação entre essas áreas do corpo com a beleza pessoal (IBGE, 2018).

Nesse sentido, no ano de 2013 o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) lançou um projeto com o objetivo de determinar as “medidas do corpo dos brasileiros, de forma a poder padronizar os tamanhos das peças de roupas fabricadas e vendidas no Brasil”. O resultado da pesquisa do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial-SENAI (PORTAL INDÚSTRIA, 2013) mostra também a associação com os aumentos por procura de serviços em salões de beleza. Tais motivos apresentados reforçam a significância do segmento de beleza para o município de Ituiutaba e para o Brasil, e, em mérito, justificam um estudo desta natureza.

Para Bota (2007), o reconhecimento é a necessidade do ser humano, apreço, carinho, doação, uma vez que o atendimento, de fato, vai mais além do que atender. É preciso satisfazer e encantar para que o cliente se sinta bem em todos os seus estados de espírito, e com isso se fidelize, para sempre estar voltando no mesmo lugar. Nesse contexto, concorda-se com Goiabeira (2018), quando a autora afirma que a qualidade na prestação de serviços possui um papel significativo na rotina das organizações, em virtude da competitividade e da procura, e que “não basta apenas um reconhecimento no mercado, é necessário consolidar a empresa, a partir da utilização de métodos que avaliem seus resultados de acordo com a satisfação dos clientes” (GOIABEIRA, 2018, p. 14).

Diante do exposto, emerge o problema de pesquisa que norteou o presente trabalho: Quais são os determinantes de satisfação dos clientes do salão de beleza “Studio Hair”? Sendo



assim, tal questionamento contribuiu para direcionar um estudo de caso com abordagem quantitativa por meio de aplicação de questionários, o que ocorreu durante o ano de 2019, junto aos clientes envolvidos na prestação de serviços do salão “Studio Hair”. Nesse contexto, objetivou-se, de forma geral, avaliar o nível de satisfação dos clientes no salão de beleza “Studio Hair”. Para isso, foram traçados os seguintes objetivos específicos: i) Compreender a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços ofertados; ii) Avaliar a satisfação dos clientes usuários do salão de beleza “Studio Hair”.

Justifica-se a realização deste estudo em virtude da importância do setor de prestação de serviços e da forte presença de empreendimentos nesse ramo. De acordo com reportagem exibida pelo Jornal Hoje, feita em 2016, o número de salões de beleza cresceu mesmo no período que a economia do país aumenta de forma progressiva, e, mesmo que a crise econômica se faça presente no mercado, novos salões vêm surgindo a cada momento (BAST, 2016). Com fundamento em uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016), cerca de 7 mil salões de beleza são inaugurados mensalmente em todo o Brasil, sendo que grande parte constitui-se como microempreendimentos autônomos. Contudo, haja vista o alto índice de informalidade dessas atividades, estes números podem chegar até 1 milhão de empreendimentos por todo o país voltados para a prestação de serviços na área da Beleza e Estética.

Os estudos feitos por Costa (2017) revelam que a pesquisa de satisfação do cliente é uma ferramenta que proporciona pelo menos duas vantagens para as empresas, constituindo uma via de comunicação com os clientes e possibilitando à empresa maior chance de acertar naquilo que o cliente deseja e/ou necessita. Além disso, o contentamento de clientes com o serviço oferecido é uma das prioridades das empresas que prezam pela qualidade de seus produtos e serviços. Portanto, as pesquisas são importantes na medida em que seguem as resultâncias atingidas no mercado e a competitividade do negócio, permitindo com que o empresário reconheça suas falhas e identifique as oportunidades de melhoria e também com que sejam vislumbrados seus pontos fortes e diferenciais competitivos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Os serviços de beleza existem porque são necessários para uma pessoa que preza pela sua aparência e bem-estar. Se você não estiver de bem com o seu espelho você não sai nem de casa, e quando todo dia usa o mesmo penteado está na hora de consultar um profissional para



fazer uma transformação. E no momento da escolha deste profissional para o qual se entrega para a mudança desejada leva-se muito em conta a identidade profissional da empresa escolhida, considerando-se que tecnologias, entretenimento, comodidade, climatização e a confiança no profissional renomado também são essenciais na hora de concretizar tal escolha (JURAN; GRZYNA, 1993).

No mundo inteiro salões de beleza são essenciais para a busca de quem quer uma renovação e um novo projeto visual. O setor de serviços é composto por mão de obra especializada, sendo assim, correspondente a uma grande parcela do PIB mundial, crescendo consideravelmente com capacitações manuais (DONTHU; YOO, 1998). Nos variados serviços oferecidos pelas empresas de beleza, com maior procura de consumidores, os empresários devem primar pela excelência dos produtos e serviços oferecidos, gerenciando os gastos sem que se possa perder na sofisticação do ambiente e dos equipamentos. São serviços que exigem maior personalização (YIM; CHAN; HUNG, 2007) e enfrentam grande concorrência, podendo haver, inclusive, mais de um estabelecimento na mesma rua ou comunidade.

## 2.1 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

A excelência e o encantamento do cliente são vistos de uma maneira consensual como uma das chaves para o sucesso das empresas. É por esse motivo que muitas organizações procuram compreender e avaliar as suas características importantes. Ter um parâmetro do que é uma empresa e do que o outro é, faz com que as organizações se adequem em qualificações, equipamentos e instrumentos (RIBEIRO; THIESEN; TINOCO, 2013). Os mesmos autores elucidam ainda que as pesquisas de satisfação conseguem trazer para as empresas itens bem específicos dos fatores que precisam ser mudados para garantir a total satisfação do cliente.

Nesta mesma direção, Bateson e Hoffman (2001) assinalam que de acordo com o grau íntimo pessoal de satisfação do cliente com tudo que a empresa oferece vem a sua fidelização no mercado. Assim, manter clientes satisfeitos implica em menor custo do que obter novos clientes. Zeithaml (1988) estabelece que qualidade percebida é o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência de um produto. Neste contexto, Reichheld (1993) esclarece que um procedimento efetivo para medição de satisfação do cliente deve se iniciar com a atenção sobre o efeito de primeira ordem, ou seja, da missão da empresa em fornecer um valor superior ao cliente. Mas, para tanto, existe uma forte relação de causa e efeito entre reter o





empregado e reter o cliente. Se o primeiro está comprometido em manter relação de longo prazo com uma empresa que fornece valor superior aos seus clientes, ele desenvolverá relacionamento duradouro com o cliente e estará satisfeito por oferecer um produto de qualidade.

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) estabeleceram a significância da confiança como variável explicativa antecedente ao valor. Os referidos autores definiram confiança como as expectativas mantidas pelo consumidor de que o prestador de serviços é confiável e de que pode se acreditar na entrega do serviço, conforme prometido. Definiram ainda valor como a inteligência do consumidor sobre os benefícios menos os custos para que seja mantida uma relação atuante com o prestador de serviços. Garbarino e Johnson (1999) demonstraram que a satisfação é mediadora entre confiança e lealdade em situações de vínculo transacional. Analogamente, quando o vínculo é relacional, a confiança é que passa a ser mediadora da satisfação e lealdade, reduzindo, desse modo, a relevância da satisfação como explicativa dos hábitos do consumidor, identificada por Oliver (1980) como “não confirmações positivas e negativas”.

Ocasionalmente, clientes que gostam do que lhes foi ofertado promovem a captura de novos clientes em função da propaganda boca a boca positiva. Neste interim, a satisfação de clientes vem sendo estudada por muitos pesquisadores, tencionando identificar os fatores que a motivam. Este é o caso de Sabóia (2006), ao enfatizar que conhecer os clientes, suas necessidades e motivações individuais constituem fatores decisivos para o estabelecimento de uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, uma vez que as informações de seus clientes irão fundamentar o desenvolvimento de novos produtos, serviços e tecnologias que venham suprir as necessidades que porventura não tenham sido correspondidas. Oliver (1980) assevera que de acordo com os resultados das expectativas levantadas tem-se como ter um parâmetro do que é necessário fazer para garantir a satisfação do cliente com os serviços oferecidos. Wirtz e Bateson (1999) elucidam que quando o cliente quer uma transformação visual ele sonha tudo e idealiza na sua imaginação, criando uma emoção de expectativa de um desejo que deve ser habilmente entendido pelo profissional de beleza na hora da sua execução, saindo de uma emoção para uma realização.

Nesse contexto, Oliver (1993) *apud* Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013), explica que em uma transformação visual a opinião afetiva das pessoas mais íntimas é muito levada em conta como autoafirmação, acontecendo o mesmo quando não gostam do novo visual, porque isso a



abala, tendo em vista que a afetividade em volta tem que estar de acordo. Dentre os determinantes supracitados, a qualidade percebida constitui um dos fatores de maior impacto na satisfação dos clientes de serviços. Dessa forma, várias pesquisas têm sido direcionadas ao estudo da relação entre essas duas variáveis e à identificação dos atributos e dimensões que possam afetar essa qualidade percebida em serviços.

## 2.2 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

O conceito de qualidade possui significados diferentes para as pessoas, de acordo com o contexto. Lovelock (2006) destaca o entendimento de David Garvin (1999), ao identificar cinco perspectivas da qualidade, a saber: a) visão transcendental; b) abordagem centrada no produto; c) abordagem centrada no valor; d) abordagem centrada na fabricação; e) abordagem centrada no usuário. Nesse sentido, a lista de dimensões da qualidade varia entre os autores, mas existe um consenso em relação a três aspectos primários da qualidade em serviços, sendo: qualidade de resposta, qualidade na interação e qualidade no ambiente físico do serviço. Essas dimensões, por sua vez, podem ter sua importância diferenciada de pessoa para pessoa em função de diferenças individuais e culturais, ou conforme o segmento de serviço (DONTU; YOO, 1998).

Grönroos (1984) elucida que de acordo com o tipo de serviço que vai ser realizado na empresa o cliente vai levar consigo todas as impressões ligadas de forma direta ou indireta ao atendimento, a excelência, presteza, ambiente, conforto e o preço, ou seja, tudo acaba virando um verdadeiro raio-X entre a expectativa atendida e a realidade vivenciada. Peppers e Rogers (1999) elucidam que a natureza do relacionamento constitui uma condição inconfundível e medida mais apropriada ao sucesso de uma organização. O serviço é definido como qualquer ato ou desempenho, intangível que uma parte oferece a outra e que não resulta na propriedade de nada estando, ou não, ligado ao bem produzido (KOTLER, 2000). Miguel e Salomi (2004) concluíram que não se tem concordância na literatura quanto à vivência de um modelo mais ativo para a análise da qualidade de serviços. Por vez, Kotler e Armstrong (1999) afirmam que a cultura é a causa mais determinante dos desejos e do comportamento das pessoas e elucidam que uma pessoa é influenciada pelos inúmeros grupos com os quais convive no seu dia a dia.

Assim sendo, a análise do comportamento humano e do consumidor deve considerar que o comportamento do consumidor tem relação com variáveis que delimitam como ocorre a



aquisição de um bem ou serviço e suas interações sociais do ambiente social no qual ele está inserido, uma vez que a sua classificação social que, muitas vezes, irá determinar sua decisão de compra. Nos estudos de Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2003), essas variáveis podem ser tempo, dinheiro, ou esforços adequados à ação, podendo corroborar para o entendimento sobre como essas variáveis se comportam. De acordo com Paladini *et al.* (2012), alguns fatores influenciam a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço prestado, a saber: a comunicação boca a boca, as necessidades pessoais, suas experiências anteriores e a comunicação externa.

**Comunicação boca a boca:** sempre que um cliente fica satisfeito com um determinado serviço, ele tem uma forte disposição em contar sua experiência e aquilo que vivenciou em um determinado serviço prestado. Este recurso é muito importante e pode trabalhar tanto positivamente quanto negativamente para o prestador de serviço. **Necessidades pessoais:** quando um cliente solicita a prestação de um serviço, ele aguarda pela satisfação de sua necessidade e atendimento de seu pedido. **Experiências anteriores:** as experiências com os serviços de uma mesma empresa ou empresas correlacionadas também mexem com as expectativas dos consumidores. É importante que o grau de percepção do cliente não seja inflacionado para que o prestador de serviço possa atender de forma satisfatória a comparação entre a expectativa e a percepção do cliente. **Comunicação externa:** a comunicação externa é constituída por várias maneiras de comunicação, que podem ocorrer tanto na própria empresa como através de outros meios de divulgação, como sites e televisão. Todo cliente que busca um serviço pretende que sua expectativa seja alcançada. A comunicação externa está em geral sob o controle do prestador do serviço e deve ser feita de modo a ajustar o nível de expectativa do cliente com as capacidades do prestador de serviço (PALANDINI *et al.*, 2012, p. 339-340).

Em serviços profissionais, como é o caso do segmento de beleza, existem algumas situações em que as preferências do cliente entra em conflito com seu desejo, o que é causado por uma lacuna entre os níveis de conhecimento do processo de prestação de serviço construído entre o cliente e o ofertante de produtos e/ou serviços, sendo necessário, portanto, que o ofertante auxilie o cliente em suas dúvidas e conflitos referentes a necessidades, desejos e expectativas.

### 2.3 DISFUNÇÕES NO PROCESSO DE ATENDIMENTO

De acordo com os estudos de Seiders e Berry (1990), pesquisas realizadas em várias partes do mundo mostraram que grande parte das pessoas não reclama de um serviço, principalmente por acreditarem que a reclamação não surtirá efeito. Assim, sempre que ocorre uma falha no serviço prestado, as pessoas esperam receber uma compensação de maneira justa. Nesse contexto, muitos clientes acham que não foram tratados com justiça e que não receberam o que foi criado em suas expectativas e era devido. Quando esses fatores evidenciam-se, a reação do cliente é imediata, emocional e duradoura (SEIDERS; BERRY, 1990).



Nesta direção de pensamento os consumidores, em geral, julgam a lealdade do serviço quando a sua experiência se contrapõe aos padrões de atendimento recebidos e detectam injustiça ou um comportamento injusto. A lealdade do serviço é julgada pelo cliente em virtude do grau de justiça no comportamento de uma empresa e embora as percepções da imparcialidade materializem-se, o mais frequente em uma circunstância negativa é a empresa ir além das expectativas do cliente, provocando uma percepção positiva (SEIDERS; BERRY, 1990). As percepções, no entendimento de Bota (2007), são aquelas que são vulneráveis de alguma maneira. Dessa forma, quanto maior a vulnerabilidade maior o potencial para percepção da lealdade. Nos casos de gerentes que compreendem a dinâmica do relacionamento da empresa, é possível com que seus clientes sistematicamente analisem a lealdade e a executem, reformulando-a para impedir e controlar percepções de deslealdade. Assim, ouvir as reclamações não é viável, uma vez que quando o cliente insatisfeito se afasta, a empresa pode perder muito até conquistar um novo cliente.

Lovelock (2006) aponta quatro procedimentos de recuperação de serviço em virtude de falhas no atendimento. É necessário mais do que expressões respeitadas para resolver quaisquer problemas, devendo haver compromisso, planejamento e diretrizes claras. A recuperação de serviço deve ser proativa, iniciando-se antes do cliente manifestar insatisfação. Deve haver a sensibilidade de perguntar ao cliente se foi detectado algum problema, de modo que a resposta proporcionará aos funcionários a chance de recuperar o serviço, ao invés de permitir com que o cliente saia insatisfeito e não retorne. O mesmo autor conclui que conseguir trazer o cliente de volta proporciona uma forma de aumentar a satisfação do cliente. É por isso que empresas de serviços necessitam desenvolver estratégias para recuperação de falhas, mantendo a boa vontade do cliente. Resumidamente, percebe-se que toda crítica ou reclamação funciona como um impulso para revisar o que não está agradando e permite revisar aquilo que deve ser mudado ou aperfeiçoado. O certo é nunca errar, mas o ser humano está fadado a errar, isso causa um retrabalho, mas indiretamente crescimento e amadurecimento com a crítica, pois só não aprende quem não quer crescer.

## **2.4 PERSPECTIVAS DA BELEZA, SAÚDE E BEM-ESTAR**

A autoestima, desperta no indivíduo sentimentos intensos, que vão desde a contemplação reverencial e silenciosa a ousadias de ordem conceitual e/ou material para





desfrutá-la e produzi-la. Ademais, desde a Grécia antiga até os dias de hoje sempre existiu o interesse pelo belo (ECO, 2004). Esse fato se acentua nos dias atuais, haja vista a presença maciça em revistas e programas de TV, e a proliferação de produtos e serviços permitindo com que a beleza passe a ser vista como uma questão de escolha. Contudo, o conceito de “belo” depende da época e da cultura, uma vez que cada período apresenta suas particularidades. Uma dessas particularidades se constitui na diversidade de padrões estéticos e a não predominância de um ideal único de beleza. Eco (2004) chama de “orgia da tolerância, de sincretismo total, de absoluto e irrefreável politeísmo da Beleza”.

Por sua vez, Lipovetsky (2000) alerta para outro aspecto importante na maneira como a beleza é percebida nas sociedades contemporâneas: os meios de comunicação, que parecem reforçar a ideia de que a multiplicidade de produtos e serviços disponíveis no mercado permita com que o indivíduo modifique qualquer parte do seu corpo (LIPOVETSKY, 2000). Nesse contexto, a autoestima deixa de ser algo que diz respeito apenas ao físico, relacionando-se também a aspectos do caráter e da personalidade do indivíduo. Novaes e Vilhena (2003) resumem que a beleza tornou-se um “dever moral” (se quiser eu consigo) em vez “de dever social” (se conseguir, melhor).

O Dicionário Aurélio (2019) traz o conceito de beleza como “coisa bela, muito agradável, ou muito gostosa”. Essa descrição restringe e ao mesmo tempo reforça a validade da expressão consagrada de que a beleza está nos olhos de quem a observa. A restrição se dá em sua dimensão mais formal, tendo em vista que a beleza pode ser percebida tanto pela visão quanto pelos demais sentidos, já o reforço, por vez, se dá em seu espírito, enfatizando a subjetividade apresentada como relativa à percepção da beleza. Bourdieu (2007) analisando as práticas e gostos culturais apresenta uma probabilidade para o futuro: a apresentação de si, os cuidados com a beleza, cuidados com o corpo, boas maneiras à mesa, consumo de alimentos saudáveis, prática de atividades físicas, no que se refere ao respeito ao corpo respondem ao caráter físico de classe interiorizada pelos agentes, incorporando-se aos comportamentos dos indivíduos.

Neste sentido, os padrões de beleza estabelecido no decorrer dos séculos sempre foram de exaltar o belo e diminuir o feio, concebido como incapaz, fraco. Beleza abre portas, os padrões estéticos normatizam e exaltam o belo, só que a autoestima vem de autoconfiança. O que importa, de fato, é atitude, é confiança no que se sabe e no que se é. Padrões estéticos são



culturais. Se no século XVIII mulheres gordas e obesas eram musas sexuais, hoje esses padrões mudaram devido aos estilistas que escolhem para as passarelas modelos esqueléticas, mulheres altas e magras, denominadas de “mulheres varas”.

## 2.5 SERVIÇOS DE SALÕES DE BELEZA

O atendimento deve ser primado por diálogos essenciais ao serviço, sem conversas desnecessárias ou adentrar na intimidade do cliente. Quando se tem uma relação direta entre cliente – funcionário, os colaboradores com mais tempo de casa facilita esse nível de satisfação, pois terá um contato mais prolongado com o cliente (RIBEIRO; THIESEN; TINOCO, 2013). De acordo com o serviço procurado, o cliente cria uma imagem da empresa mediante o que ela tem espelhado no mercado atual na sociedade (YIM; CHAN; HUNG, 2010).

Para Bota (2007), no segmento de serviços de estética e de beleza no Rio de Janeiro, os cinco fatores mais relevantes para a qualidade de atendimento são: tratamento coloquial, conforto, profissionalismo, gentileza e respeito ao horário marcado. Todos esses atributos foram citados, no mínimo, pela metade dos entrevistados e relatados aqui pela ordem de importância. A pesquisa realizada pelo autor apurou que o conforto é um forte fator de qualidade em salões de beleza (BOTA, 2007). Ter um ambiente agradável, para que os clientes se sintam à vontade faz toda diferença na hora da escolha pelo salão, pois esse fator é de suma importância, pois é lá que eles vão se encontrar durante um bom tempo (SHAMDASANI; BALAKRISHNAN, 2000). Assim, algumas questões precisam ser observadas neste ambiente em que é prestado o serviço e suas condições, como temperatura, odor, layout e barulho, influenciam clientes e funcionários (RIBEIRO; THIESEN; TINOCO, 2003).

Realização de prazos e tempo menor na execução do serviço são fatores predominantes, fazendo com que o estabelecimento saia com certa vantagem competitiva (JURAN; GRZYNA, 1993). O colaborador deve estar sempre se atualizando sobre as novas tendências e aprimorarem-se sempre nos serviços que oferecem. O uso do uniforme pode facilitar o desempenho das atividades, reduzindo acidentes de trabalho, colaborando também com a melhoria da movimentação e diminuindo os deslocamentos para busca de utensílios (uniformes com bolsos frontais) e o tempo do serviço. Em um serviço de intenso toque e com grande intimidade como os do salão de beleza há uma interação social mais próxima e amigável entre cliente e funcionário (LIMA *et al.*, 2009).



Portanto, todo empreendedor de salão de beleza precisa estar atento a essas questões, buscando oferecer um ambiente propício e aconchegante, adequado às necessidades essenciais, com competência e profissionalismo na técnica empregada, e, além de tudo, valorizar a prática de ser um bom ouvinte do cliente, esse sempre voltará, pois o vínculo criado é a completa satisfação do cliente com interesse sincero de conquistar e satisfazer a necessidade. Necessidades efetuadas e atendidas levam à garantia do retorno. Deve-se importar sinceramente com os clientes, criando vínculos importantes para garantir a fidelidade dos mesmos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo tem como predominância a abordagem quantitativa, realizada junto aos clientes da empresa “Studio Hair”, analisando e verificando o grau de percepção da qualidade do atendimento do salão objeto da pesquisa e expondo tal grau de percepção por meio de gráficos e números que possam expressar a qualidade ou não do atendimento prestado. A utilização de cálculo de frequência das informações e dados levantados no desenvolvimento da pesquisa serviu significativamente como instrumento para indicar um quantitativo da qualidade percebida pelos clientes.

Em referência aos objetivos da pesquisa, esta pode ser descritiva, explicativa ou exploratória. Apesar de descrever e explicar algumas situações e relações, esta pesquisa tem finalidade exploratória e descritiva, conforme descrevem Farias Filho e Arruda Filho (2013) ao buscar uma maior familiaridade com o assunto, utilizando, além do levantamento bibliográfico, “entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado”. Quanto aos procedimentos de pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e o método de estudo de caso. Em relação à pesquisa bibliográfica foram feitas buscas em fontes relacionadas ao tema pesquisado, através de consultas em livros de autores conceituados em administração, contribuindo para a fundamentação teórica. Conforme Mattar (2001), a maneira mais rápida para estudar um problema de pesquisa é por meio da compreensão do tema por trabalhos realizados por outros através de levantamentos bibliográficos. Esse levantamento deverá compreender o estudo de livros relacionados ao assunto, artigos científicos e dissertações/teses, além de informações difundidas por jornais e revistas especializadas no segmento de beleza, foco da pesquisa realizada. No que se refere ao Estudo de Caso, foi realizada a pesquisa de



campo na qual foram apontadas as características fundamentais analisadas, buscando verificar a satisfação dos clientes no que se refere a essas características (GIL, 2001).

### **3.1 CAMPO DE PESQUISA**

Como campo de pesquisa, optou-se pela empresa denominada “Salão Studio Hair” que atua no segmento de beleza, situada no município de Ituiutaba, Estado de Minas Gerais. O estabelecimento foi inaugurado em 2014, com atendimento por hora marcada e presta serviços especializados em alongamentos de cabelo, próteses capilares feminina e masculina, aluguel de apliques, confecção de fixas de tic-tac, perucas e “rabos de cavalo” totalmente personalizados.

### **3.2 UNIVERSO PESQUISADO**

Segundo Rudio (1996), a finalidade da pesquisa científica é estipular generalizações a partir de observações e dados acerca de um definido grupo ou conjunto de pessoas que, diante disso, podem ser denominados de população ou universo. A expressão “população”, conforme o autor, pode denominar uma classe de pessoas com os mesmos atributos. Nesse raciocínio, a população dessa pesquisa foi constituída por clientes que frequentaram o Salão de Beleza “Studio Hair”, durante o ano de 2019, que tem como características serem predominantemente do sexo feminino e frequentarem o salão com certa periodicidade.

Nesse caso, o número de clientes pesquisados constitui-se de 48 clientes que aceitaram responder um conjunto de perguntas em formato de questionário/survey. Destaca-se que todas as clientes abordadas aceitaram responder ao questionário.

### **3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES**

Foi utilizado para pesquisa um questionário no formato *survey* contendo 15 questões com escala de 1 (péssimo) a 5 (excelente), e ainda uma questão de resposta aberta. Esse questionário foi adaptado a partir de um questionário utilizado por Ribeiro, Thiesen e Tinoco (2013). A pesquisa foi executada no próprio salão, logo após as clientes usufruírem dos serviços ali disponíveis. Tendo em vista que as perguntas dos questionários foram objetivas, buscou-se





alcançar respostas precisas para a construção de um trabalho que possibilite a compreensão dos desejos dos clientes, buscando melhorar a satisfação dos mesmos.

Para colaborar com o processo de registro e posterior manipulação dos dados, o questionário utilizado foi desenvolvido na plataforma Google Forms, enviado via WhatsApp para que as clientes respondessem.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os dados e informações obtidos foram contabilizados, identificando-se a frequência, a porcentagem e o *Ranking Médio* da satisfação atribuídos pelas entrevistadas em cada questão, conforme propõe Oliveira (2005), especialmente quando se trata do *Ranking Médio* da satisfação geral de clientes. Sendo assim, os resultados encontrados foram demonstrados por meio de gráficos/figuras que fundamentaram a análise da satisfação dos clientes da empresa em foco. Na presente pesquisa foram utilizados os gráficos de barras que “tanto podem ser utilizados para apresentar os resultados de uma só variável, em determinado instante do tempo, como podem apresentar os resultados de diversas variáveis” (MATTAR, 2001, p. 267).

Acredita-se que os resultados revelados na operacionalização desta pesquisa poderão ser usados pela empresa para aprimorar a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes, estabelecendo diferenciais competitivos, além de servir como instrumentos de gestão, planejamento estratégico e reestruturação de práticas de negócios comumente utilizadas pela empresa Salão Studio Hair. Espera-se ainda que esta pesquisa possa subsidiar as tomadas de decisões da proprietária do Salão Studio Hair, no sentido de contribuir para a formulação de estratégias e ações que possam alavancar futuros investimentos e expansão do empreendimento constituído. Buscando identificar os principais atributos que afetam a qualidade percebida do salão de beleza solicitou-se às clientes que respondessem a um questionário, marcando cada questão com um dos seguintes valores e significados construídos a partir da Escala Likert, quais sejam: (1) Péssimo; (2) Ruim; (3) Razoável; (4) Bom; (5) Excelente. Nesse sentido, ressalta-se que as questões da pesquisa foram agrupadas em cinco seções, a saber: Estrutura do salão; Interação cliente/funcionário; Funcionários; Serviços ofertados e Comentários.

Na seção a seguir são apresentadas análises críticas dos resultados encontrados, comentando cada questão, a distribuição da frequência das respostas ilustradas por gráficos e a

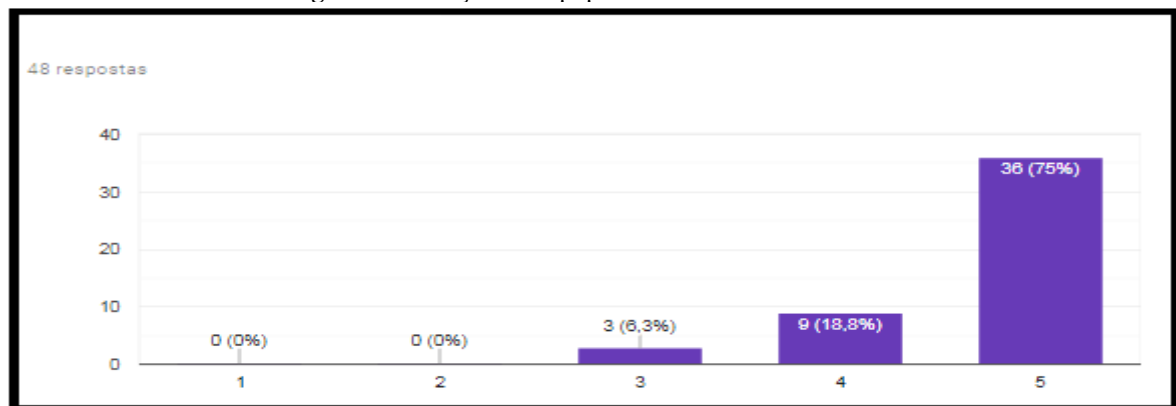


indicação do Ranking Médio, segundo o qual quanto mais próximo de 5 for o Ranking Médio, maior é o nível de satisfação percebido pelos clientes (OLIVEIRA, 2005).

#### 4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FUNCIONAL DO SALÃO “STUDIO HAIR”

Este tópico tem como foco a avaliação das clientes a respeito dos produtos e utensílios utilizados no serviço ofertado, bem como a localização e ambiência do local. No que diz respeito à modernidade dos equipamentos utilizados, 75% dos clientes entrevistados avaliaram como “excelente”, 18,8% avaliaram como “bom”, e 6,3% avaliaram como “razoável”, como representado na Figura 1. O Ranking Médio dessa resposta foi 4,6.

**Figura 1** – Relação de Equipamentos do Salão Studio Hair

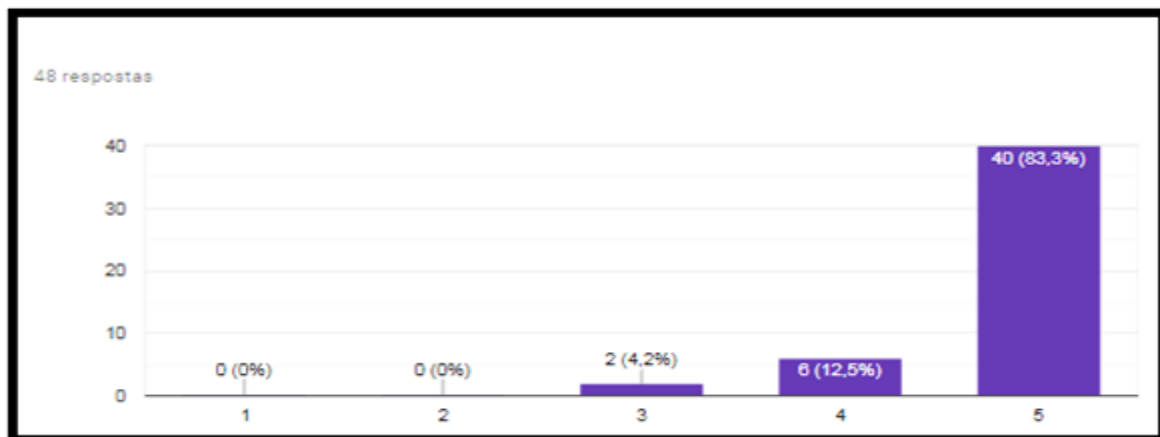


**Fonte:** Resultados da pesquisa, 2019.

Em relação ao conforto e climatização do ambiente, 83,3% classificaram como “excelente”, 12,5% como “bom” e 4,2% como “razoável”, como ilustra a Figura 2. O Ranking Médio foi de 4,74. Tais números refletem a percepção positiva dos respondentes quando se trata de avaliar aspectos relacionados ao conforto e climatização do ambiente ofertado pela empresa estudada.



**Figura 2** – Percepção sobre o arranjo do ambiente do salão Studio Hair

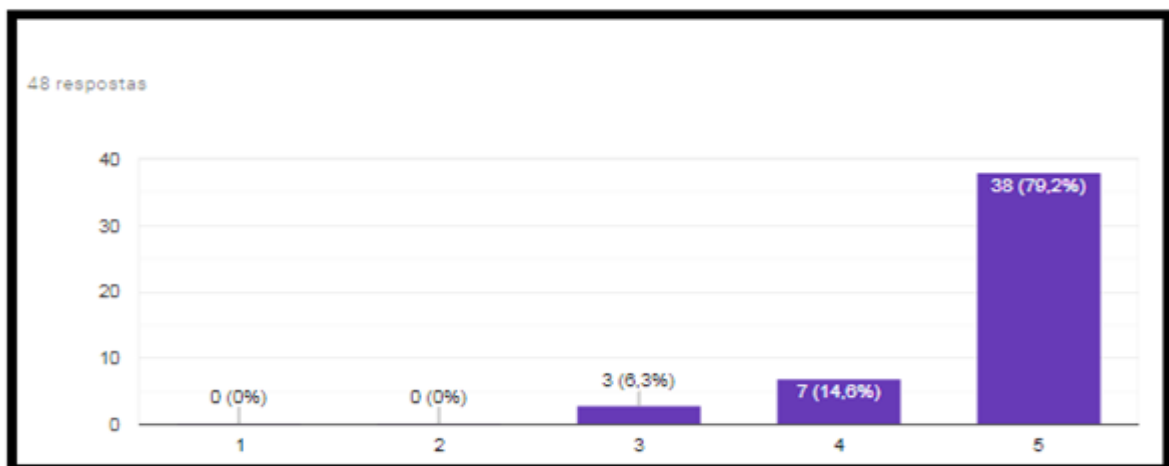


**Fonte:** Resultados da pesquisa, 2019.

O conforto é um forte fator de qualidade em salões de beleza (BOTA, 2007). Clientes buscam constantemente por esse conforto e comodidade, devido a essa problemática, a empresa salão de beleza “Studio Hair” está passando por uma reestruturação, ampliando seu espaço para melhor atender aos seus clientes e modernizando suas instalações físicas.

De acordo com os dados pesquisados, 79,2% das entrevistadas classificaram como “excelente”, 14,6% como “bom” e 6,3% como “razoável” à pergunta relacionada à segurança e discrição do local, como demonstra a Figura 3. O Ranking Médio calculado foi de 4,66.

**Figura 3** – Privacidade e segurança no salão Studio Hair



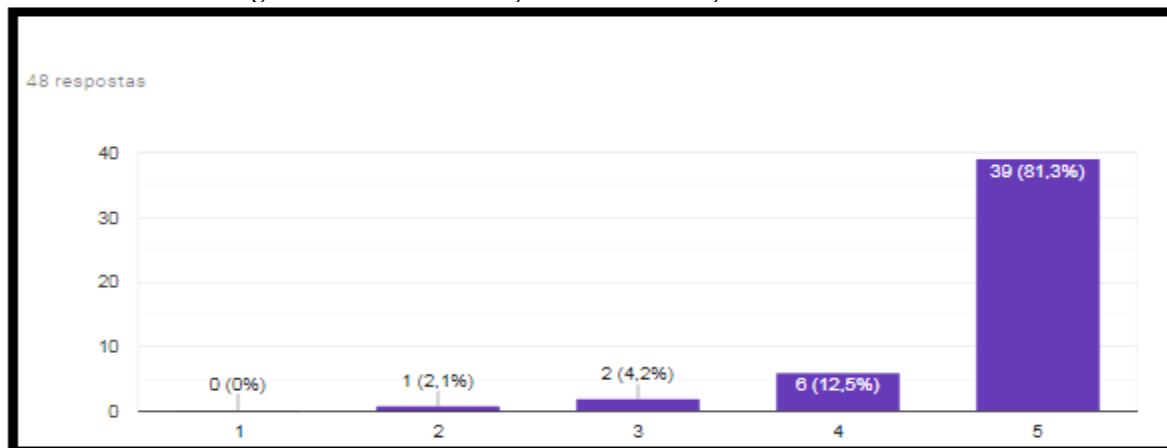
**Fonte:** Resultados da pesquisa, 2019.

Em relação à localização (infraestrutura do local, asfaltamento de ruas e sinalização), 81,3% se mostraram plenamente satisfeitos, classificando como “excelente”, 12,5 como “bom”, 4,2% como “razoável” e 2,1% como “ruim”, conforme se depreende nos dados da Figura 4, no qual o Ranking Médio foi de 4,68. Tais cenários revelados pelos números mencionados, apesar de positivos, refletem que alguns fatores fogem à competência da empresária do Salão Studio



“Hair”, já que o ambiente externo ao salão depende na maioria das vezes de intervenções e melhorias por parte do poder público local.

**Figura 4** – Grau de satisfação com a localização do salão Studio Hair



**Fonte:** Resultados da pesquisa, 2019.

A escolha de um local para instalação do salão de beleza é uma das decisões mais importantes a se fazer nos estágios iniciais da criação de seu novo negócio. O Studio Hair atende em um bairro próximo ao centro da cidade de Ituiutaba, onde tem vagas de estacionamento à disposição de suas clientes e várias ruas de acesso ao mesmo. Além disso, o salão encontra-se muito próximo a uma instituição federal de ensino superior, que beneficia o salão com clientela jovem e sempre preocupada em manter a beleza e a autoestima corporal.

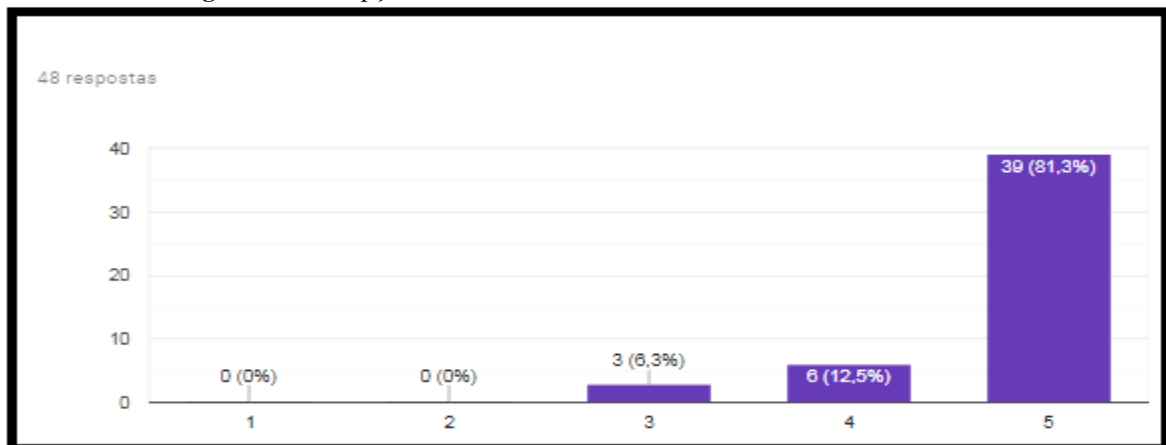
#### **4.2 ELEMENTOS DE INTERAÇÃO CLIENTE/FUNCIONÁRIO NO AMBIENTE DO SALÃO STUDIO HAIR**

A segunda parte do questionário aplicado no processo de levantamento de dados e informações diz respeito à comunicação e ao relacionamento dos clientes com os funcionários durante a prestação de serviço. Em referência à cortesia e educação dos funcionários com os clientes, 81,3% classificaram como “excelente”, 12,5% como “bom” e 6,3% classificaram como “razoável”. A Figura 5 ilustra esses dados. O Ranking Médio calculado foi de 4,72.





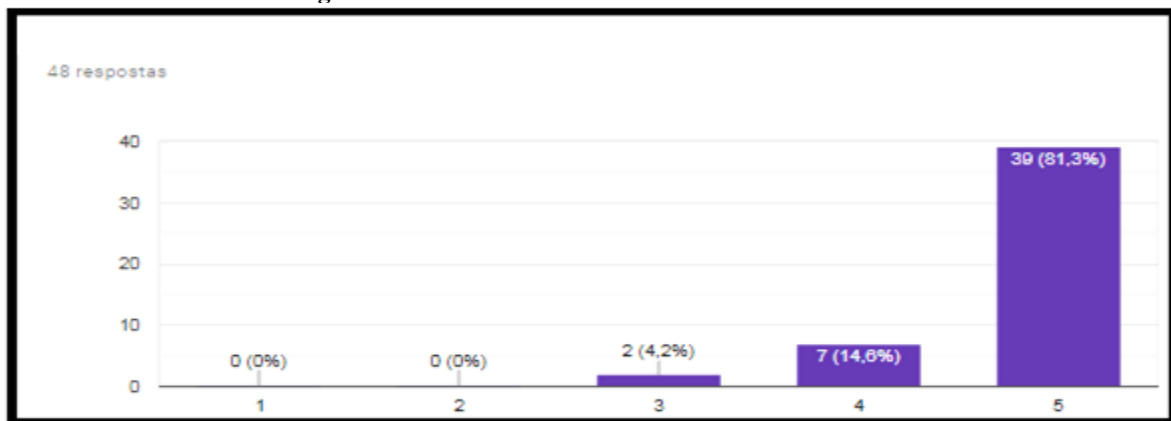
**Figura 5** – Percepção sobre a cortesia com os clientes do Salão Studio Hair



Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

Já a respeito da análise das clientes acerca do entendimento de suas necessidades e desejos por parte dos funcionários, 81,3% classificaram como “excelente”, 14,6% como “bom” e 4,2% como “razoável”, como ilustra a Figura 6. O cálculo do Ranking Médio executado resultou em 4,76.

**Figura 6** – Entendimento das necessidades dos clientes



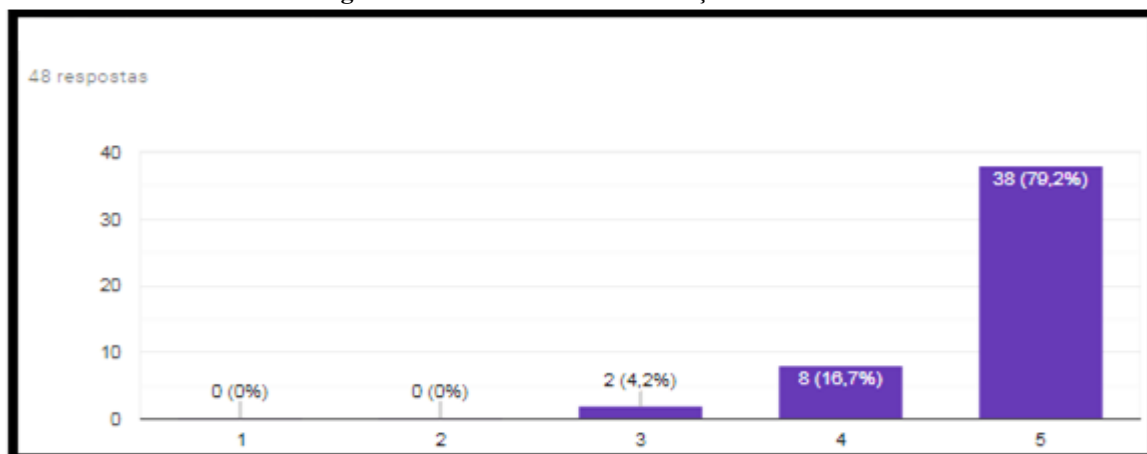
Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

De acordo com os estudos de Kotler e Armstrong (1999), as necessidades humanas abrangem as necessidades físicas básicas, necessidades sociais e particulares de conhecimento. Para os mesmos autores, desejos são as necessidades humanas influenciadas pela cultura e sociedade responsável por moldar a personalidade individual. Nesse contexto, é preciso destacar que para atender as suas necessidades e desejos, a sociedade requer mais empenho profissional das empresas e de seus colaboradores, tendo em vista que esses desejos são formados a partir da individualidade, influenciada pela sociedade, no intuito de atingir aquilo que o cliente procura e precisa.



No que diz respeito ao serviço oferecido, explicações como: tempo de serviço prestado, formas de pagamentos, resultado do procedimento e manutenção do serviço adquirido, 79,2% das clientes se mostraram plenamente satisfeitas, avaliando como “excelente”, 16,7% como “bom” e 4,2% classificaram como “razoável”, como mostra a Figura 7, sendo que o Ranking Médio calculado foi de 4,84.

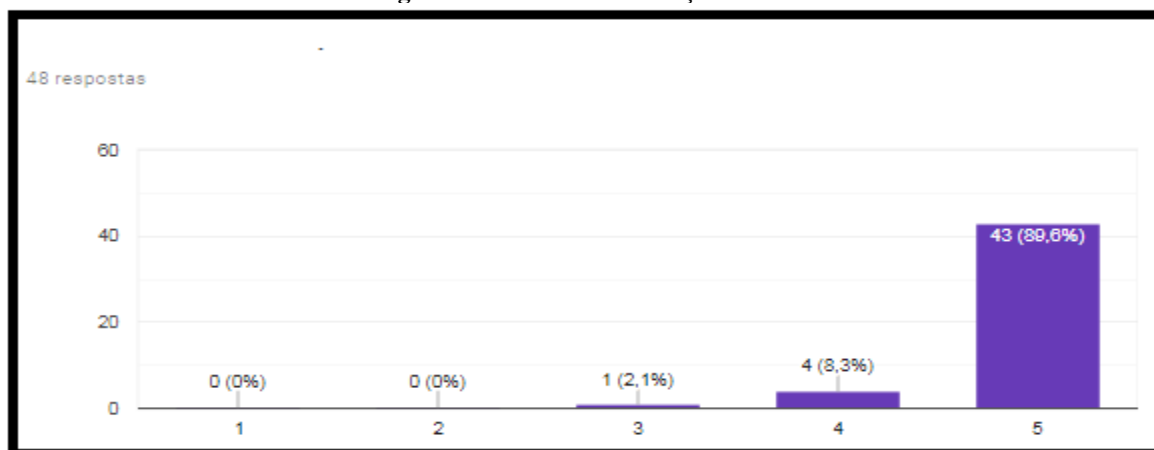
**Figura 7** – Esclarecimento do serviço a ser realizado



**Fonte:** Resultados da pesquisa, 2019.

Em relação ao tempo de realização do serviço e cumprimento do serviço prometido, 89,6% avaliaram como “excelente”, 8,3 como “bom” e 2,1% como “razoável”, como se desprende da análise da Figura 8. O cálculo do Ranking Médio resultou em 4,78.

**Figura 8** – Exatidão no serviço realizado



**Fonte:** Resultados da pesquisa, 2019.

Estes quesitos “tempo de realização do serviço” e “cumprimento efetivo do serviço prometido” corroboram de maneira considerável para alavancar a satisfação e promover a fidelização do cliente. Mas por outro lado, atrasos sucessivos e precariedade do serviço prometido poderão levar a “ondas de insatisfação”, o que pode levar a um efeito cascata



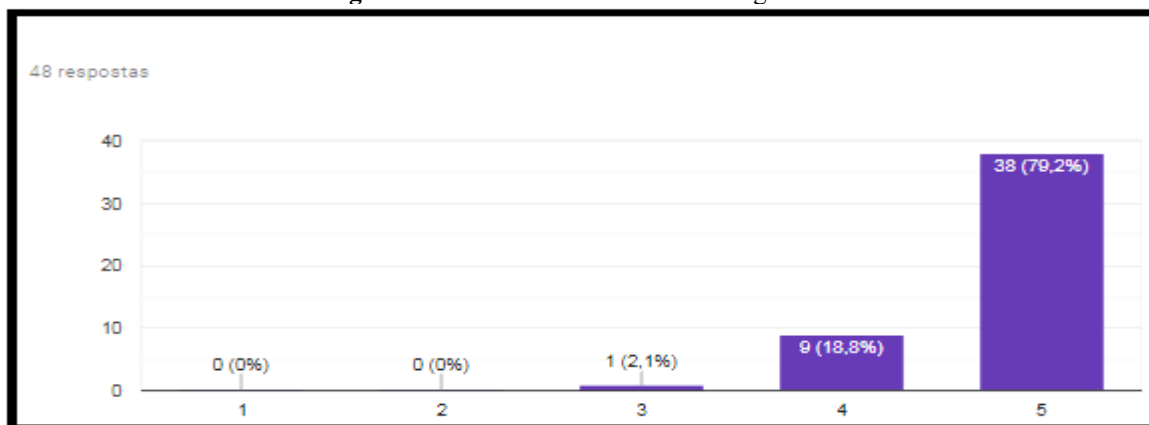
denegrindo a imagem do Salão Studio “Hair”, tendo como consequência imediata a perda significativa de clientes.

### 4.3 ESTRUTURA FUNCIONAL E DE RELACIONAMENTO

Este tópico se refere à avaliação feita pelas clientes do salão, com base no comportamento profissional, no conhecimento do serviço ofertado, assim como das novidades do mercado e cuidados com os utensílios utilizados no momento da oferta do serviço.

O salão atende através de agendamento “via WhatsApp” ou telefonema. Neste item, foi percebido uma grande satisfação por parte das clientes, sendo que 79,2% avaliou como “excelente”, 18,8% como “bom” e 2,1% como “razoável”, como indicado na Figura 9. O Ranking Médio foi de 4,84.

**Figura 9** – Pontualidade com horários agendados

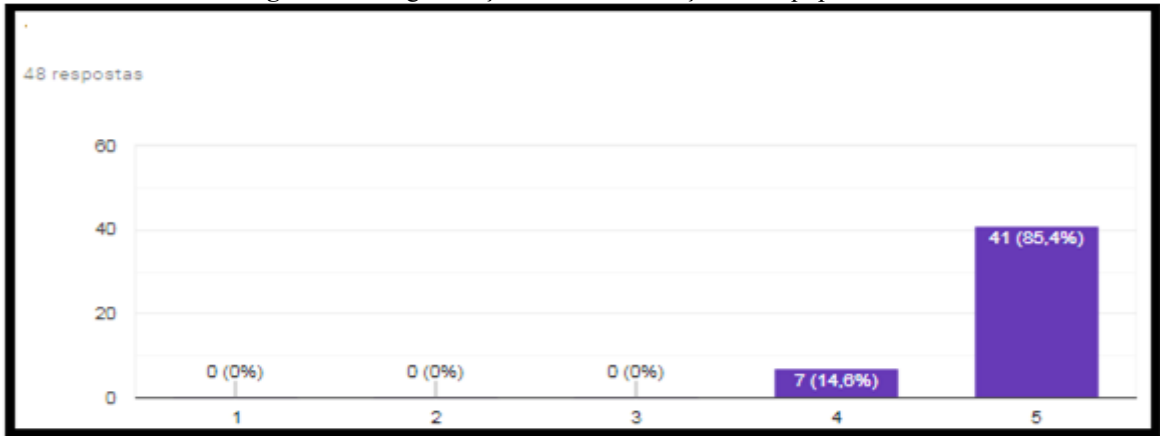


**Fonte:** Resultados da pesquisa, 2019.

Em referência aos cuidados dos funcionários com os materiais e equipamentos utilizados, 85,4% avaliaram como “excelente” e 14,6% como “bom”. A Figura 10 mostra essa distribuição de frequência, cujo Ranking Médio foi de 4,8.



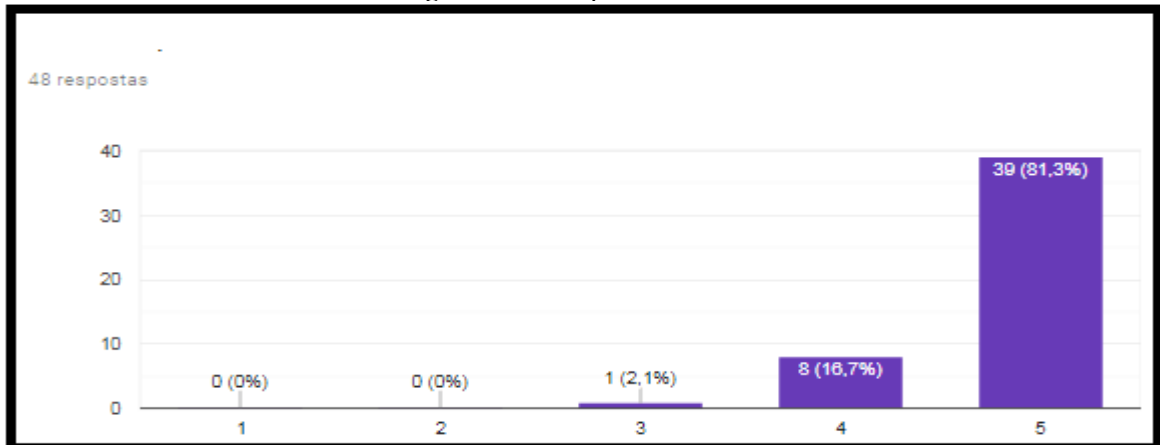
**Figura 10** – Higienização e individualização dos equipamentos



**Fonte:** Resultados da pesquisa, 2019.

No que diz respeito ao conhecimento dos funcionários acerca das atividades executadas, 81,3% responderam ao questionário como “excelente”, 16,7% como “bom” e 2,1% classificaram como “razoável”, como ilustra a Figura 11. O Ranking Médio calculado foi de 4,74.

**Figura 11** – Competência técnica



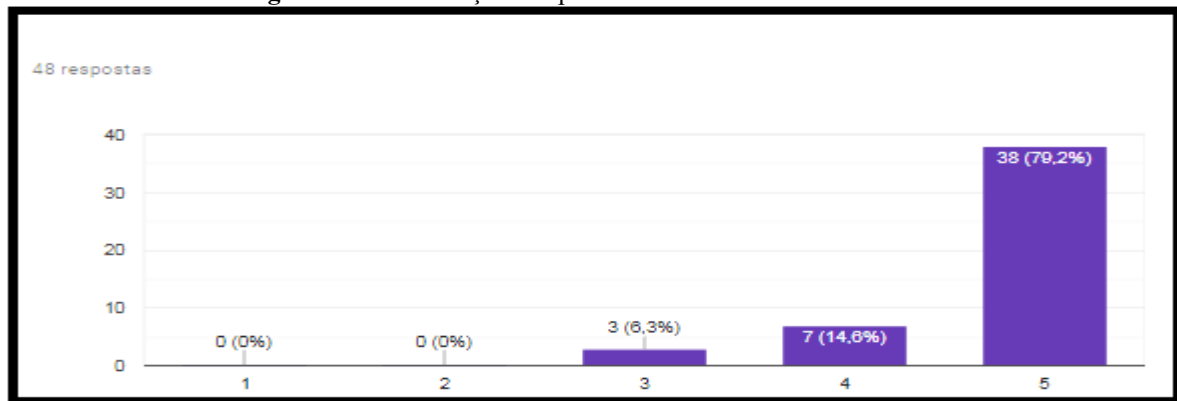
**Fonte:** Resultados da pesquisa, 2019.

Com relação à atualização e ao conhecimento dos funcionários acerca das últimas tendências no mercado de cabelo, 79,2% das clientes julgaram como “excelente”, 14,6% “bom” como resposta e 6,3% qualificaram como “razoável”, como ilustra a Figura 12. O Ranking Médio calculado foi de 4,84.





**Figura 12** – Atualização dos profissionais conforme as tendências



**Fonte:** Resultados da pesquisa, 2019.

As transformações ambientais, segundo Gil (2001), definem não somente o aprimoramento tecnológico das máquinas e instrumentos das organizações, mas também influenciam o comportamento de seus colaboradores. Um mercado que exige mudanças frequentes impõe uma adaptação das organizações às suas exigências afetando diretamente o comportamento organizacional.

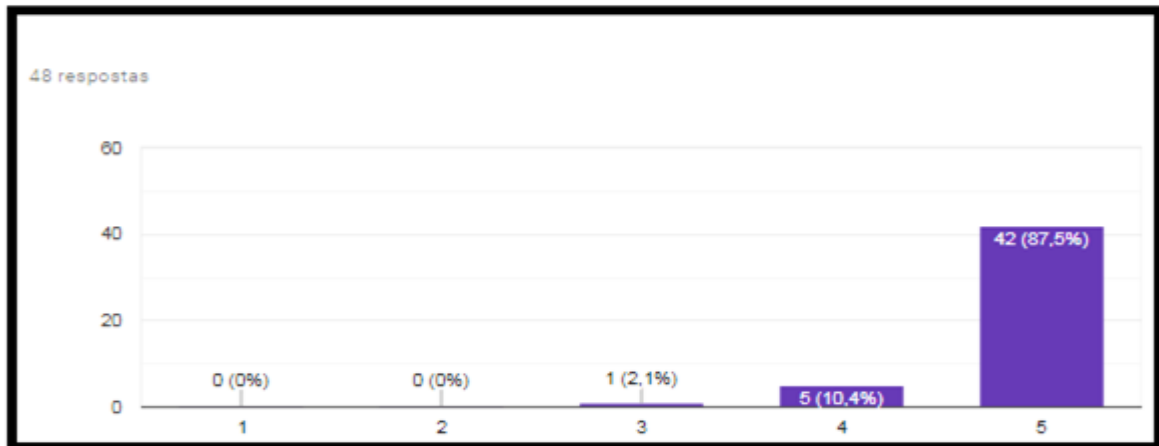
#### 4.4 QUALIDADE E SERVIÇOS PRESTADOS

Neste momento são analisadas questões referentes à variedade dos serviços prestados e outros itens acessórios, como a cortesia de água ou café e a disponibilização de TV, revistas, *Wifi*, dentre outros, no sentido de melhorar a satisfação da cliente no âmbito do Salão Studio Hair.

Relacionado à diversidade de serviços do salão de beleza, 87,5% apontaram como “excelente”, 10,4 como “bom” e 2,1% como “razoável”, como mostra a Figura 13. O cálculo do Ranking Médio resultou em 4,8.



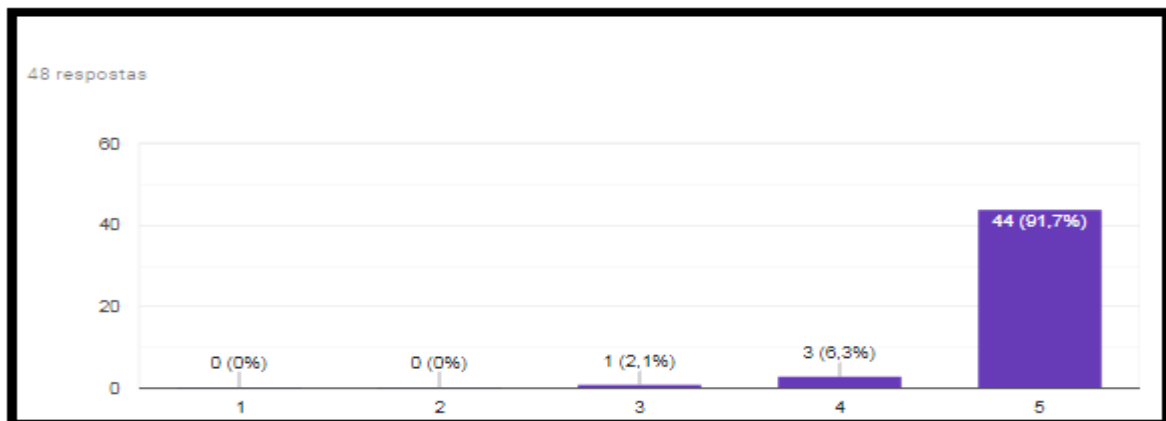
**Figura 13** – Avaliação da variedade de serviços no salão



Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

Sobre a serventia de água, café e refrescos, 91,7% classificaram como “excelente”, 6,3% como “bom” e 2,1% como “razoável”, como demonstra a Figura 14. O Ranking Médio calculado foi de 4,82.

**Figura 14** – Avaliação da disponibilidade de chá/café/água

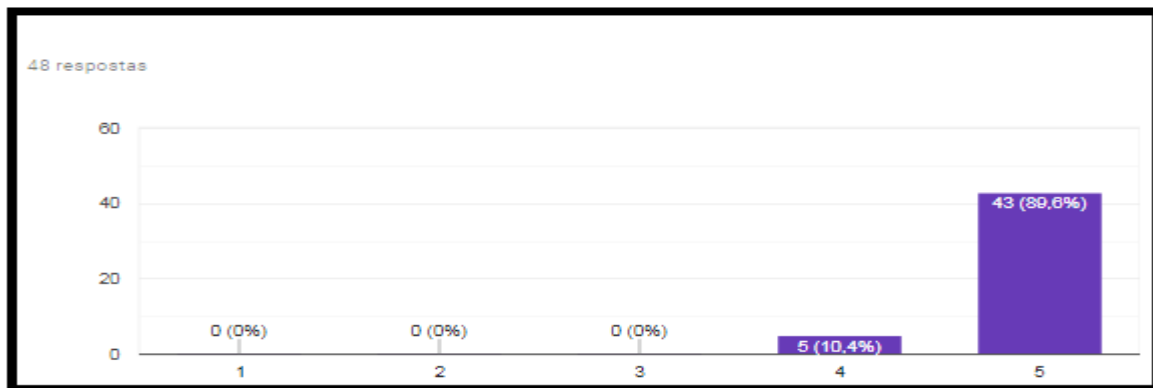


Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

Em relação à disponibilidade de entretenimento como TV, Wifi e revistas, 89,6% avaliaram como “excelente” e 10,4% como “bom”. Algumas clientes apontaram para a carência de uma TV no espaço. Os dados estão representados na Figura 15. O Ranking Médio dessa questão foi de 4,81.



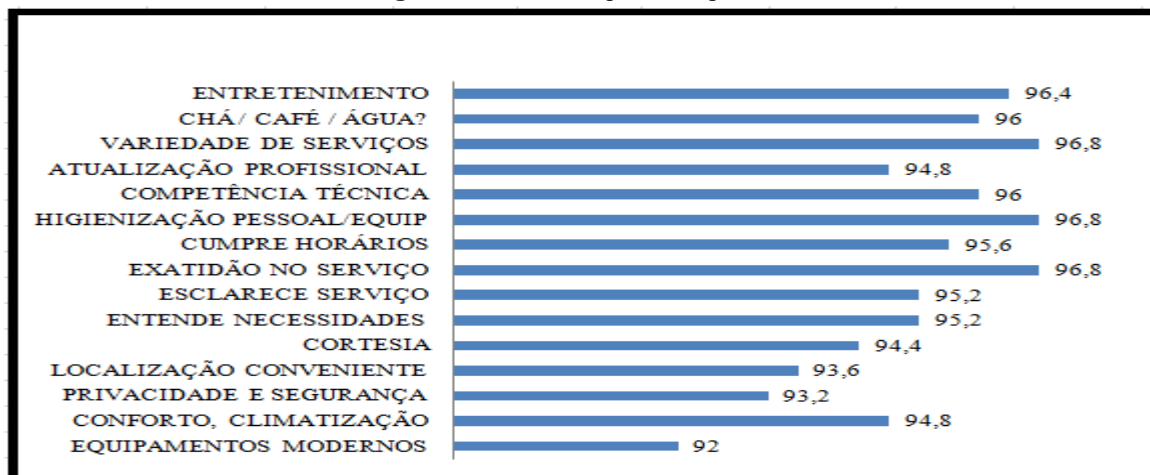
**Figura 15** – Avaliação da disponibilidade de entretenimento (Wifi, TV, revistas, etc.)



**Fonte:** Resultados da pesquisa, 2019.

Para melhor observação do significado dos dados revelados acima, apropriou-se do valor do Ranking Médio, que vai de uma escala de 0 a 5, e converteu-se esse intervalo em um percentual de 0 a 100% para avaliar o nível de satisfação das clientes com os serviços prestados do salão pesquisado. A Figura 16 mostra o resultado desses cálculos.

**Figura 16** – Grau de qualidade percebida



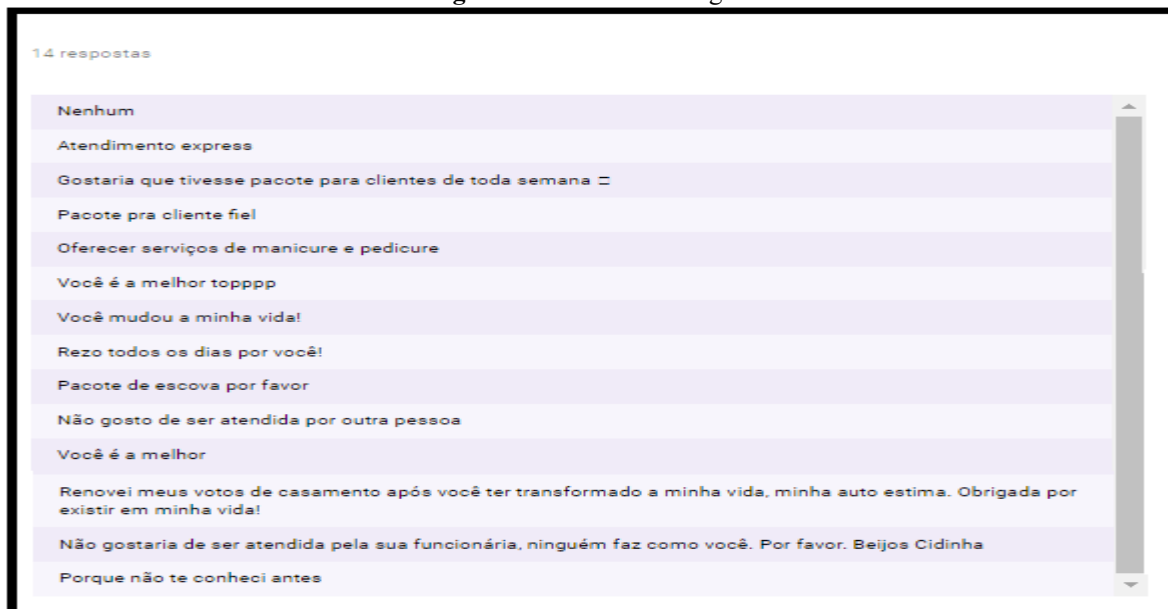
**Fonte:** Resultados da pesquisa, 2019.

Diante o exposto, percebe-se que em grande parte dos questionamentos o grau de satisfação é considerado elevado, variando entre 92% a 96,8%, apresentando quase sempre apenas respostas “Excelente” e “Bom”. Somente em três questões houve um decréscimo nesse nível, mesmo assim obtendo um bom nível de satisfação (de 92 a 93,6%). Se for considerada a média de todas as questões obtém-se o Ranking Médio geral de 4,76, que, em termos percentuais, representa um índice de 95,2% de satisfação e demonstra que tanto a estrutura/instalação física quanto o quadro humano de prestadores de serviços do Salão Studio “Hair” encontram-se adequadamente atrelados aos interesses e necessidades de seus clientes.



Além das perguntas objetivas aplicadas no questionário, foi disponibilizado às clientes um espaço em que se pudessem registrar declarações e argumentos particulares, bem como sugestões para melhorias futuras no que se refere a suas percepções do atendimento e do local. Esta realidade encontra-se retratada na Figura 17.

**Figura 17** – Comentários gerais



**Fonte:** Resultados da pesquisa, 2019.

Dos resultados da pesquisa, cujos dados puderam ser observados nas figuras de 1 a 17, uma série de questões importantes para o desenvolvimento deste trabalho puderam ser avaliadas.

Nas figuras de 1 a 4 algumas considerações podem ser feitas, a começar pela relação de equipamentos disponíveis no salão pesquisado, o conforto, a climatização do ambiente, privacidade, segurança e a infraestrutura do local. Percebe-se que estes fatores elencados até aqui se referem às condições físicas do salão Studio Hair, mas que, contudo, refletem diretamente no bem-estar e em fatores emocionais relacionados aos clientes, que, conforme resultados apontados, manifestaram opiniões, em geral, positivas em referência ao Salão de Beleza Studio Hair.

As figuras de 5 a 9 referem-se ao relacionamento entre o salão e o cliente durante a execução da prestação de serviços. Trouxeram à baila questões como a cortesia com os clientes, atendimento de suas necessidades, o esclarecimento das condições do serviço a ser realizado, exatidão do serviço e cumprimento com os horários. Já a figura 10 relaciona-se especificamente à higienização e individualização dos equipamentos, enquanto a 11 às competências técnicas.





Em seguida, outro fator muito importante foi elencado: a atualização dos profissionais conforme as tendências, uma vez que, para se manter em destaque no mercado, a empresa precisa estar constantemente atenta a estes fatores.

Em seguida outras questões relacionadas ao atendimento ao cliente foram trazidas à tona, avaliando-se a variedade de serviços ofertados, a disponibilidade de chá, água, café, e de entretenimento aos usuários dos serviços do salão Studio Hair. Enfim, os dados revelados foram sintetizados na Figura 16, na qual pode ser vislumbrado o grau da qualidade percebida pelo cliente para após, na Figura 17, serem transcritos comentários gerais das clientes, registrado em um espaço específico da pesquisa para tal, demonstrando a subjetividade das mesmas em relação ao salão em estudo. Nota-se, contudo, que essas questões corroboram com os entendimentos de Gelain e Oliveira (2014) quando os autores apontam que os consumidores andam cada vez mais informados e exigentes, reforçando a necessidade de que se tenha constantemente uma visão das necessidades mais emergentes da clientela, avaliando suas perspectivas, conforme pode-se depreender da análise das figuras de 1 a 17.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao analisar os dados alcançados, observa-se que a satisfação das clientes é definida nos mínimos detalhes, tanto na maneira com que a empresa Studio Hair responde ao esperado por elas quanto pelos serviços prestados. É relevante que o cliente confie nos serviços oferecidos. Todo o ambiente organizacional deve voltar-se para o recebimento da cliente, devendo haver cortesia, ser um local limpo, organizado e acolhedor, no qual se disponibilize produtos de qualidade.

O empreendedor deve apresentar, contudo, um comportamento estratégico diante o mercado, perseguindo inovações e atualizando-se de acordo com as tendências do mercado de acordo com os serviços oferecidos. Contudo, conforme exposto na pesquisa, os clientes possuem uma opinião satisfatória no que diz respeito ao acompanhamento da inovação de mercado, descrevendo que o salão se atenta em estar informado diante o mercado.

Além do que investir em promoções, os empresários desse ramo devem compreender os costumes, necessidades dos clientes, tendências de mercado no segmento de beleza, destacando-se em meio ao contexto da crise econômica que o país vivencia. Acredita-se que o



presente estudo ajudará a empresa, pois esta poderá se utilizar de estratégias inovadoras quanto à satisfação relacionada à importância apresentada pelos clientes acerca dos serviços prestados, o que poderá servir de embasamento para a tomada de decisões no presente e no futuro e, ainda, corroborar na consolidação das competências já definidas pelo salão, como cortesia com os clientes, localização conveniente, promoções eventuais, dentre outras ações no sentido de elevar o grau de satisfação tão almejado pelo Salão Studio Hair.

Ademais, destaca-se a necessidade de que todo empreendedor de salão de beleza procure sempre ofertar um ambiente propício e aconchegante, adequado às necessidades básicas dos clientes, com competência e profissionalismo. Além disso, deve-se sempre ouvir o cliente, tendo em vista que o vínculo criado é a completa satisfação do cliente com interesse de conquistar e satisfazer suas necessidades, levando à garantia do retorno.

## 7 REFERÊNCIAS

BAST, E. **Número de salões de beleza quase quadruplicou nos últimos quatro anos.** *Jornal Hoje*. Jun. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2016/06/numero-de-saloes-de-beleza-quadruplicou-nos-ultimos-quatro-anos.html>>. Acesso em: 09 set. 2019.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços.** Traduzido por Lúcia Simonini. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 834 p. Disponível em: <[http://periodicos.ufes.br/BJPE/article/view/v3n2\\_9](http://periodicos.ufes.br/BJPE/article/view/v3n2_9)>. Acesso em: 05 mai. 2019.

BOURDIEU, P. **A distinção: crítica social do julgamento.** São Paulo: Edusp, 2007.

BOTA, F. B. **Atributos de qualidade: um estudo exploratório em serviços de estética e beleza.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

COSTA, W. M. A. **Pode a beleza salvar o mundo?** *Estética, capitalismo e o encantamento do mundo. Galáxia* (São Paulo), São Paulo, n. 35, p. 155-158, Ago. 2017. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1982-25532017000200155&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-25532017000200155&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 18 nov. 2019.

DICIONÁRIO AURÉLIO. **Significado de bela.** Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/bela>>. Acesso em: 20 ago. 2019.

DONTHU, N.; YOO, B. Cultural Influences on Service Quality Expectations. **Journal of Service Research**, v. 1, n. 2, p. 178-186, 1998. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/109467059800100207>>. Acesso em: 02 jul. 2019.

ECO, U. **História da Beleza.** Trad. Eliana Aguiar. Rio de Janeiro: Record, 2004.



FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

GELAIN, I. A.; OLIVEIRA, E. C. **A vaidade feminina enquanto nicho de mercado: uma análise da mulher empreendedora pela oportunidade e exploração do segmento de salão de beleza**. Caderno de Administração, 2014. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/30712>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.  
GOIABEIRA, L. L. R. **Avaliação da satisfação dos clientes do salão de beleza “Valentina Studio”**. 2018. Disponível em: <<https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/1956/1/Lorena%20Lins%20Goiabeira.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2019.

GRÖNROOS, C. A service quality model and this marketing implications. **Europen Journal Marketing**, v.32, n.3, p. 36-44, Jun. 1984.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Pesquisa Nacional de Saúde – PNS. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/9160-pesquisa-nacional-de-saude.html?edicao=9161&t=resultados>>. 2018. Acesso em: 18 jun. 2019.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMA, A. C. *et al.* Uniforme das profissionais de beleza do cabelo do salão carisma: um estudo ergonômico. In: WORKSHOP DE ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO, 4º ENCONTRO MINEIRO DE ESTUDOS EM ERGONOMIA, 1., 2009, **Anais...** Viçosa-MG: UFV, 2009.

LIPOVETSKY, G. **A terceira mulher: permanência e revolução do feminino**. Maria Lucia Machado (trad.), São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologias, resultados**. São Paulo: Pearson do Brasil, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade de serviços. **Revista Produção**, 2004, v. 14, n. 1, p. 12-30.

NOVAES, J. V.; VILHENA, J. **De cinderela a moura torta: sobre a relação mulher, beleza e feiura**. **Revista Interações**, v.8, n.15, p.9-36, 2003.

OLIVER, R. L. **Theoretical bases of consumer satisfaction research: review, critique, and future directions**. In: LAMB JR., C. W.; DUNNE, P. M. **Theoretical developments in marketing**. Chicago, IL: American Marketing Association, 1980. p. 206-210.



OLIVEIRA, L. H. **Exemplo de cálculo de ranking médio para Likert**. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional. Varginha-MG: PPGA CNEC/FACECA, 2005.

PALADINI, E. P. *et al.* **Gestão de qualidade: teorias e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. Is your company ready for one-to-one marketing? **Harvard Business Review**. v. 77, p. 151-160, Jan./Fev. 1999.

PORTAL INDÚSTRIA. **SENAI mede corpo do brasileiro para estabelecer medidas padrão de roupas**. 2013. Disponível em: <<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/inovacao-e-tecnologia/senai-mede-corpo-do-brasileiro-para-estabelecer-medidas-padro-de-roupas/>>. Acesso em: 22 jun. 2019.

REICHHELD, F. F. Loyalty-Based Management. **Harvard Business Review**, p. 64-73, 1993.

RIBEIRO, J. L. D.; THIESEN, J. P. K.; TINOCO, M. A. C. **Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de salão de beleza**. São Paulo: Produção, v. 23, n. 3, p. 609-624, Set. 2013. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132013000300014&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132013000300014&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 18 set. 2019.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de metodologia científica**. Petrópolis: Vozes, 1990.

SABÓIA, L. **Marketing de vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Vale a pena montar um salão de beleza?** 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/vale-a-pena-montar-um-salao-de-beleza,efb8d62b2b886410vgnvcm1000003b74010arcrd>>. Acesso em: 21 jun. 2019.

SEIDERS, K.; BERRY, L. Leonard Services fairness: what it is and why it matters., **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 2, p. 8-20, 1990.

SHAMDASANI, P. N.; BALAKRISHNAN, A. A. Determinants of Relationship Quality and Loyalty in Personalized Services. **December 2000**, Volume 17, Issue 3, p. 399-422. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015834214570>>. Acesso em: 22 out. 2019.

WIRTZ, J.; BATESON, J. E. Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the Traditional Disconfirmation Paradigm. **Journal of Business Research**, 44, 55-66, 1999. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00178-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00178-1)>. Acesso em: 01 nov. 2019.

YIM, C. K.; CHAN, K. W.; HUNG, K. Multiple reference effects in service evaluations: Roles of alternative attractiveness and self-image congruity. **Journal of Retailing**, v. 1, n. 83, p. 147-157, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.011>>. Acesso em: 02 mai. 2019.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.





ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 1, p. 2-22, 1988.



# CAPÍTULO 8

## MULHERES EMPREENDEDORAS: DESAFIOS, POSSIBILIDADES E EXPECTATIVAS

**Annyelle Gonçalves de Oliveira** – Graduada em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – Campus Pontal (Ituiutaba-MG)

**Edson Arlindo Silva** – Pós-Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor-Permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Catalão (UFCAT).

### RESUMO

Compreender a gestão empreendedora feminina à frente de negócios local de sucesso, com o intuito de conhecer o perfil empreendedor, o modo de gerir a empresa, desafios e dificuldades encontrados foi o foco desse estudo. Ao longo do estudo são expostos os desafios e as dificuldades para empreender no Brasil, as diferenças dos gêneros na organização e também os preconceitos até hoje vividos pelo gênero feminino, além de discutir como o empreendedorismo no segmento de beleza é crescente e como o Brasil é uma grande potência quando se pensa na vocação empreendedora. Para a realização do estudo de caso no Centro Estético Instituto Inovar utilizou-se de uma abordagem qualitativa, que teve como estratégia de pesquisa Método do Estudo de Caso. A coleta de dados primários aconteceu por meio da aplicação de uma entrevista em profundidade e para o levantamento dos dados secundários foram utilizadas publicações das redes sociais do Instituto (*Facebook e Instagram*), como fotos do “antes” e “depois” dos procedimentos realizados na Inovar, entre outros dados. Os resultados da pesquisa mostram como a empreendedora que serviu como caso pesquisado enfrentou as dificuldades e os desafios inerentes ao segmento de beleza para empreender, sua constante busca por conhecimento e implementação de ações voltadas à inovação, obtendo assim várias premiações no segmento de atuação empreendedora. As conclusões da pesquisa revelam o aumento das mulheres frente a novos negócios de sucesso, que se encontra cada vez mais em ascensão, e esse cenário se deve a seus valores e seu aprendizado constante, mesmo passando por alguns preconceitos no ambiente organizacional e negocial, preconceitos esses construídos há muitos anos atrás e que até o presente momento ainda são existentes, mas que não foram suficientes para gerar desânimo e desistência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão, Empreendedorismo Feminino, Empoderamento.

### 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as mulheres alcançam novas oportunidades no meio corporativo, tornam-se empreendedoras e conquistam visibilidade no mundo dos negócios. Essa liderança é tendência global e tem se disseminado por várias partes do mundo. Em pesquisa elaborada em 2017 pela Grant Thornton, que é realizada a cada 13 anos que engloba 36 países, foi registrado aumento significativo de mulheres ocupando cargos estratégicos (CEO) e aponta que em 2015



era de 5%, e em 2016 para 11%, ou seja, mais que o dobro do ano anterior (GRANT THORNTON, 2017).

O mundo empresarial está passando por constantes transformações, em especial o fato deste deixar de ser voltado somente para a produção industrial e se abrir para uma conduta voltada ao conhecimento, com crescimento da participação do gênero feminino. Teoricamente isso faz com que essas organizações sejam afetadas e precisem de gestores que sejam dinâmicos, proativos, capazes de solucionar conflitos e que saibam lidar com as diferenças de cada colaborador/funcionário (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002).

Com isso, é interessante destacar, de acordo com os estudos de Lodi (1999), que a mulher, possui particularidades quando se pensa na arte de administrar em comparação entre os estilos masculino e feminino, apresentando características próprias como humildade, sensibilidade aguçada, maior estabilidade emocional, objetividade, paciência, auto-renúncia, disposição para operar em ambientes de contrariedade, negociar fazendo menos concessões e inteligência enriquecida pela intuição, são características marcantes que estão contribuindo para que as mulheres empreendedoras se tornem cada vez mais efetivas no mundo empresarial contemporâneo.

Apesar desse crescimento têm-se ainda discriminação às mulheres que ocupam cargos gerenciais. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em pesquisa realizada entre 2012-2016, as mulheres possuem três horas a mais de carga horária semanais de trabalho quando se compara a carga horária de trabalho dos homens, combinados entre trabalho fixo, afazeres domésticos e cuidados de pessoas e ainda possuem nível de escolaridade mais alto elevado, porém ganham em média 76,5% do rendimento dos homens e ocupam apenas 37,8% de cargos gerenciais e executivos (IBGE, 2018).

Em pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015) entre os anos de 2002 a 2012 o número de mulheres à frente de suas próprias empresas aumentou 18% e correspondem a 31% de donos de empresas no Brasil, sendo esta tendência crescente nos dias atuais.

Uma pesquisa realizada pelo instituto norte-americano GEDI no ano de 2015 e referenciada pelo SEBRAE (2018), apontou que nos últimos anos as mulheres começaram a empreender muito mais, tanto no Brasil, quanto em outros países, revelando que cerca de 30% de empresas privadas no mundo têm mulheres na gestão ou são idealizadas por uma. Já em



pesquisa realizada pela Revista Exame no ano de 2014 intitulada “Mulheres elevam participação à frente de pequenos negócios”, são apresentadas taxas de recorde de empreendedorismo, mostrando o crescimento de mulheres empreendedoras, e também, as áreas mais procuradas pelo gênero feminino ao abrir uma empresa, com preferência para os segmentos de beleza e bares e lanchonetes.

Segundo o anuário da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), publicado em 2018, revelou que o segmento de higiene, perfumaria e cosméticos voltou a crescer no ano de 2017, obtendo rendimento em torno de 2,77%, se descontados impostos e a inflação.

Diante dos números apresentados, tornou-se relevante neste estudo procurar analisar o potencial do segmento de beleza, e de como o gênero feminino tem se comportado frente ao mercado de beleza e de que forma isso afeta as organizações e a sociedade. Nesse contexto, surge a questão central que norteou esta pesquisa: Como as mulheres empreendedoras que atuam no setor de prestação de serviços estão se comportando frente às mudanças, tendências e inovações ocorridas na área da beleza? Para responder esta questão norteadora de pesquisa optou-se pela realização de um estudo de caso no município de Ituiutaba, Estado de Minas Gerais, tendo como foco a empreendedora do Centro Estético Inovar.

Assim sendo, teve-se como objetivo principal realizar um estudo de caso sobre o perfil e as características empreendedoras da proprietária do Centro Estético Inovar, a fim de conhecer sua prática de gestão. Como objetivos específicos têm-se: a) Delinear o perfil da empreendedora em estudo; b) Conhecer os motivos que a levou a empreender no segmento de beleza; c) Compreender suas estratégias e o modo de visão utilizados diante de problemas e oportunidades no mercado em que atua.

Nesse contexto, acredita-se que o empreendedorismo é um importante ponto de partida para o desenvolvimento de uma sociedade. Mas, para que realmente isso aconteça, é necessário criar formas de apoio a quem quer empreender. Tais formas podem ser políticas de crédito, suporte técnico, consultorias especializadas, incentivos fiscais e tributários, agregação de valor por meio de ações inovadoras, planejamento estratégico e qualificação profissional. Do ponto de vista teórico, de acordo com Dornelas (2008), o empreendedorismo pode ser compreendido sob duas óticas complementares, quais sejam: a “Comportamentalista” e a “Econômica”. Pela ótica comportamentalista, o empreendedorismo está associado às características pessoais do





empreendedor, que é aquela pessoa criativa que cria soluções. Já pela ótica econômica, o empreendedorismo é entendido como o principal gerador de desenvolvimento econômico e inovação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico são abordados alguns pontos relevantes para a presente pesquisa, são eles: o empreendedorismo, o empreendedorismo no Brasil, o empreendedorismo feminino e o empreendedorismo feminino no segmento da beleza.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é um tema que vem ganhando espaço e a atenção de estudiosos em diversas áreas. A transformação dos meios de produção e o estabelecimento de novas formas de organização empresarial e social possuem relação direta com o crescimento do interesse pelo assunto. No que se refere à definição, Dornelas (2008, p. 21) cita que “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades” e esclarece que o verdadeiro motivo do empreendedorismo é gerar oportunidades. Já Fagundes e Fagundes (2009) destacam a existência de diversos conceitos, desde a idade média, cuja formulação encontra-se vinculada e/ou influenciada pela formação de seus idealizadores.

Historicamente, foi o economista Richard Cantillon, que definiu o empreendedor como indivíduo que compra serviços por certo preço com o propósito de revende-los posteriormente por um valor incerto. Cantillon em 1755 relacionava o empreendedor a pessoas que compram matéria-prima e revendem constatando oportunidades no negócio, lidavam com inovação e, além disso, aplicavam seus próprios bens e corriam ricos. Já Jean Baptiste Say, também economista e considerado o pai do empreendedorismo, escreveu que o empreendedor desempenha o papel de reunir diferentes fatores da produção, de gestão e a competência de assumir riscos. Nessa exposição constata-se que ambos economistas foram os primeiros a escrever sobre empreendedorismo (OLIVEIRA, 2012; NASCIMENTO, *et al.*, 2010; DORNELAS, 2008).



Há uma crença popular que o empreendedorismo ergueu-se somente das ciências econômicas, porém Say e Cantillon não estavam somente interessados na economia, mas também em criação de empresas, novos empreendimentos, desenvolvimento e gerenciamento de negócios. Os conceituavam empreendedores como pessoas que corriam risco, por investir o seu próprio dinheiro (FILION, 1999).

Em síntese, pode-se observar que o termo “empreendedorismo” assumiu várias definições através de perspectivas diferentes e em contextos históricos específicos. Inicialmente, o termo representava uma iniciativa individual que visava ao lucro econômico. Posteriormente, houve a sua ligação com a inovação. Nesse contexto, entende-se que o empreendedorismo possui características intimamente ligadas a produção de riquezas. Para Drucker (1987) o empreendedor é movido pela mudança. O empreendedor tem a capacidade de criar algo novo sendo inovador e transformando valores.

## **2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL**

Segundo Silva (2015), no Brasil, os estudos sobre empreendedorismo ganharam força com a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX). De acordo com Paiva Jr. e Cordeiro (2002), em pesquisa realizada com base nas publicações do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), entre 1998 e 2001, a maior parte dos estudos voltou-se para “análises empíricas sobre estratégias de crescimento das empresas empreendedoras”, seguidos pela caracterização de comportamento dos empreendedores e concepção de sistemas de redes organizacionais. Os autores apontam que, não obstante a atenção e o crescimento do interesse de artigos sobre o tema, a pesquisa ainda é incipiente e não há um viés claro de estudos sobre o empreendedorismo brasileiro.

Outro ponto que merece destaque é a constatação de que o Brasil se trata de um dos países mais empreendedores do mundo. Figurando em nono lugar dentre os 42 países pesquisados, o Brasil também ganha destaque pela alta mortalidade dos empreendimentos, com 50% de micro e pequenas empresas fechando nos dois primeiros anos de operação e com menos de 40% conseguindo manter-se após quatro anos (SEBRAE, 2018).



De acordo com a pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2017), o empreendedorismo tem se tornado o desejo de vários brasileiros, sendo o quarto sonho da população, ficando atrás de viajar pelo Brasil, conseguir casa própria ou carro próprio. Ou seja, tem se mostrado uma ferramenta de desenvolvimento econômico, em que 36% dos brasileiros possuem um empreendimento ou realizaram alguma ação para conseguir abrir seu próprio negócio.

Ainda segundo dados do GEM (2017), o empreendedorismo no Brasil está em ascensão. Contingente significativo de brasileiros está envolvido em alguma atividade empreendedora conforme pode ser observado na tabela 1.

**Tabela 1 – Taxas e Estimativas de Empreendedorismo no Brasil**

<b>Estágio do empreendimento</b>	<b>Taxa<sup>1</sup></b>	<b>Estimativa de empreendedores<sup>2</sup></b>
Nascentes	6,2%	8.350.471
Novos	14,0%	18.793.132
Estabelecidos	16,9%	22.674.916
<b>Total de empreendedores</b>	<b>36,0%</b>	<b>48.239.058</b>

<sup>1</sup> Percentual da população de 18 a 64 anos.

<sup>2</sup> Estimativas calculadas a partir de dados da população brasileira de 18 a 64 anos para o Brasil em 2016: 133,9 milhões.

**Fonte:** GEM (2017).

Complementarmente constatou-se também que houve uma leve melhora na proporção de negócios por oportunidade, de 56,5% em 2015 para 57,4% em 2016, e que com a crise o desemprego surgiu, com isso o caminho para os cidadãos foi abrir um novo negócio, ou seja, empreender por necessidade, o que não é considerado bom já que para começar um empreendimento é necessário haver planejamento e capital próprio (GEM, 2017).

### **2.3 EMPREENDEDORISMO FEMININO**

As pesquisas do GEM, divulgadas em 2012 e referenciadas por Silva (2015), dão conta de que os novos empreendimentos têm origem em oportunidades, o que se opõe as conclusões de Fagundes e Fagundes (2009) que indicam um forte empreendedorismo por necessidade no Brasil.

Fagundes e Fagundes (2009), com base nas pesquisas de Chiavenato (2005), apontam que a principal causa de insucesso nos negócios tem base nos fatores econômicos sintetizados



como incompetência do empreendedor, falta de experiência de campo e gerencial e experiência desequilibrada.

Com base nessa discussão percebe-se que o perfil do empreendedor tem papel decisivo no futuro dos negócios. Saber perceber oportunidades, ser dotado de atenção e disposição, capacidade de liderança, possuir habilidades técnicas e gerenciais constituem-se em requisitos básicos do empreendedor, o que segundo Fagundes e Fagundes (2009) pode ser aprimorado com o tempo. Neste sentido empreender significa inovar o que não necessariamente se resume a um novo produto ou serviço mas engloba a noção de transformação de uma realidade, de benefícios sociais e crescimento econômico.

Em pesquisa do GEM (2017) também constatou-se que as mulheres correspondem a 51% dos empreendedores iniciais no Brasil, o aumento da participação feminina no mercado de trabalho tem se refletido no empreendedorismo, o que é considerado positivo para o país já que as empreendedoras buscam investir em capacitação e possuem mais acesso à informação, o que é necessário para construir empresas de sucesso.

Nesta pesquisa constatou-se que as mulheres criam novos negócios na mesma proporção que os homens, entretanto encaram mais dificuldades de seus empreendimentos progredirem. Esse fato pode ocorrer devido a algumas circunstâncias, como: menor credibilidade devido o mundo de negócios ser tradicionalmente associado a homens, dificuldade de financiamento e dificuldade em associar família e empreendimento (GEM; 2017).

Importantes autores da literatura brasileira e internacional que discorrem sobre o tema empreendedorismo identificaram algumas barreiras que as empreendedoras enfrentam, dentre as quais destacaram: a entrada de mulheres em carreias até então consideradas como masculinas; o medo do fracasso e a percepção de capacidade como fatores socioculturais que mais influenciam no empreendedorismo feminino; a resistência e discriminação em alguns setores profissionais (medicina, farmácia, advocacia); o peso da reação dos maridos pelo ciúme e rivalidade e, o conflito trabalho-família. (PORTO, 2002; BOTELHO *et al.*, 2008; MCGOWAN; REDEKER; COOPER; GREENAN, 2012; NOGUERA; ALVAREZ; URBANO, 2013).

De acordo com Barbosa, Carvalho e Simões (2011) é possível identificar globalmente os perfis dessas empreendedoras que foi definido como: possuem faixa etária entre 35 e 50 anos, são casadas e têm filhos, tem alto nível de educação formal, atuam em pequenos negócios,





iniciam as empresas com baixo capital social, encontram nas associações de mulheres empresárias uma fonte importante de informações e apoio às empresas.

Em pesquisa organizada pela Rede Mulher Empreendedora (RME) e patrocinada pelas empresas Avon, Facebook e Itaú, buscou-se conhecer o perfil das empreendedoras brasileiras, realizando uma pesquisa quantitativa em que 1376 mulheres foram entrevistadas. Foi possível delinear um perfil do empreendedorismo feminino em todo território brasileiro, sendo que das entrevistadas 85% são empreendedoras e 15% pensam em se tornar, 79% dessas mulheres possuem superior completo ou mais, pertencem a classe A, a média de idade é de 39,1 anos, a maioria dessas mulheres são casadas e já possuem filhos e apresentam um grau de escolaridade maior das que ainda pretendem empreender, e dessas a média de idade é de 36,5 anos, sendo que 30% pertencem a classe C (RME, 2016).

#### **2.4 EMPREENDEDORISMO NO SEGMENTO DE ESTÉTICA E BELEZA**

No Brasil existem vários nomes reconhecidos na área da estética como, por exemplo, Anne Marie Klotz, fundadora da primeira escola de estética no Rio de Janeiro, escola essa que formou vários outros grandes nomes da estética brasileira. Anne também fundou a Federação Brasileira de Estética e Cosmetologia (FEBECO) com a intenção de que os esteticistas brasileiros tivessem oportunidade de se desenvolver profissionalmente na área.

Outra grande referência de mulher empreendedora nesse ramo no Brasil é Maria Celina Meirelles, fundadora em 1981 da associação dos profissionais de estética e cosmetologia na cidade do Rio de Janeiro. Participou juntamente com a FEBECO das negociações da realização do primeiro Congresso Internacional de Estética e Cosmetologia (CISTECO) em 1980. No ano de 1995 representou o Brasil no Congresso Internacional da Associação Nacional de Estética (SEBRAE, 2017).

De acordo com Sebrae (2016) no ranking de consumo de produtos estéticos o Brasil está em terceiro lugar mundial, ficando atrás somente dos Estados Unidos e da China. A mortalidade das empresas no ramo de estética e beleza representam 3,7%, já os setores tradicionais possuem 24,9% de falência.

Segundo pesquisa nacional realizada no ano 2016 pelo Serviço de Proteção de Crédito (SPC Brasil) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), revelou que o



brasileiro prefere cortar atividades de lazer a diminuir as compras de produtos e serviços de beleza e estética.

No site da ABIHPEC, a Cosmoprof WorldWide, principal feira no setor de beleza que ocorreu no ano de 2018, alcançou mais de US\$3,5 bilhões em negócios fechados e 1,7 mil em contratos comerciais, e cita também que a expectativa para o próximo ano é que sejam gerados cerca de US\$19,2 bilhões em negócios no segmento de estética e beleza.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

Para a realização do estudo de caso no Centro Estético Instituto Inovar utilizou-se de uma abordagem qualitativa com o intuito de, futuramente, auxiliar nos próximos estudos sobre empreendedorismo feminino local e o perfil da mulher frente às novas tendências do mercado. Segundo Strauss e Corbin (1998) a pesquisa qualitativa é aquela que não apresenta resultados baseados em procedimentos estatísticos. O foco é a interpretação dos estudos realizados e já consolidados pela literatura sobre o assunto em evidência, que podem ser pesquisas sobre comportamentos, sentimentos, fenômenos, experiências e assuntos do gênero, o que é reforçado nos estudos de Chizzotti (2003), quando este autor constatou que “diferentes tradições de pesquisa invocam a abordagem qualitativa”, especialmente na área das ciências sociais aplicadas.

Como estratégia de pesquisa utilizou-se o Método do Estudo de Caso. Para Yin (2009) o estudo de caso “é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas” (YIN, 2009, p. 37).

Nesta pesquisa a unidade de estudo foi o Centro Estético Instituto Inovar, particularmente as ações empreendedoras desenvolvidas pela proprietária de tal empreendimento, levando em consideração o fato de a empresa ser gerida integralmente por uma mulher, atuando no município de Ituiutaba e microrregião do Pontal do Triângulo Mineiro, Estado de Minas Gerais, sendo que por várias vezes a proprietária do Centro Estético Instituto Inovar foi premiada e reconhecida em níveis local e nacional por seu trabalho empreendedor.

A coleta de dados primários aconteceu por meio da aplicação de uma entrevista em profundidade realizada com a empreendedora responsável pelo Centro Estético, o roteiro de



entrevista utilizado continha dez perguntas referente à sua gestão na empresa, as dificuldades abordadas, entre outros questionamentos. A opção por esse tipo de entrevista foi devido ao fato de poder surgir questionamentos de acordo com as respostas dadas pela entrevistada que poderão acrescentar informações relevantes.

A entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. Seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador (ROESCH, 2005).

Já para o levantamento e análise dos dados secundários foram utilizadas publicações das redes sociais do Instituto (*Facebook* e *Instagram*), como fotos do antes e depois dos procedimentos realizados na Inovar, entre outros dados. Outra estratégia metodológica delineada foi a observação não-participante, em que a pesquisadora acompanharia o dia a dia da empreendedora. De acordo com Yin (2009), a combinação dos dados adquiridos em diversas fontes evita distorções de informações, assim produz resultados mais confiantes.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados relevantes da pesquisa realizada no âmbito do empreendedorismo individual, tendo no segmento de estética e beleza do município de Ituiutaba, Estado de Minas Gerais, um caso exemplar a ser conhecido. Como técnicas de coleta e obtenção de dados/informações primárias foram utilizadas a Entrevista em Profundidade, Observação Não-Participante e Pesquisa Documental.

A empresária relata que começou a empreender desde cedo, aos 15 anos, pois foi quando iniciou seu curso técnico de estética no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC).

Eu comecei a trabalhar e atender em domicílio, na minha casa tinha uma salinha que eu atendia, lá eu fazia já os procedimentos, então o empreendedorismo já começou desde dali. Eu coloquei uma maca, meus cremes (...). E eu comecei a comprar cremes, à medida que eu ia tendo mais clientes, eu comecei comprar cremes melhores (ENTREVISTA, 2019).

A empreendedora reforça ainda que antes de fazer o curso de estética já trabalhava na área da beleza, como manicure no salão de sua mãe. E que a mesma foi a sua incentivadora para dar preferência ao curso de estética ao invés do curso de informática. E desde que iniciou o



curso se encontrou como profissional. Para Zampier e Takanashi (2011), existentes três tipos de experiências que ajudam na carreira dos empreendedores, são elas:

experiência em criação de novas empresas, experiência em gestão e experiência no ramo específico em que se pretende atuar. Cada um desses tipos facilita a aquisição de conhecimento que pode ajudar a resolver problemas similares no futuro. No entanto, o modo como essas experiências são transformadas em conhecimentos depende do processo de transformação predominante do empreendedor (ZAMPIER; TAKANASHI, 2011, p. 13).

A empreendedora acredita que empreendeu nesse ramo por oportunidade, já que sua família já trabalhava no ramo e também porque teve a oportunidade de se profissionalizar na área através do curso técnico. Com isso sempre procura inovações e busca conhecimento em sua área para se manter no mercado, ela cita que no ramo da estética é importante sempre estar na frente dos seus concorrentes.

Sempre faço cursos, e eu sou autodidata também, então eu sempre busco muito também nas minhas ideias, nas minhas coisas. Por exemplo: as premiações, eu fiquei três vezes em primeiro lugar como melhor estrategista de emagrecimento em nível nacional, ganhei vários prêmios, isso em 2017. Em 2018 eu fiquei em primeiro lugar no Brasil em rejuvenescimento e clareamento facial, que foi um protocolo que eu desenvolvi e que mudou uma pele de uma pessoa de 70 anos drasticamente. Essas são algumas das principais premiações, aqui em Ituiutaba micro a gente já ganhou várias. Mas em nível nacional, são quatro prêmios nacionais. Fui recentemente em um congresso na Itália, fui pra estudar onde é o maior evento do mundo (de estética) Cosmoprof, em Bolonha (ENTREVISTA, 2019).

Como citado anteriormente na pesquisa, é de grande importância que o empreendedor preze por inovações para que seu negócio consiga se adaptar as mudanças da sociedade. Interessante destacar que de acordo com GEM (2017), as empreendedoras prezam por capacitação em sua área e por isso tem maiores chances de prosperarem em seus negócios.

Nesta mesma direção o GEM (2017) destaca a importância em se observar princípios fundamentais à prática empreendedora feminina, quais sejam: Compartilhar o seu conhecimento com o maior número de pessoas; Direcionar sua carreira apoiada em seus valores éticos e morais; Ter fé acima de tudo; Amar a si mesma em primeiro lugar; Elogiar sempre que houver oportunidade; Praticar diariamente a generosidade; Saber receber críticas construtivas; Praticar uma atividade física constantemente; Valorizar sua imagem através de cuidados com a saúde e a imagem pessoal; Amar e sempre valorizar as pessoas.

Esses princípios se adequadamente observados tendem a corroborar na resolução de desafios, dificuldades e até superação da discriminação. Em relação à discriminação por ser mulher na área de negócios a empreendedora nos conta que quando inaugurou o Centro Estético Instituto Inovar sofreu muito preconceito, falaram que havia alguém a sustentando e que as





peças sempre perguntavam quem era o seu sócio, por não acreditarem na capacidade de uma mulher jovem de 21 anos empreender, afirmando que hoje em dia não percebe mais esse preconceito.

Esse estereótipo de que mulher não é capaz de gerir para Lopes (2000) é inserido na sociedade e é muito mais comum do que pensamos, pois desde muito tempo as pessoas são condicionadas a acreditarem que certos grupos de pessoas estão ligados a atributos. Por exemplo: “as mulheres não são boas para comandar porque são excessivamente emotivas”, “as mulheres só conseguem alcançar o topo da carreira seduzindo” (LOPES, 2000).

Quanto às dificuldades apontadas pela entrevistada, o seu maior problema era na gestão de pessoas, com o comprometimento de seus colaboradores, e que isso gerava diversos problemas, com isso decidiu escolher clientes que se comprometem com o tratamento e assim pode diminuir o número de colaboradores em suas clínicas.

Então eu tiro dias que eu atendo, e a minha esteticista também atende, ela atende todos os dias e tem os dias que eu atendo também, a gente concilia os horários. Eu preferi optar por qualidade e não quantidade. Menos clientes, porém não tão menos por que temos a lista de espera, mas não ter aquele volume grande de pessoas, e atender as pessoas bem (ENTREVISTA, 2019).

Dessa forma, percebe-se que a entrevistada priorizou escolher clientes que tenham comprometimento de realizar o tratamento até o fim, assim alcançando resultados satisfatórios e esperados. Pois a mesma tem interesse nesses resultados para tirar fotos e usar como propaganda na captação de clientes, tendo como diferencial das outras clínicas que usam fotos de franquias e não fotos de tratamentos realizados em seu próprio ambiente.

**Figura 1** – Foto de tratamento realizado no Centro Estético Inovar.



**Fonte:** Rede social da empresa, 2019.



Outro desafio citado pela dona da empresa é as pessoas entenderem o valor da Inovar, pois é a única que cobra consulta em estética na cidade. Nos concorrentes qualquer pessoa faz a avaliação do paciente, por que eles visam lucrar, e ela além de lucrar preza por bons resultados.

Lá [nos concorrentes] a pessoa vai e eles querem vender o pacote para elas fazerem a sessão e ir embora, aqui não, aqui eu quero ter resultado, eu quero ter uma foto boa e uma foto minha [clínica] de antes e depois. Lá nos concorrentes postam fotos de franquia (ENTREVISTA, 2019).

Em diversos momentos da entrevista, a empreendedora evidencia que existe uma preocupação de estreitar laços entre ela e os clientes da clínica. Para isso, usa as redes sociais (*Facebook, Instagram e WhatsApp*) como fortes aliadas como meio de divulgação e incentivo para seus clientes. Ela conta com grupos no aplicativo *WhatsApp* como forma de se manter perto e estimular seus clientes em seus métodos de emagrecimento.

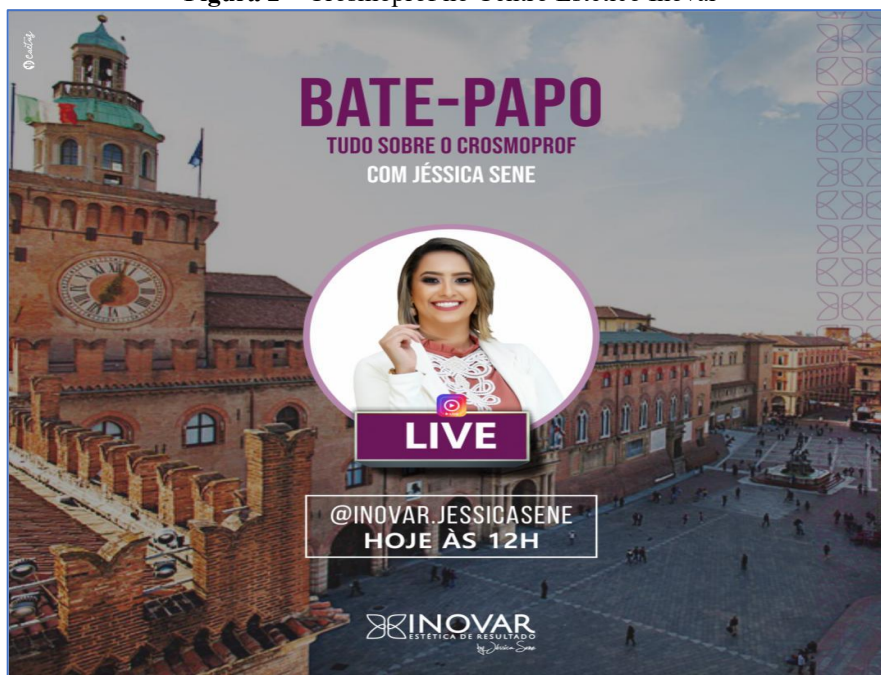
A empreendedora entende que, devido aos intervalos que os clientes vêm sendo atendidos por outras colaboradoras da clínica, o recurso da ferramenta de criação de grupos no aplicativo auxilia na aproximação e na motivação dos seus clientes a fim de que eles não se percam nos processos além de ser possível trocar experiências e anseios do tratamento. Além disso, os grupos têm a participação da nutricionista da clínica que, assim como a proprietária, facilita a troca de informações entre as partes.

A utilização de mídias digitais como forma de promover a publicidade da Inovar é ressaltada pela empresária ao defender que atualmente percebe-se muito mais o uso constante de celulares no dia a dia das pessoas se comparado ao uso de jornais.

Além do *WhatsApp*, a empreendedora usa *Instagram e Facebook* como forma de atrair clientes, pois hoje em dia a maioria das pessoas usam essas ferramentas. Com isso, ela faz *lives, stories* tanto nos perfis da clínica, quanto em seu perfil pessoal em que também dá dicas de alimentação. Outro ponto positivo é o custo de divulgação nessas redes serem baixos ou inexistentes.



Figura 2 – Crossmoprof no Centro Estético Inovar



Fonte: Rede social da empresa, 2019.

De acordo com Goulart *et. al.* (2019) atualmente, as empresas têm utilizado várias estratégias de comunicação por meio do *mobile marketing*. Isso se deve a algumas vantagens que esses recursos proporcionam se comparados a estratégias mais tradicionais de publicidade (jornais impressos, inserções em TV e rádio, dentre outras). Dentre essas vantagens os autores citam:

- i) Custo: custo de comunicação é mais barato;
- ii) Conveniência: o uso do celular possibilita receber e enviar vídeos, textos, som em qualquer lugar a qualquer momento;
- iii) Imediaticidade: esses aparelhos móveis possibilitam maior armazenamento, praticidade ao escrever mensagens e obter respostas instantâneas;
- iv) Privacidade: os dados e informações recebidas a partir do aparelho celular se conservam privados;
- v) Ubiquidade: a alastrada abundância dos aparelhos celulares no mundo possibilita a verificação dos perfis dos consumidores (GOULART *et. al.*, 2019, p. 45).

Ao ser questionada se ela acreditava que a clínica realmente promovia ações que pudessem ser relacionadas às práticas inovadoras no mercado de estética, a empreendedora afirmou que:

Com certeza. O fato do nome não foi á toa: Inovar e super casa [sic] porque eu sou muito acelerada e ativa o tempo todo, o tempo inteiro eu estou buscando novidades, mudar. Então até a licença que a gente trouxe no final de 2017, que foi uma licença exclusiva. Sempre foi inovadora. Desde o início a gente saiu na frente e eu tento manter isso sempre igual os eventos que nós fizemos open day, nunca foi feito no segmento aqui em Ituiutaba (ENTREVISTA, 2019).

Sobre o que seria o *open day*, a empresária relatou o que ela esperava alcançar com a criação dessa atividade, explicando que:





O evento Open Day foi idealizado para novos clientes, pessoas que não conhecem a clínica. Porque normalmente sempre faz pra cliente, esse eu falei vamos fazer um evento pra quem não é cliente, não conhece a clínica. Porque estética tem um mito de que é caro, então a gente quis quebrar esse gelo e quis trazer as pessoas pra perto, já estou esperando ser copiada nisso. O problema de inovar e sair na frente é isso porque você sempre vai ser copiada, você não pode ligar pra isso, porque é normal (ENTREVISTA, 2019).

Assim, essa ação é uma maneira não só de atrair outras pessoas captando possíveis novos clientes, mas também de desmistificar a ideia de que procedimentos estéticos são voltados a uma parcela restrita da sociedade que pertencem a uma classe mais favorecida financeiramente.

A entrevistada citou algumas características que acredita necessárias para alcançar o sucesso, e brinca sobre uma mensagem que recebeu de seu amigo:

Um amigo meu esses dias me mandou uma mensagem falando que estava doido para abrir um negócio, porque ele queria colocar funcionário pra trabalhar e que não ia trabalhar. Então eu acho que comprometimento, disciplina, sangue nos olhos e muita inteligência emocional. E o meu é serviço, não é produto, então é muito mais desafiador (ENTREVISTA, 2019).

Dessa forma pode-se notar a credibilidade que o Centro Estético Instituto Inovar possui a partir de sua consolidação no mercado local/regional e, é possível também perceber características que levem ao sucesso do empreendimento constituído. Outro ponto importante a ser citado é de como as pessoas enxergam o trabalho da empreendedora, como algo que não precise de cuidado e atenção diariamente. Em contrapartida Fagundes e Fagundes (2009) citam que o papel do empreendedor é decisivo para o sucesso dos negócios, e que é necessário possuir disposição, liderança e capacidades técnicas e gerenciais para alcançar seus objetivos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aumento das mulheres frente a novos negócios de sucesso está cada vez maior como referenciado ao longo da presente pesquisa, e isso se deve a seus valores e seu aprendizado constante, mesmo passando por alguns preconceitos no ambiente organizacional, preconceitos esses construídos há muitos anos atrás e que até o presente momento ainda são existentes.

Nesse estudo discutiu-se o empreendedorismo feminino, focado na história da empreendedora local, abordando diversos pontos na sua carreira empreendedora inclusive suas dificuldades e inovações no setor de beleza e estética. Portanto, é um estudo que poderá servir





para subsidiar ações de empreendedoras futuras no sentido de que o Caso da Empreendedora pesquisada possa encorajar novas mulheres a buscarem a gestão do próprio negócio.

A empresária demonstra em sua entrevista que se preocupa não só consigo, mas com a empresa como um todo, desde seus colaboradores a seus clientes. Outro ponto importante a se destacar é a busca incessante por conhecimento e inovação em sua área de atuação profissional, além de que o uso das redes sociais é um aliado constante da entrevistada em sua empresa, tanto para obtenção de possíveis novos clientes quanto para conseguir manter próximos os que fazem os tratamentos em sua clínica por meio da projeção permanente da imagem positiva da empresa.

Diante do exposto pode-se concluir que para ser empreendedora de sucesso não é somente conseguir abrir seu negócio e buscar a estagnação. O exemplo da empreendedora do Centro Estético Instituto Inovar revela a necessidade de estar sempre à frente de seus concorrentes, de inovar, correr atrás do que se acredita, e como destacado pela própria empreendedora em trecho da entrevista, ter sempre “disciplina e sangue nos olhos”.

Nesse contexto, acredita-se que o empreendedorismo está intimamente ligado ao processo de criação de novas empresas, em sua maioria, as micro e pequenas, uma vez que estas são em maior número no Brasil. Assim, o empreendedorismo é o ato de fazer acontecer com criatividade e motivação, mesmo sobre o surgimento de dificuldades, desafios e discriminações quando se trata da gestão empreendedora feminina.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS - ABIHPEC. **Anuário**: uma fonte estratégica de informação do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Dez. 2017. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/comunicado/anuario-abihpec-2018-faca-parte-da-principal-publicacao-do-setor/>> Acesso em 20 ago. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS - ABIHPEC. **Empresas brasileiras devem gerar US\$ 19,2 mi em negócios após a Cosmoprof Worldwide**. Mar. 2018. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/empresas-brasileiras-devem-gerar-us-192-mi-em-negocios-apos-a-cosmoprof-worldwide/>> .Acesso em 01 jul. 2019.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Número de empreendedoras que empregam cresce 19%**. Fev.2015. Disponível em: <<http://agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/numero-de-empreendedoras-que-empregam-cresce-19,e2cb17e19007b410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 01 dez. 2019.



BARBOSA *et al*, Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: Estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracajú – Sergipe. **Revista de Micro e Pequena empresa**, Campo Limpo Paulista, v.5, n.2, p.124-141. Mai/Ago., 2011.

BOSCARIN.R., GIRZYBOVSKI, O., MIGOTT B. A. M.; Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, vol.6.nº.2, mar/ago.2002.

BOTELHO, L. de L. R., *et al*. Desafios gerenciais das mulheres empreendedoras: como exercer a liderança em espaços de identidade masculina? O caso da Alpha Tecnologia. Belo Horizonte: **Gestão e Sociedade**, 2008.

CARREIRA *et al*. Empreendedorismo feminino: Um estudo fenomenológico. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 6-13, abr./jun. 2015.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v.16, n.2, p.221-236, 2003.

GANZER *et al*. **Evolução do Empreendedorismo no Brasil: Um Estudo do Global Entrepreneurship Monitor no Período de 2001 a 2013**. 2014. P.1-18. Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. Prática e princípios. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

EXAME. **Mulheres elevam a participação à frente de pequenos negócios**: Empreendedoras aumentaram a presença no comando de micro e pequenas empresas na última década. Mar. 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/mulheres-elevam-participacao-a-frente-de-pequenos-negocios/>>. Acesso em: 07 mai. 2018.

FAGUNDES, F. M.; FAGUNDES, M. M. Empreendedorismo: uma revisão sobre o tema. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 1, p. 75-86, 2009.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, São Paulo. v.34, n.2, abr/jun. 1999.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Empreendedorismo no Brasil: 2016**. Curitiba: IBQP, 2017.

GOMES, M. **Abaixo os homens?**. Exame. São Paulo: Abril, v. 31, n.16, p.116-124, jul. 1997.



GOULART *et al.* O uso do Whatsapp como ferramenta mercadológica no segmento de supermercados. 2019. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/viewFile/846/pdf>> .Acesso em 04 ago. 2019.

GRANT THORNTON (2017), Women in Business. Mar. 2016. Disponível em: <<https://www.grantthornton.com.br/insights/articles-and-publications/women-in-business-2017/>> .Acesso em 01 set. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho.** Mar. 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho.html?app=1>> Acesso em: 05 out. 2019.

LODI, B. **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LOPES, O. B. A questão da discriminação no Trabalho. Brasília-DF: **Revista Jurídica Virtual**, vol. 2, n. 17, out. 2000. Disponível em: <<https://revistajuridica.presidencia.gov.br/index.php/saj/article/viewFile/981/966>>. Acesso em 13 set. 2019.

MIGOTT, A. B., BOSCARIN, R., GRZYBOVSKI, D. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. Curitiba-PR: **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.2, p. 185-270. Mai/Ago. 2002.

MCGOWANA, *et al.* Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities. USA: **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 24, n. 1-2, p. 53-72, 2012.

NASCIMENTO, *et al.* A metodologia de Kristiansen e Indarti para identificar intenção empreendedora em estudades de ensino superior: comparando resultados obtidos na Noruega, Indonésia e Alagoas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 15, n. 3, p.67- 86, Jul/Set. 2010.

NOGUERA, M.; ALVAREZ, C.; URBANO, D. Sociocultural factors and female entrepreneurship. **Springer Science+Business Media**, New York, USA, 2013.

PAIVA Jr, F. G., CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o Espírito Empreendedor: Uma Análise da Evolução dos Estudos na Produção Acadêmica Brasileira. In: Encontro nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 26., 2002, Salvador. **Anais**. Salvador: ENANPAD, 2002.

PORTO, M. **Com licença, eu vou à luta: mulheres empresárias de Patos de Minas – 1980-1990.** Uberlândia, 2002. 250 f. Tese (Mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em História. Uberlândia, 2002.

REDE MULHER EMPREENDEDORA - RME **.Quem são elas.** 2016. Disponível em: <<http://redemulherempreendedora.com.br/2016/09/24/quem-sao-elas-saiba-os-resultados>> Acesso em: 23 jun. 2019.



ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **A profissionalização dos centros de estética**. Set. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-profissionalizacao-dos-centros-de-estetica,00a9d62b2b886410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 20 jun. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Os desafios da mulher empreendedora**. Mar. 2018, Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-desafios-da-mulher-empreendedora,e74ab85844cb5510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 01 nov. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Vale a pena montar um salão de beleza?** Jun. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vale-a-pena-montar-um-salao-de-beleza,efb8d62b2b886410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 13 ago. 2019.

SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO - SPC BRASIL. **Na crise, brasileiro escolhe cortar atividades de lazer em vez de gastos com beleza**. Ago. 2016, Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/pesquisas/pesquisa/1815>>. Acesso 20 ago. 2019.

TULL, D. S., HAWKINS, D. I. Marketing Research. Meaning, Measurement and Method. London: **Macmillan Publishing Co., Inc.**, 1976.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. California-USA: Sage Publications Inc., 2009.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. Rio de Janeiro: **Cadernos EBAPE**, p. 564 a 585, 2011.





# CAPÍTULO 9

## DIALOGICIDADE, IMPORTÂNCIA E CONFIABILIDADE DO SISTEMA DE GESTÃO DE CONVÊNIOS E CONTRATOS DE REPASSE – SICONV

Emerson Marinho Pedrosa, Doutorando, UFRGS  
Norma Nancy Emanuelle Silverio da Silva, Doutoranda, UFRGS

### RESUMO

Este artigo analisa como o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV, **atualmente nomeado de Plataforma +Brasil, dialoga com seus interlocutores federativos, auxiliando no processo de gestão democrática de convênios firmados pelo Governo Federal.** Nesta perspectiva investigamos a construção dialógica, a confiabilidade e importância do sistema para a transparência dos gastos públicos tornando acessíveis os conceitos, princípios e legislação referentes às práticas da gestão pública e fornecendo elementos que permeiam a aquisição de conhecimentos da gestão contribuindo para o aumento dos padrões de eficiência na aplicação de recursos, eficácia dos resultados e efetividade da Administração Pública no atendimento às necessidades dos cidadãos.

**PALAVRAS-CHAVE:** dialogismo, importância, confiabilidade, SICONV.

### INTRODUÇÃO

A construção de um enunciado pressupõe diálogo, e para que esse diálogo seja produtivo, ele precisa ser entendido, discutido, refletido, opinado para que sua compreensão seja plena, e em se tratando de enunciados carregados de monólogos ditos “democráticos” advindos de regras, decretos, normas, ou leis, elementos padronizados e por vezes com pouca criatividade gera desinteresse e/ou falta de entendimento.

No cenário atual, onde a tecnologia está em crescente expansão, faz-se necessário a compreensão a partir da construção da linguagem hipertextual, de como se dá a construção de plataformas de gestão. Conceituando “hipertexto” como um documento digital, que se compõe de diferentes blocos de informações interconectadas, onde as informações são amarradas por meio de elos associativos e/com seus links. Onde estes últimos, permitem que o usuário avance em sua leitura na ordem que desejar, entenda e avalie o processo.

Tema em permanente mutação, o Governo Eletrônico, perpassa toda a Administração Pública, envolvendo recursos das TIC’s em todas as ações e atividades públicas na crescente busca de uma maior eficácia, eficiência na gestão, oportunizando o acesso a serviços e



informações aos cidadãos, como também às organizações.

Este artigo analisa como o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV<sup>1</sup> **dialoga com seus interlocutores, auxiliando no processo de gestão democrática de convênios firmados através do Governo Federal, com uma abordagem qualitativa a qual, segundo Lüdke e André (1986), constitui um importante método, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja, revelando aspectos novos de um tema ou problema, tendo por procedimento a análise documental, que para Marconi e Lakatos (2007), afirmam que o levantamento de dados por meio de fontes variadas é imprescindível em qualquer pesquisa, seja ela de natureza documental ou não, correspondendo à fase em que se coletam informações prévias.**

## VISUALIZANDO O SISTEMA

O Portal dos Convênios criado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), em setembro de 2008, tem por finalidade prestar informações sobre Convênios registrados no SICONV e no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal – SIAFI<sup>2</sup>, firmados nos últimos anos, com o objetivo de aumentar a transparência da gestão pública, permitindo que o cidadão acompanhe democraticamente a realidade das aplicações das transferências voluntárias da União.

Quando falamos de democracia, seja no âmbito social ou corporativo, ou ainda, informação democrática dos procedimentos e atos praticados no uso ou no trato do bem público, concebemos a importância da dialogicidade e dos métodos a serem adotados como essência da informação na prática da liberdade, nesse sentido, Paulo Freire na obra *Pedagogia do Oprimido* leciona que o diálogo é um fenômeno humano que:

se nos revela como algo que já poderemos dizer ser ele mesmo: a palavra. Mas, ao encontrarmos a palavra, na análise do diálogo, como algo mais que um meio para que ele se faça, se nos impõe buscar, também seus elementos constitutivos (2005, p.89).

Desta forma o diálogo além de uma exigência existencial, é um encontro respeitoso e as vezes solitário, entre aqueles que acreditam que o mundo pode ser transformado, pronunciado, traduzindo ações factuais.

“O diálogo é este encontro dos homens, mediatizados pelo mundo, para pronunciá-lo,

---

1 Após a realização da pesquisa o Siconv passou a se chamar Plataforma +Brasil.

2 SIAFI é o sistema de processamento, controle e execução financeira, patrimonial e contábil do governo federal.



não se esgotando, portanto, na relação eu-tu. Esta é a razão por que não é possível o diálogo entre os que querem a pronúncia do mundo e os que não querem; entre os que negam aos demais o direito de dizer a palavra e os que se acham negados deste direito” (Freire, 2005, p. 91).

A construção da democracia é atestada através da liberdade e da participação popular. Esses pilares juntos, liberdade e participação popular, viabilizam o Estado Democrático, onde a globalização das informações nos dias de hoje assumem papel importante nessa interlocução da construção dialógica eletrônica, decorrentes da transparência das informações viabilizadas no portal de governo.

Segundo o Portal Brasileiro de Dados Abertos<sup>3</sup>, a prestação de dados como um serviço governamental traz vantagens para toda a sociedade, incluindo ao próprio governo que se compromete em promover a transparência dos gastos públicos, fornecendo informações de valor agregado à sociedade, possibilitando com esta iniciativa a promoção de pesquisa e inovação tecnológica. Nesta perspectiva, tal informação precisa ser dialógica e inteligível.

O dialogismo é um estudo da linguagem que foi trabalhado por Mikhail Bakhtin, um teórico russo, que se dedicou ao estudo de conceitos e categorias destinadas à análise da linguagem com ênfase em discursos cotidianos, artísticos, filosóficos, como também científicos e institucionais.

O dialogismo *bakhtiniano* coloca em discussão a monologia em qualquer forma que se apresente, mesmo de forma disfarçada, porém mal escondida, no chamado “diálogo” (PONZIO, 2008, p. 12).

Neste contexto, analisamos o SICONV que mantém registro de todos os convênios firmados pelo poder executivo da Administração Pública Federal. Criado para dar mais visibilidade e controle social sobre os recursos voluntários repassados a Estados, Municípios e Entidades Privadas sem fins lucrativos, assume relevante papel informativo a população que por sua confiabilidade na apresentação de dados promove uma melhor gestão dos gastos públicos.

Neste sentido, o SICONV foi criado com o intuito de promover a celebração e liberação de recursos públicos, como também o acompanhamento da execução e a prestação de contas dos convênios, contratos de repasse e termos de parceria, firmados com recursos transferidos

---

<sup>3</sup> <http://dados.gov.br/dataset/siconv>



voluntariamente pela União, sendo seu cadastro no sistema obrigatório desde 1º de setembro de 2008 (Decreto nº [6.170, de 25/07/07](#) e alterações).

Compreende-se desta maneira que a Administração Pública desenvolve suas atividades visando cumprir com os dispositivos legais pertinentes que regulam o setor público, adotando uma burocracia ativa num modelo da gestão pública que se adapta a um ambiente cada vez mais dinâmico, através de mudanças constantes no campo econômico, político e social.

Nesta perspectiva os *websites* de órgãos do governo, que tendem a ser acessados por uma gama considerável da sociedade, devem apresentar-se dialógicos para que seu público, que não os setores de governo ligados a fiscalização, possam interagir com a ferramenta compreendendo as motivações, experiências e objetivos relacionados aos objetos de convênio.

Com o crescimento da disponibilidade da informação produzida através da mídia eletrônica, há a necessidade de avaliar como essas mídias interagem com o usuário, se seu conteúdo é de fácil entendimento ou compreensão uma vez seu estilo de escrita e outros aspectos definem sua inteligibilidade, entendendo este termo como os fatores que afetam o sucesso da leitura e consequentemente o entendimento do seu conteúdo.

É desta forma que, mergulhados no mundo digital, o Governo vem promovendo a universalização do acesso as diversas políticas públicas implementadas por seus entes governamentais através dos serviços on-line e do uso crescente dos meios eletrônicos de informação, no sentido de fomentar uma administração mais eficiente e transparente em todos os níveis, sendo essa inclusão um grande meio de interação através de canais permanentes de relações eletrônicas entre a Administração Pública e a sociedade.

Em sendo a internet um meio de conexão amplamente utilizado de forma local e global, seu uso pelo Governo é natural por atingir muitos usuários. Conforme aduz Pierre Lévy (1999, p. 92):

“A perspectiva da digitalização geral das informações provavelmente tornará o ciberespaço o principal canal de comunicação e de suporte de memória da humanidade”

## **ENUNCIANDO CONCEITOS DIALÓGICOS A PARTIR DO CÍRCULO DE BAKHTIN: O SICONV EM DUAS FASES.**

Na perspectiva de enunciado BAKHTIN (2003, p. 158), sugere que o uso da língua se





apresenta na forma de enunciados escritos ou orais, concretos e únicos, proferidos por sujeitos de uma ou outra atividade humana. Daí que estes enunciados representam a real unidade do discurso, considerando que o discurso só tem existência na forma de enunciações concretas de determinados falantes.

Ao refletirmos sobre o enunciado, é preciso, termos conhecimento a respeito da **Linguística da Enunciação**, área da filosofia da linguagem que trata do estudo dos enunciados, dos discursos e suas condições de produção, concluindo-se que os enunciados podem ser entendidos como sendo acontecimentos discursivos.

Ao analisar o Portal de Convênios (Figura 01), observamos que além dos registros enunciados diante da gestão de convênios, temos outras facilidades que inclui os módulos: Acesso ao SICONV, Credenciamento de Proponentes, Acesso Livre, Treinamentos, Legislação, Comunicados, Ajuda, Informações Gerenciais e Comissão Gestora, que viabilizam a navegação no sistema..

Figura 1: Página inicial do Portal de Convênios

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO

Página Inicial | Sobre o Portal | Portal Antigo | Perguntas Frequentes | Dados Abertos | Contato | Acessibilidade | Mapa do site

VOCÊ ESTÁ AQUI: PÁGINA INICIAL

**SICONV**  
ACESSE O SISTEMA  
OU  
Faça o credenciamento

Navegue por: Perfil

ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL | MUNICÍPIOS | ESTADOS | UNIÃO

**#Rede Siconv** Venha Participar dessa Rede !

**Comunicados**

**Aberta consulta pública sobre alteração da Portaria...**  
Interessados podem participar no Portal de Participação Social (Participa.br).

**Treinamentos**

**Treinamento Presencial**  
A capacitação de usuários para a utilização do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de...

**Treinamento a Distância**  
Para aumentar sua capacidade de oferta de cursos sobre a operacionalização do SICONV àquelas que...

**Legislação**

**Lei No. 13.080, de 2 de Janeiro de 2015**

**Acesso Livre**

**Banco de Projetos**

**Ajuda**

**Perguntas Frequentes**  
Cadastro de Organizações da Sociedade Civil

Assuntos Gerais  
#RedeSiconv  
Acesso ao Siconv  
Acesso Livre  
Treinamentos  
Legislação  
Comunicados  
Ajuda  
Informações Gerenciais  
Comissão Gestora

Legislação  
Leis  
Decretos  
Portarias  
Instruções Normativas  
Jurisprudência

Serviços  
Sobre o Portal  
Perguntas Frequentes  
Dados Abertos  
Contato

Ajuda  
Perguntas Frequentes  
Tutoriais  
Glossário

Acesso à Informação

BRASIL  
PATRISTIA EDUCADORA

Fonte: [www.portal.convencios.gov.br/pagina-inicial](http://www.portal.convencios.gov.br/pagina-inicial)



O Portal de Convênios disponibiliza links de acesso aos Comunicados, Treinamentos, Legislação, Acesso Livre e Ajuda, que são direcionados conforme seleção do usuário, entre: Estados, Municípios, Organizações de Sociedade Civil, Órgãos de Controle e União. A arquitetura do Portal de Convênios é permissiva ao usuário no sentido de direcioná-lo a outros sítios para obtenção de outras informações governamentais, clicando nos links disponíveis, a exemplo do Brasil<sup>4</sup>.

Após migração do sistema SICONV para a Plataforma + Brasil (Figura 2), ocorrida em 2019, permitiu-se uma melhor versatilidade em para elaborar, consultar, editar, revisar e aprovar, de forma segura, minutas, contratos, e demais documentos, pertinentes ao processo de convênios com agilidade e fluxos bem definidos.

**Figura 2:** Página inicial da Plataforma +Brasil

The screenshot shows the homepage of the Plataforma +BRASIL website. The header is green and contains the logo 'Plataforma +BRASIL' and a search bar. Below the header, there is a navigation menu with links like 'Sobre a Plataforma', 'Rede +Brasil', etc. The main content area features a large banner with the text 'O atendimento da PLATAFORMA +BRASIL evoluiu!' and a call to action 'Saiba mais'. Below the banner, there is a section for 'Últimas Notícias' with three news items. At the bottom, there are three promotional cards: 'V Fórum Nacional das Transferências da União', 'ISIS O chatbot inteligente da Plataforma +Brasil', and 'REDE +BRASIL #aredensapara'.

Fonte: [www. http://plataformamaisbrasil.gov.br/](http://plataformamaisbrasil.gov.br/)

4 <http://brasil.gov.br>



A Plataforma +Brasil surge como ferramenta integrada e centralizada, com dados abertos, tendo por objetivo a informatização e a operacionalização das transferências de recursos públicos, advindos do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União a órgão ou entidade da administração pública dos poderes estadual, distrital, municipal, direta ou indireta, consórcios públicos e entidades privadas sem fins lucrativos.

A partir desta migração, o Sistema de Convênios (SICONV), através da Plataforma +Brasil, inaugura um novo ciclo de gestão mais limpo e agradável visualmente, a fim atender um roteiro simplificado e desburocratizado desenvolvido no Ministério da Economia, com a previsão da internalização de novos tipos de transferências. Passando o SICONV, a partir desse lançamento, a ser um dos módulos da Plataforma +Brasil (o módulo de “Transferências Voluntárias”).

O uso da Plataforma, possibilitou os acréscimos de inovações no sistema, como o estabelecimento de **regras e critérios para a análise paramétrica de orçamentos de obras e serviços de engenharia**, trazida pela Portaria Interministerial nº 13.395, de 5 de junho de 2020, regramento as transferências de que trata o art. 16 do Decreto nº 7.983, de 8 de abril de 2013, com valores totais de repasse inferiores a R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), proporcionando um acompanhamento de gestão mais efetivo.

Nessa transição, importa destacar, o desenho definido para o site, o qual visualmente oferece uma ferramenta interativa melhorando o padrão de qualidade, concebendo e planejando, de forma específica e determinada de elementos que envolvem a gestão de convênios, composto a partir de sua função, estrutura e forma processual necessários à sua condução no sistema.

E neste sentido, diante dessa variação enunciativa, temos que a língua numa abordagem conceitual *bakhtiniana* não se constitui em um sistema abstrato de formas linguísticas, mas um sistema abstrato de formas, ou seja:

A verdadeira substância da língua não é constituída por um sistema abstrato de formas linguísticas nem pela enunciação monológica isolada, nem pelo ato psicológico de sua produção, mas pelo fenômeno da interação verbal, realizada através da enunciação ou das enunciações. A interação verbal constitui assim a realidade fundamental da língua. (BAKHTIN, 1990, p. 123).

É importante destacar neste caso que o termo “dialogismo” não se apresenta na forma simplista do falar e ouvir, não devendo ser tomado apenas como comunicação em voz alta entre pessoas colocadas frente a frente, como entendido no senso comum, mas deve ser entendido, amplamente, como sendo “toda comunicação verbal de qualquer tipo que seja” (BAKHTIN,



1990, p.123), indissociáveis entre diálogos com interlocutores e discursos.

Assim, diante de um conteúdo já ajustado na maioria dos sites, o usuário que busca o sistema poderá orientar-se a partir da tela principal com grande facilidade por meio das opções, tais como ir para o conteúdo; Ir para o menu; Ir para a busca, podendo também o usuário: adaptar as condições de visualização das informações disponíveis por meio do link "ACESSIBILIDADE", alterar o contraste da página clicando em "ALTO CONTRASTE", e consultar o mapa do site clicando em "MAPA DO SITE", o que garante uma boa navegabilidade ao sistema.

Nesta perspectiva, é a partir dos diálogos característicos da locução e interlocução que temos uma relação, entre estes, ditas e reconhecidas como indissociáveis, as quais se relacionam a fundação da linguagem e ao diálogo permanente, onde a fundação da linguagem é construída a partir da relação social entre os sujeitos, surgindo dessa relação o sentido do texto proposto, que orienta o site e quanto ao diálogo permanente que visa a manutenção da informação, surge a partir da visão de Brait (2005, p. 94) como "permanente diálogo, nem sempre simétrico e harmonioso, existente entre os diferentes discursos que configuram uma comunidade, uma cultura, uma sociedade", na busca do diálogo entre os interlocutores e com outros textos.

É interessante anotar que Beth Brait (2005) ao falar de Bakhtin e a natureza constitutivamente dialógica da linguagem, afirma que o processo de enunciação deixa marcas no objeto enunciado. Portanto, diante desta perspectiva, deve-se considerar no exame textual, por exemplo, o tempo e a localização do enunciado.

Bakhtin e o Círculo, como eram conhecidos, ao considerar a importância do sujeito, das esferas de comunicação e dos contextos históricos, sociais, culturais e ideológicos no uso efetivo da linguagem, projetaram uma abertura conceitual que ainda hoje permite analisar as formações discursivas dos meios de comunicação de massa, como também, das modernas mídias digitais. As teorias *bakhtinianas*, fundamentadas no diálogo, a forma mais rudimentar de comunicação, mantêm a atualidade, graças à sua capacidade de se relacionar com o passado, o presente e o futuro.

Na tentativa de finalizar este item, na certeza da complexidade conceitual ainda a explorar, trazemos os ensinamentos de Paulo Freire (2007) sobre diálogo, que nos oferece no título Educação como Prática da Liberdade:

E que é o diálogo? É uma relação horizontal de A com B. Nasce de uma matriz crítica





e gera criticidade (Jaspers). Nutre-se do amor, da humildade, da esperança, da fé, da confiança. Por isso, só com o diálogo se ligam assim, com amor, com esperança, com fé um no outro, se fazem críticos na busca de algo. Instala-se, então, uma relação de simpatia entre ambos. Só aí há comunicação. O diálogo é, portanto, o indispensável caminho (Jaspers), não somente nas questões vitais para a nossa ordenação política, mas em todos os sentidos do nosso ser. (PAULO FREIRE, 2007, p. 115/116).

Neste sentido, entendemos que, para que esta relação seja dialógica com interação social possa existir será necessário reconhecer no usuário, o cidadão com status político, com voz, capaz de colaborar junto às políticas públicas através da compreensão da informação fornecida através do sistema. Concebendo cidadania como sendo:

um status concedido àqueles que são membros integrais de uma comunidade. Todos aqueles que possuem o status são iguais com respeito aos direitos e obrigações pertinentes ao status. (MARSHALL, 1967, p. 76).

Daí podermos concluir que o diálogo se baseia numa relação horizontal entre os sujeitos que se relacionam no tempo e no espaço. Onde e quando o saber de todos deve ser valorizado e o diálogo produz a conscientização libertadora e transformadora, ou seja, dialógica do processo.

## **CONFIABILIDADE, IMPORTÂNCIA E CLAREZA DO SISTEMA.**

A atualização permanente do *website* agrega valores intangíveis e essenciais para a confiabilidade do sistema. Assim, o usuário que navega pelo site da instituição deve encontrar notícias atualizadas, dados recentes e números corretos, o que gera confiança e valoriza a ferramenta de comunicação, o que nos leva a dizer que o conceito de transparência, tão buscado pelas instituições, pode ser transmitido com o simples cuidado na manutenção das informações do site institucional.

Com a expansão da internet, as esferas de governo têm se utilizado dos *websites* para sua comunicação com a sociedade, informando, oferecendo serviços e prestando contas de sua função social específica, e que diante da velocidade de produção e veiculação de dados, faz da informação a força motriz da sociedade, trazendo de forma segura, dados institucionais, diretrizes, serviços e ações diversas, num espaço fidedigno de acesso a informações, sem fronteiras ou limites. Neste sentido, diante do significado de acesso à Internet, temos que a:

Internet hoje quer dizer acompanhamento simultâneo do que acontece no mundo, mas não apenas no entretenimento, não apenas na informação contemporânea, mais do que isso. Internet hoje quer dizer conteúdo de conhecimento: o que vai fazer a diferença entre os países do futuro e entre os que têm conhecimento e os que não têm conhecimento. Hoje o caminho do conhecimento é a Internet. (VEIGA FILHO, 2001,



p. 10).

Assim, se torna necessário qualificar a comunicação através dos *websites*, no sentido de permitir ao cidadão que encontre e interaja, com mais facilidade, as informações sobre as políticas públicas, equipamentos e serviços específicos da governança, onde os conteúdos digitais estejam disponibilizados com foco no público principal, apresentando uma linguagem multimídia dialógica de fácil entendimento, tornando o portal acessível aos usuários.

Um dos aspectos importantes que favorecem a interação é a clareza da linguagem sendo uma forte aliada na elaboração dos materiais interacionais, a fim de que possa envolver o interlocutor com grande facilidade. Torna-se imprescindível que se minimize ao máximo a eventualidade de obstáculos na compreensão ou interpretação, mal entendidos e erros nos *websites* governamentais.

Nestes tempos de comunicação instantânea, onde a adversidade e complexidade social são visíveis e instigadas pelos veículos de informação disponíveis, deve a Administração Pública interagir para desempenhar seu papel constitucional de promotora dos interesses públicos, onde a figura autoritária da administração pública vertical e burocrática do passado não pode mais subsistir no cenário reflexivo que estamos mergulhados. O antigo ou antiquado método não encontra espaço diante da atual postura democrática. Assim entendendo, deve a Administração Pública criar

[...] condições à instituição de uma comunicação e linguagem decodificada e democrática, com o que permitirá a validação racional das questões normativas e operativas de suas ações – já não mais suas, mas de toda a comunidade -, isto porque, tal validade passa a ser compreendida como dependente de um processo intersubjetivo, regulado por razões e por posições tomadas racionalmente. (LEAL, 2003, p. 857).

A Constituição Federal de 1988, no art. 216, § 2º, nos traz contribuição fundamental diante da importância e acesso à informação governamental de forma clara, onde, os direitos do cidadão têm como contrapartida os deveres da administração pública no intuito de viabilizar o acesso à informação, assim disposto: “Cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quanto dela necessitem’.

Informar sem intimidar diante de qualquer interlocutor, expor com clareza e fluência temas que perpassam da esfera do cotidiano, avaliar o que o outro fala para não enganar-se ou para reformular posições e respeitar orientações ideológicas diferentes traduzem capacidades essenciais ao exercício da cidadania numa cultura ainda fortemente oral como a nossa, diante



desse contexto, a navegação do SICONV apresenta-se bem direcionada a partir de itens que refletem os conteúdos de relevância ao público, aliando uma linguagem multimídia dialógica, acessível e de fácil atendimento, o que faz do portal instrumento de navegação simples, descomplicada, fácil a seus usuários.

O portal viabiliza o acesso a qualquer cidadão através da internet, apresentando-se como uma vitrine de serviços ofertados através de programas do Governo Federal a serem implementados por meio de descentralização de recursos. Destacamos que tais programas têm por fim o desenvolvimento e beneficiamento de diversas políticas públicas, tais como: educação, saúde, entre outras.

O sistema se apresenta como uma ferramenta de grande importância na medida em que permite o controle do repasse e utilização da verba pública, garantindo sua aplicação conforme conveniado e a efetiva execução dos projetos, através de etapas, como a exemplo do credenciamento que é feito através do portal, onde o sistema gera um login para cada proponente, sendo a aprovação do cadastro dependente do cumprimento de obrigações fiscais, financeiras e previdenciárias das organizações, requisitos obrigatórios para firmar um convênio e finalizando com a prestação de contas.

A página, segundo o MPOG, é um dos principais instrumentos de gestão do Governo Federal, tendo obtido até o mês de março de 2015, cerca de 241 mil acessos. Ainda, segundo o Ministério, em 2014 foram inseridos R\$ 45 bilhões em propostas no sistema, o que demonstra a importância e credibilidade do site, diante da clareza de sua linguagem, o que garante a transparência do processo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante desta breve análise, temos que o Sistema de Gestão de Convênios (SICONV) é uma ferramenta virtual de grande importância ao atender os requisitos de transparência pública, por agilizar e dar visibilidade a concessão de recursos da União aos conveniados, como também no acompanhamento de projetos pelos cidadãos através da internet.

É importante repensar e reestruturar a prestação de serviços dos órgãos públicos direcionando-os para a excelência do atendimento de todos os cidadãos, a partir das



possibilidades reais de otimização de processos eficazes, tratados com eficiência e boa gestão, e mesmo criando procedimentos baseados em recursos tecnológicos atualizados.

Os documentos e/ou informações disseminados através dos sites governamentais, têm por finalidade apresentar, noticiar, informar, explicar suas ações. O que requer todo um esforço para torná-lo inteligível para ser o mais abrangente possível, baseado nas necessidades de seus usuários, trazendo a informação objetiva, organizada e expressa claramente, onde o usuário possa facilmente ler, entender e usar a informação disponibilizada.

Entretanto, os desafios ainda são muitos, tais como barreiras ao acesso à informação, em termos de universalização e diversidade de produtos e tecnologias favoráveis à integração e interoperação de serviços e sistemas de tecnologia.

Considerando o eixo da linguagem, encontramos no *website* uma proposta dialógica permanente com os usuários, através das ferramentas oferecidas no sistema. O SICONV tem facilitado o acompanhamento dos convênios, disponibilizando informações cadastrais e fiscais das instituições no seu site, permitindo que qualquer cidadão tenha acesso a elas. Essa ferramenta possibilita que qualquer pessoa possa acompanhar o andamento de um convênio e possa cobrar dos responsáveis o acompanhamento.

Ainda que se tenham críticas apontado o sistema como uma ferramenta de manutenção de burocracias, o SICONV apresenta-se como um recurso imprescindível para o controle público dos recursos da União, onde as relações dialógicas e a construção da confiabilidade institucional atuam juntas na construção da informação, estas, passíveis de verificação.

Desta forma, finalizamos este pequeno artigo entendendo que o sistema ora analisado é uma ferramenta construtiva e dialógica com a utilização de instrumentos que viabilizam a interação de forma direta entre a Administração e a Sociedade, dando visibilidade aos atos de gestão, utilizando-se de um computador e acesso à rede mundial de comunicação.

## REFERÊNCIAS

- BAKHTIN, M. **Marxismo e Filosofia da Linguagem**. 5.ed. São Paulo: HUCITEC, 1990.  
\_\_\_\_\_. **Estética da Criação Verbal**. 4. ed. São Paulo: Martins fontes, 2003.
- BRAIT, B.; MELO, R. de. **Enunciado/enunciado concreto/enunciação**. In: BRAIT, B. (Org.). **Bakhtin: Conceitos-chave**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2005.





BRAIT, B. **Bakhtin e a natureza constitutivamente dialógica da linguagem**. In: BRAIT, B. (Org.). Bakhtin, dialogismo e construção de sentido. 2. ed. São Paulo: Editora da UNICAMP, 2005.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/Decreto/D6170.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Decreto/D6170.htm) Acesso em: 20/05/2017

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007**. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. Brasília. 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/Decreto/D6170.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Decreto/D6170.htm) Acesso em: 31/07/17

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.893, de 08 de abril de 2013**. Estabelece regras e critérios para elaboração do orçamento de referência de obras e serviços de engenharia, contratados e executados com recursos dos orçamentos da União, e dá outras providências. Brasília. 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/decreto/d7983.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7983.htm) Acesso em: 28/07/20.

\_\_\_\_\_. **Portaria Interministerial nº 13.395, de 05 de junho de 2020**. Estabelece regras e critérios para a análise paramétrica de orçamentos de obras e serviços de engenharia. Brasília. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-interministerial-n-13.395-de-5-de-junho-de-2020-261923711> Acesso em: 31/07/20.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro. Paz e terra, 42 ed. 2005.

\_\_\_\_\_. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 30 ed. 2007.

LEAL, R. G. **Os pressupostos epistemológicos e filosóficos da gestão de políticas públicas no estado democrático de direito**. In: Direitos sociais e políticas públicas: desafios contemporâneos. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003.

LÉVY, P. **Cybercultura**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1999.

LUDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. **A pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6ª. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

PONZIO, A. **A revolução bakhtiniana: o pensamento de Bakhtin e a ideologia contemporânea**. Coordenação de tradução: Valdemir Miotello. São Paulo: Contexto, 2008.

**PORTAL BRASILEIRO DE DADOS ABERTOS**. Disponível em: <http://dados.gov.br/dataset/siconv> Acesso em: 31/07/17

VEIGA FILHO, J. P. da. **A universalização da informação**. Ciência da Informação, Brasília, v.30, n.1, p. 7-12, jan/abr, 2001.



# CAPÍTULO 10

## O USO DE PRODUCT PLACEMENT E SEU POTENCIAL EM JOGOS PARA CONSOLES COMERCIALIZADOS NO BRASIL

Thyago Douglas Mendes de Almeida, Graduando em ADS, FICR

Ernandes Rodrigues do Nascimento, Professor, FICR

Karla Karina de Oliveira Menezes, Professora, IPAM

Sílvio Farias de Menezes, Professor, IPAM

### RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade analisar o uso de *Product Placement* em jogos para consoles comercializados no Brasil no sentido de aproveitar todo o potencial da já consolidada mídia que são os jogos como forma de propaganda, ainda que tais práticas estejam em um momento embrionário. Como pano de fundo, vemos o setor de jogos crescendo a passos largos, com lucros que passam da casa dos milhões muito facilmente e jogos que cada vez mais apresentam enredos complexos como os de cinema, evidenciando o poder de envolver o público alvo em sua história e conseqüentemente agregando realismo ao jogo através do uso de marcas que existem no mundo real e são conhecidos dos jogadores. A pesquisa foi desenvolvida por meio da observação participante. E os resultados trouxeram contribuições e sugestões para estudos futuros.

**PALAVRAS-CHAVE:** jogos para consoles; propaganda; *product placement*.

### INTRODUÇÃO

Desde que foram criados, os jogos para consoles atraíram a atenção das crianças e, à medida que a tecnologia foi evoluindo, os jogos que antes eram limitados visualmente e conceitualmente pela tecnologia vigente foram se tornando cada vez mais realistas, ficando muito parecidos com um filme.

A Revista Playstation, publicação oficial da marca no Brasil, trouxe como tema de uma de suas matérias o *Product Placement* em jogos, sob o título “Quer comprar? As propagandas estão invadindo seu jogo” (SCIAROTTA, 2013, p. 10), em que apontava o uso de *Product Placement* em jogos como uma tendência, afirmando que os anúncios podem aprimorar a experiência virtual, destacando que cada vez mais estamos evitando as propagandas, e o jogo vai na contra mão deste comportamento, uma vez que é muito difícil, senão impossível, não perceber alguma publicidade que tenha sido inserida em um jogo, já que ao jogar as pessoas ficam imersas e com os olhos grudados na tela da TV.



Este artigo traz os resultados de uma investigação referente ao uso de marcas (*Product Placement*) em jogos para consoles como nova alternativa de mídia massiva e pretendeu identificar como foi explorado esse recurso, a qual teve como problema de pesquisa: **Como é que se apresenta o uso de *Product Placement* em jogos para consoles comercializados no Brasil e qual seu potencial?**

Com a concorrência cada vez mais acirrada das marcas pela atenção dos consumidores, a publicidade vem constantemente evoluindo e procurando novas formas de propagar uma ideia.

Os consumidores, por sua vez, também estão cada vez mais informados e menos passivos à propaganda (SOLOMON, 2011). Um exemplo disso é que eles pesquisam bastante antes de tomar uma decisão de compra. Isso deve-se à ascensão da tecnologia, cada vez mais acessível, conectando o mundo inteiro em um lugar só: a Internet. Graças a ela, após o consumidor ter a necessidade de comprar algo, ele vai para Internet pesquisar sobre o produto desejado, comparando preços em diversos estabelecimentos, e conferindo a opinião das outras pessoas que já puderam experimentar o produto. Só depois que ele tiver todas as informações necessárias e não tiver mais dúvidas, é que irá realizar a compra, na própria Internet.

Os meios tradicionais também procuram reinventar-se. Hoje em dia, ao assinar uma revista, em muitos casos você ganha de brinde a versão digital da assinatura. As editoras já perceberam que o número de vendas da versão física de revistas diminuiu consideravelmente, já que as pessoas passaram a ler em *tablets*, principalmente o público jovem. As versões digitais trazem diversas possibilidades, tanto para os leitores quanto para os anunciantes, que podem criar propagandas elaboradas e multimídia.

Por outro lado, o mercado de games está em ascensão no Brasil. Só no ano de 2012 ele cresceu 72% em relação a 2011, de acordo com pesquisa realizada pela empresa Gesellschaft für Konsumforschung – GfK (2012), empresa de estudos de mercado, com a venda de jogos rendendo cerca de R\$629 milhões somente em 2012.

Diante desse panorama, os jogos aparentam ser uma mídia massiva com grande potencial publicitário. Um caminho a ser seguido com intuito de aproveitar os consumidores do mercado de jogos é o *Product Placement*. O qual é algo bastante usado na TV, e como afirma Brennan et al. (1999), consiste em inserir um produto, marca ou serviço dentro do veículo em questão – novela, seriado, filme, entre outros – de forma que ele se encaixe no universo do meio



em que é apresentado visualmente e até mesmo através de fala ou texto.

Outro fator interessante é que a propaganda em jogos permite um tempo grande de exposição, uma vez que, dependendo de como o *Product Placement* seja inserido, ele estará veiculado enquanto o jogo existir. Apesar de comum na TV, observa-se que o *Product Placement* ainda é pouco explorado em jogos para consoles o que reforça a necessidade da existência deste estudo.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as abordagens do *Product Placement* utilizado em jogos comercializados no Brasil e bem como seu potencial. Para tal, a investigação contou com objetivos específicos, a saber: Identificar os três jogos para o console “Playstation 3” mais vendidos no Brasil; Investigar se há uso de *Product Placement* nos referidos jogos; Analisar como as marcas usam o *Product Placement* em jogos, a partir da observação participativa, no Brasil no caso de existência; e Analisar o potencial dos jogos para uso de *Product Placement*.

## PRODUCT PLACEMENT

Segundo o estudo da americana PQ Media (2007), o Brasil é o segundo país que mais investe em *Product Placement*, ficando atrás somente dos Estados Unidos que ocupa a primeira posição. Ainda de acordo com a pesquisa, foram gastos em 2007, \$4,37 bilhões com a inserção de marcas em filmes, séries, jogos, etc., a nível mundial.

Seu uso utiliza-se da abordagem não intrusiva, em que os produtos e marcas são apresentados de forma sutil. As pessoas vão ao cinema, assistem filmes, programas de TV, ouvem músicas, fazendo com que todas essas mídias apresentem-se como contextos atraentes ao público alvo em geral, onde as mensagens de uma marca podem ser inseridas sem que sejam encaradas como algo negativo, desde que seja feita adequadamente, em harmonia com o contexto da trama.

Vários fatores devem ser levados em conta na hora de optar pelo uso de *Product Placement*. É preciso analisar todo o contexto, incluindo o personagem a ser usado, o tempo de exposição, a relevância e o momento da trama pensando sempre na ligação emocional que o telespectador terá com o personagem utilizado, como defendem Crescitelli e Shimp (2012):





Quando uma marca é ligada de modo apropriado ao enredo do filme (ou conteúdo de programa de TV, da música etc.) e com personagens daquele evento, existe um forte potencial para que a inserção apoie ou mesmo fortaleça a imagem de uma marca e crie uma ligação emocional com o público alvo. Por fim, uma inserção de destaque pode criar uma associação memorável que serve para melhorar a memória do consumidor (reconhecimento e lembrança) com relação à marca e, assim, possivelmente aumentar as chances de sua escolha entre as opções concorrentes. (CRESCITELLI; SHIMP, 2012, p 368).

## PRODUCT PLACEMENT E JOGOS

Desde seu surgimento, o vídeo game era encarado apenas como brinquedo e tinha como foco as crianças. Hoje em dia, é usado para diversos fins, inclusive como ferramenta educacional. Suas origens partem de diversos campos, desde jogos de tabuleiro ao cinema.

De acordo com LUZ (2010, p.19) o vídeo game foi "o primeiro exemplo de experiência individual mediada dentro de uma audiência de massa", ou seja, cada experiência do jogador é única, independente do número de jogadores simultâneos, fortalecendo a ideia de que cada indivíduo tem uma experiência diferente em um mesmo jogo, baseada em seus desejos, motivações e expectativas.

Ele passa então, nos anos 90 a não ser considerado apenas um brinquedo, visto que seu público alvo é maior de idade em pelo menos 60% das vendas (POOLE, 2000), caracterizando o vídeo game como lazer para adultos. As empresas também passaram a enxergar o vídeo game com outros olhos a medida que os jogos foram ficando cada vez mais elaborados, alguns com narrativas que faziam inveja a qualquer roteiro de cinema, e passaram a investir. Nesse sentido, encontramos jogos como *Wipeout 2097* (PSYGNOSIS, 1996) que traziam anúncios da *Diesel*, famosa marca de Jeans e da bebida *Red Bull*. Já no jogo *Crazy Taxi* (SEGA, 1999) os passageiros dos táxis presentes na narrativa do jogo solicitavam ao taxista para ir até a *Pizza Hut* e *Kentucky Fried Chicken*, lojas que existiam no mundo real e que conferiam aos jogos uma maior noção de realidade.

A "invasão publicitária nos videogames foi bastante discutida e criticada, mas, nas entrelinhas, traz a mensagem de que o vídeo game tinha alcançado o grau de mídia de massa com penetração similar à da TV e outras mídias tradicionais" (LUZ, 2010, p. 20). O vídeo game com o tempo acabou se consolidando como uma nova mídia, se popularizando cada vez mais, justamente por trazer uma abordagem interativa e multimídia, algo que sempre despertou a curiosidade das pessoas.



O *Product Placement* em jogos surge como alternativa de atender a um grande nicho que são os jovens que jogam vídeo game, como defendem Richards et al. (2012, p. 371):

Gerentes de marca e profissionais de comunicação em marketing – COMAR – estão sempre buscando meios de transmitir suas mensagens a consumidores difíceis de alcançar, como homens jovens. Os jogos eletrônicos (videogames) são um excelente meio para esse propósito.

Em 2010, a idade média dos jogadores de games nos EUA era de 37 anos, 42% deles eram mulheres e 29% tinham mais de 50 anos. Esses números foram responsáveis por movimentar por volta dos US\$25,1 bilhões em 2010 mostrando o quanto a indústria dos games vem crescendo e que mesmo dentro de um nicho que poderia ser considerado bastante definido e formado por homens jovens, existe as segmentações com quase metade composto por mulheres e quase um terço formado por idosos (FARRAND et al., 2008).

Não é incomum venda de jogos extrapolarem a marca dos milhões, como por exemplo o jogo Call Of Duty: Modern Warfare, lançado em 2009 que chegou a faturar US\$550 milhões só nos cinco primeiros dias de lançamento (BUSINESS MANAGEMENT, 2010; BRADLEY; BARLETT, 2008) ou mais recentemente o jogo GTA V, que em apenas 1 dia vendeu US\$11,21 milhões de unidades, alcançando US\$ 1 bilhão de unidades vendidas em três dias após o lançamento, chegando a entrar no Guinness Book por ter quebrado seis recordes, entre eles “Maior lucro gerado por um produto de entretenimento em 24 horas”.

Não se pode deixar de levar em consideração o alcance midiático que um jogo como GTA V poderia levar para os seus consumidores através do *Product Placement*. Até mesmo o seu trailer foi visto por milhões de pessoas, que teriam visto também uma marca ou produto real dando credibilidade ao enredo ao mesmo tempo em que passaria uma mensagem ou fortaleceria uma marca.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando como coleta de dados a observação participante e consulta à literatura existente sobre Propaganda, *Product Placement* e seu uso em jogos para consoles.

Para coletar os dados primários, foi utilizada a observação participante. A observação é uma técnica de pesquisa que “utiliza praticamente todos os sentidos” (FLICK, 2009, p. 204),



pois ao observar, enquanto se visualiza algo, pode-se sentir odores, calafrios; pode-se tocar no objeto de estudo, entre outros.

A observação participante se refere a ação do pesquisador em interagir com o ambiente estudado (ANGROSINO, 2009), o qual é essencial ao se estudar a utilização do *Product Placement* em jogos, isto porque a identificação de marcas ou produtos só seria possível ao percorrer o caminho construído no roteiro do *game*.

Durante os meses de outubro e novembro de 2014, foi feita a coleta através da inserção no mundo dos jogadores de *games* para consoles, utilizando um dos jogos entre os dez mais vendidos no Brasil no mês de Julho de 2014 para o console Playstation 3 (Sony), uma TV de LCD de 40" FullHD (Sony) e um Headset Stereo 7.1 (Sony).

Ao decorrer da coleta dos dados primários, o *game* foi jogados e sempre quando ocorria o *Product Placement* ou se percebia um local com potencial para tal uso não aproveitado, o jogo era paralisado (*pause*) para que os devidos registros fossem realizados, por meio de anotações em diário de bordo e por imagens, fotografias feitas a partir de um iPhone 4 (Apple).

Ao concluir o jogo em todas as suas fases no modo padrão do produto, o autor utilizou a literatura existente como pano de fundo para lhe auxiliar na análise e justificar seus apontamentos, os quais serão apresentados no próximo capítulo.

Os dados coletados foram organizados por meio de estatística descritiva buscando informar a quantidade de vezes que ocorreu *Product Placement* durante o *gameplay*, ao mesmo tempo que foi utilizada a técnica de análise de vídeo, seguindo as orientações de Rose (2012), por entender ser esta a mais próxima do que pretendeu esta pesquisa.

Para garantir a qualidade nesta pesquisa qualitativa, utilizou-se da reflexividade, a qual se refere a postura do autor em revisitar seu planejamento, sua coleta de dados e suas considerações (GIBBS, 2009), o que por vezes exige um redefinir; reanalisar toda a pesquisa. É necessário utilizar a reflexão em cada achado para conhecer o fenômeno.

Quando se deixa claro em seu relato o trajeto utilizado para aprender sobre o meio e seus sujeitos, e apresenta o esforço necessário para garantir a qualidade da pesquisa a partir de um repensar, apresenta-se então a reflexividade.

A seguir serão apresentados a análise e discussão dos resultados.



## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Lançado em 27 de maio de 2014 (IGN)<sup>5</sup>, *Watch\_dogs* é um jogo de ação produzido pela Ubisoft Montreal e foi lançado para os seguintes consoles: Playstation 3 (Sony), Playstation 4 (Sony), Xbox 360 (Microsoft), Xbox One (Microsoft) e Wii U (Nintendo).

Aguardado por muitos desde 2012, quando foi anunciado na E3<sup>6</sup> – Electronic Entertainment Expo – (LIVRAMENTO, 2014), *Watch\_Dogs* teve seu lançamento adiado algumas vezes e, por fim, foi lançado em maio de 2014 pela Ubisoft Montreal. A empresa chegou até mesmo a trabalhar com a Karspersky<sup>7</sup> (KIETZMANN, 2013) tamanha a preocupação com que o jogo passasse a noção de realismo. Essa verossimilhança é bastante aproveitada pelo *Product Placement*, uma vez que gera empatia e identificação com o público-alvo, fazendo com que a propaganda seja recebida mais facilmente.

Em sua primeira semana, o jogo já tinha vendido mais de 4 milhões de cópias e obtido uma calorosa recepção por parte do público (UBIBLOG, 2014). Essa reação destaca o poder midiático que um jogo pode conseguir, já que 4 milhões de pessoas poderiam ter sido atingidas por uma marca ou produto apenas na primeira semana do lançamento do jogo.

Tendo a cidade de Chicago como cenário, o jogo apresenta um ambiente favorável para o uso de *Product Placement*. Com o intuito de deixar a cidade o mais próximo da realidade, é possível ver multidões de pessoas pelas ruas, em carros, trens, lojas, executando suas tarefas rotineiras na Chicago virtual. Com isso, também pode-se ver letreiros, banners, pôsteres e outras mídias exibindo marcas pela cidade.

---

<sup>5</sup> IGN Entertainment é um site especializado que aborda jogos para todos os consoles, com reviews, notícias e guias, entre outros. Disponível em < <http://www.ign.com/games/watchdogs/ps3-135671>> Acessado em 08 de nov. de 2014.

<sup>6</sup> E3 – Electronic Entertainment Expo- é a mais importante feira dedicada a mostrar as novidades e tendências no mundo dos games.

<sup>7</sup> Karspersky Lab é uma empresa russa produtora de softwares de segurança para a Internet, distribui soluções para segurança da informação contra vírus, *hackers*, *spam*, *trojans* e *spywares*.





**Figura 1:** Propagandas fictícias em Watch\_dogs



Fonte: Watch\_Dogs

Na figura 1, é possível ver o uso do *Product Placement* por meio de posters, placas e *outdoors* espalhados por toda a cidade de Chicago, que serve como plano de fundo para a narrativa do jogo, podendo-se classificar a prática empregada como o primeiro dos três tipos de estratégia de *Product Placement* definidas por Gupta e Lord (1998), onde há uma demonstração de um produto, logo, *outdoor* ou outro identificador visual de uma marca, mas sem o acompanhamento de nenhuma mensagem ou som.

Outro ponto observado durante a análise da imagem, é que as marcas mostradas em forma de cartazes através do uso de *Screen Placement* são fictícias, o que faz com que sejam classificadas como *Faux Placement* (Helena e Pinheiro, 2012), em que um produto fictício é criado para fazer parte da trama segundo as orientações de Santa Helena e Pinheiro (2012).

Voltando a falar sobre o primeiro caso de *Product Placement* encontrado, o que acontece durante o *gameplay*, é importante notar que ele oferece uma experiência individual mediada seguindo o que foi dito por Luz (2010), onde cada jogador tem uma experiência única. Isso é reforçado pelo mundo aberto oferecido pelo jogo, em que é possível explorar toda a área jogável desde o início da experiência. Como o jogo se passa na cidade de Chicago, e está é composta por diferentes ruas e caminhos, é possível que cada jogador siga por um caminho diferente em um mesmo ponto do jogo, visualizando assim diferentes formas de propagandas. Mesmo durante as missões obrigatórias para a progressão da narrativa de *Watch\_Dogs*, em que é necessário ir de um ponto a outro no mapa para realizar determinadas tarefas específicas e indispensáveis, o jogador tem a liberdade de escolher qual caminho seguir. Estes objetivos específicos são marcados no mapa por um ícone amarelo que ao ser selecionado exibe uma sugestão de trajeto através de uma linha azul, entretanto o jogador pode escolher o caminho que



desejar que a linha azul ajusta-se automaticamente ao novo caminho escolhido, sempre levando ao ícone amarelo.

Caso uma ou mais marcas reais tivessem a intenção de veicular alguma propaganda no jogo, os produtores e desenvolvedores teriam o controle da exibição da propaganda nas ruas virtuais de Chicago uma vez que eles poderiam prever todos os possíveis caminhos que poderiam ser escolhidos pelos jogadores, identificando as rotas que poderiam ser escolhidas mais facilmente pelos mesmos por diversos fatores como por exemplo, largura da rua, facilidade de acesso, ausência de viaturas policiais, etc., podendo usar estas variáveis para precificar os espaços ofertados no jogo para uso de *Screen Placement*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo a pesquisa bibliográfica como base, foi identificado que a tecnologia alavancou uma série de inovações em todas as áreas, incluindo a propaganda que vem sempre buscando novas formas de alcançar e impactar os consumidores, apresentando o *Product Placement* em jogos como ferramenta para tal.

A análise dos jogos levou ao entendimento de que eles são mídias ideais para atingir um público amplo e ao mesmo tempo segmentado. Isso se justifica pelo alto investimento que recebem e que os permitem atingir níveis de complexidade, tanto de visual quanto de enredo, que facilitam o envolvimento do jogador. Aliado a isso, não se pode deixar de notar o poder de seu alcance midiático, já que os jogos analisados atingiram números por volta dos milhões de unidades vendidas em poucos dias após seus lançamentos. Muitos jogos são esperados com grande expectativa meses antes de serem lançados, o que dá tempo para planejamento por parte de anunciantes baseado na expectativa do público.

Além de toda essa projeção em torno de vendas e alcance de público, os jogos se mostram mídias atrativas para empresas anunciarem, já que a propaganda veiculada em jogos são recebidas quase sempre de forma mais positiva do que as mídias tradicionais tanto *on* quanto *off-line*, sem contar que o tempo de exposição dos anúncios é ampliado já que poderá aparecer toda vez que o jogo for usado pelo jogador, ou até mesmo quando seu proprietário o emprestar a amigos, o que acontece bastante.



Os jogos também oferecem todo o suporte necessário para tornar o uso do *Product Placement* viável, oferecendo enredos interessantes, atuais e com forte ligação com seu público alvo.

A pesquisa indicou no entanto, que apesar de todo esse cenário positivo e eficaz, o uso de *Product Placement* em jogos ainda é muito tímido.

Houveram alguns limitadores da pesquisa, como por exemplo os jogos selecionados para análise, em que foram descartados os jogos que não apresentavam enredos necessários para o uso de *Product Placement*. Outro limitador foi o uso do console utilizado para análise, no caso o “Playstation 3”, uma vez que dentre os jogos mais vendidos no Brasil também encontravam-se jogos para outras plataformas, como o “X-box” da Microsoft, entre outros.

Satisfaz-se o objetivo proposto neste estudo de investigar se as empresas fazem uso de *Product Placement* em jogos para consoles comercializados no Brasil e qual o seu potencial.

Pesquisas futuras poderiam investigar o porquê das marcas terem tão pouca participação em uma mídia que se provou eficaz na propagação de mensagens publicitárias, ou ainda, investigar se o uso exagerado de *Product Placement* em jogos iria alterar a receptividade positiva atual de propaganda nesta mídia.

## REFERÊNCIAS

BUSINESS MANAGEMENT. **Avatar Vs Modern Warfare 2: The billion dollar behemoths.** Disponível em: <<http://www.bme.eu.com/news/avatar-vs-modern-warfare-2/>>. Acesso em: 17 de abr. de 2014.

CRESCITELLI, Edson; SHIMP, Terence. **Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FARRAND, T., NICHOLS, D., ROWLEY AND, T., & AVERY, M. (2006). **Brands and gaming: are you ready to play?** Young Consumers (Quarter 1), p 8-13.

GFK. **Mercado brasileiro de consoles para videogames movimenta cerca de 1 bilhão de reais em 2012.** Disponível em: <<http://www.gfk.com/br/news-and-events/press-room/press-releases/paginas/mercado-brasileiro-de-consoles-para-videogames-movimenta-cerca-de-1-bilhao-de-reais-em-2012.aspx>>. Acesso em: 16 de out. de 2014.

GUPTA, P.B. LORD, K.R. *Product placement in movies: the effect of prominence and mode on audience recall.* In **Journal of Current Issues and Research in Advertising.** 1998, V. 14. pp.37-50.

GUINNESS WORLD RECORDS. **Confirmed: Grand Theft Auto 5 breaks 6 sales world records.** Disponível em: <http://www.guinnessworldrecords.com/news/2013/10/confirmed->



grand-theft-auto-breaks-six-sales-world-records-51900/

>

Acesso em: 22 de maio de 2014.

IGN.

**Watchdogs**

**PS3.**

Disponível

em

<

<http://www.ign.com/games/watchdogs/ps3-135671>>

Acesso em 08 de nov. de 2014.

KIETZMANN, Ludwig. **Watch Dogs getting hacking feedback from security firm Kaspersky Lab.** Joystiq, 2013. Disponível em <<http://www.joystiq.com/2013/05/10/watchdogs-getting-hacking-feedback-from-security-firm-kaspersky/>>. Acesso em: 08 de novembro de 2014.

LIVRAMENTO, Gilsomar. Watch Dogs. In **Revista Playstation**, Nº 192, pp. 62-75, 2014.

LUZ, Alan. **Vídeo game: história, linguagem e expressão gráfica.** São Paulo: Blucher, 2010.

PQ Media. **Market Analysis Finds Global Product Placement Spending Grew 37% in 2006; Forecast to Grow 30% in 2007, Driven by Relaxed European Rules, Emerging Asian Markets; Double-Digit Growth in U.S. Decelerates.** Disponível em : <<http://www.pqmedia.com/about-press-20070314-gppf.html>>. Acesso em: 27 de outubro de 2014.

POOLE, Steven. **Trigger Happy: videogames and the entertainment revolution.** Disponível em < <http://estevenpoole.net/> >. Acesso em: 26 de maio de 2014.7

SANTA HELENA, Raul; PINHEIRO, Antonio. **Muito além do Merchan!** Rio de Janeiro: Campus, 2012.

SOLOMON, Michael. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

WATCH\_DOGS. **Site Oficial.** Disponível em: <<http://watchdogs.ubi.com/watchdogs/pt-BR/game-info/index.aspx>>. Acesso em: 08 de novembro de 2014.

UBIBLOG. **Watch Dogs Broke (More) Records.** Disponível em: <<http://blog.ubi.com/watchdogs-breaks-records/>>. Acesso em: 08 de novembro de 2014.





# CAPÍTULO 11

## A INTERNET E AS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO EM AGÊNCIAS DE VIAGENS

Fabício Souza Ribeiro, Universidade Federal de Goiás – UFG

### RESUMO

O presente estudo propôs por meio de um estudo de caso múltiplo verificar como é o uso da internet e das redes sociais em agências de viagens, a partir da visão dos administradores. Sob essa perspectiva, realizou-se um breve levantamento teórico dos temas que envolvem a administração e o mercado das agências de viagens em Goiânia e sua relação com a internet, no contexto das compras virtuais e o uso de redes sociais. A metodologia do estudo enquadra-se como pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, durante o 1º semestre do ano de 2019. Foram realizadas entrevistas em três agências de viagens, denominadas neste estudo como: Agência 1; Agência 2 e Agência 3. Por meio da coleta de dados e da análise foi possível concluir a percepção positiva dos administradores diante do uso da internet nas operações de sua organização e que estes consideram essa ferramenta uma aliada para facilitar suas atividades. Acrescenta-se que essas empresas têm acesso a clientes potenciais que antes do uso da internet, em especial das redes sociais não teriam.

**PALAVRAS-CHAVE:** Internet, Agência de viagens, Vendas virtuais.

### INTRODUÇÃO

Com um tema atual e intensamente discutido, será percorrida a temática da popularização da *internet* e como consequência a criação de diversas redes sociais que se interagem entre si dando total apoio aos veículos comunicadores das empresas e as desvantagens relacionadas ao ambiente de trabalho. O estudo discute a história da *internet* e suas vertentes, seu início e consolidação, como esta ferramenta se tornou inevitável na comunicação das pessoas e como ferramenta de trabalho que possui alto alcance em um curto espaço de tempo.

A questão que orienta a pesquisa é a busca para avaliar como a tecnologia e as ferramentas *online* podem ajudar ou prejudicar o ambiente de trabalho, os negócios envolvidos e o mercado dentro da iniciativa privada.



Durante o desenvolvimento do estudo será indicado como se dá o acesso da *internet* e suas permissões nas organizações, a descrição das atividades em que esta ferramenta é mais utilizada (vendas, marketing, comunicação, pesquisa, pagamento e serviços), a visão do administrador em relação à popularização deste instrumento, a identificação dos pontos positivos e negativos deste uso, sendo este levantamento apoiado com foco no ramo de agências de viagens. Essa pesquisa está ligada a assimilação de como as ferramentas relacionadas com a *internet* podem influenciar nas áreas empresariais, tendo como campo de pesquisa agências de viagens, visando compreender o motivo pelo qual a *internet* nos negócios, deixou de ser uma questão de escolha e sim de sobrevivência no mercado, bem como a percepção dos administradores dessas empresas com relação a temática.

Para avaliar como o uso deste meio de comunicação é utilizado na iniciativa privada e como influência na evolução e aproximação dos colaboradores e da própria empresa, o método de pesquisa será exploratória semiestruturada, abordando o olhar do administrador sobre essa situação e o que o leva a pensar sobre o uso da *internet* como facilitadora das relações pessoais ou prejudicial às atividades da organização? Existem fatores danosos para o crescimento e lucratividade dos negócios? Como a *internet* pode interferir na concentração e disposição dos funcionários?

O presente estudo está estruturado em cinco sessões, a primeira apresenta a fundamentação teórica, a segunda sessão, descreve a metodologia, indicando os caminhos e procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. Em seguida (terceira sessão), apresenta-se a coleta e análise dos dados, detalhando as entrevistas realizadas e os indicadores que serão sistematizados para discussão. Na quarta sessão, discorre sobre os resultados, e por último, na quinta sessão elucida-se as considerações finais.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA ADMINISTRAÇÃO**

O objetivo de toda organização é alcançar metas e obter lucros, com essa concepção, a teoria de Administração começou a ser definida, mesmo que praticada desde os primórdios da humanidade, suas funções básicas foram integrando a fundamentação que conhecemos hoje baseadas nos princípios de Henri Fayol: prever, organizar, coordenar, comandar e controlar. A partir disto e das mudanças físicas e econômicas que ocorrem no mundo a Administração foi



se desenvolvendo e transformando no que se pode conhecer hoje “uma ciência social definida no ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, fundamentados em princípios, normas e funções” (FARIA, 1996, p. 9). Acrescenta ainda que a organização é o agrupamento humano, onde cada indivíduo desempenha seu papel definido, segundo suas características pessoais, e todos, de forma coerente e sistemática, visam a um objetivo comum. Logo, sendo a organização é um sistema de esforço cooperativo, com estruturas, englobando problemas, normas, métodos e processos de trabalho, atribuições, relacionamentos, responsabilidades e poder.

A administração é matéria básica para todas as áreas profissionais e sociais e ao administrar uma empresa o gestor busca a promoção da competitividade e da obtenção de lucros através da venda de produtos/prestação de serviços, visando à satisfação e fidelização de seus clientes, sendo assim “a eficácia dos gerentes é um dos caminhos para contribuir com a sociedade e torná-la mais moderna, economicamente produtiva e socialmente viável (DRUKER,1990).

## ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Para que a função de marketing seja bem desenvolvida é preciso traçar estratégias de venda, divulgação, boa imagem e lucratividade de uma marca/produto e ou serviço. O marketing muitas vezes tem sido confundido com uma função restrita a vendas, mas tem sentido muito mais amplo e detalhado, com ferramentas que contribuem para que o cliente seja atraído/convencido a adquirir algo, seja pela qualidade do produto/serviço, pelo preço condizente com as características, bem como pelo valor agregado. O marketing é o responsável por preparar e despertar os desejos do consumidor e definir os clientes em potencial (LAS CASAS, 2004). Corroborando, o autor descreve o seguinte:

A adoção do conceito de marketing é uma questão de mentalidade. Como se trata de um conceito de orientação para o consumidor, com todos os departamentos da empresa voltados para a satisfação do cliente, sua adoção dependerá da disposição dos principais executivos para passarem para os níveis inferiores suas determinações com este objetivo (LAS CASAS, 2004, p. 14).

O marketing digital é uma ferramenta *online* que procura promover e divulgar negócios ou serviços. Desde a popularização da *internet*, grandes massas de pessoas têm se conectado em um curto espaço de tempo, o marketing digital passou a ser incorporado ao diversos tipos e



tamanhos de organizações com o objetivo de expandir de forma rápida e com custos menores se comparado com outras características de negócios.

De acordo com Anderson (2009) a evolução das empresas está ocorrendo rapidamente e levando as mesmas a se adaptarem a novas estratégias de marketing, que traz a *internet* como ferramenta essencial, não somente para comunicação e informação, mas também como instrumento de venda.

O marketing pela *internet* é uma saída encontrada para pequenas empresas conseguirem traçar estratégias, com custos baixos, a partir da comunicação com o cliente para apresentação do portfólio de produtos e serviços oferecidos. O marketing digital traz vertentes direcionadas ao conteúdo e as estratégias que serão expostas nas mídias sociais, ou seja, deve haver uma preocupação com o que será desenvolvido e ir além da apresentação do produto ou serviço, é preciso atrair o interesse do consumidor, com ferramentas de comunicação, interação e relacionamento bem estruturadas.

Para Torres (2011) o marketing digital deve estar estruturado com foco no público-alvo, seguindo diretrizes planejadas e alinhadas com a gestão do negócio, não se deve fixar em redes sociais apenas por “moda” é preciso definir a campanha em etapas, como: marketing de conteúdo (criação e distribuição de conteúdo voltado para atrair e envolver o público alvo); marketing nas mídias sociais (uso das redes sociais para divulgação, promoção de produtos e serviços); e-mail marketing (utilização do e-mail como ferramenta de comunicação e outras ações); marketing viral (exploração de uma massa de pessoas para divulgação da organização); publicidade *on-line* (por meio de anúncios feitos de forma *online* à empresa tem a intenção de influenciar seus possíveis consumidores); pesquisa *online* (a partir de ferramentas digitais o público pode pesquisar informações e *sites* de vendas) e monitoramento (através de ferramentas *online*, a organização consegue monitorar os resultados de sua participação no mercado e sua imagem). O autor destaca que ao criar ações que buscam atender o consumidor *online*, com informação, entretenimento e relacionamento, você está criando um importante ativo para sua empresa, além de gerar valor ao cliente.

Para, Limeira (2003) com a evolução da tecnologia da informação e da comunicação especialmente à *internet*, o marketing evoluiu para o chamado marketing eletrônico, e-marketing ou marketing digital, conceito que expressa o conjunto de ações de marketing





intermediadas por canais eletrônicos, como a *internet* em que o cliente controla a quantidade e o tipo de informação recebida.

## AGÊNCIAS DE VIAGEM – CONCEITOS GERAIS

As agências de viagem têm como finalidade a intermediação entre o cliente e seu objetivo de viajar, sejam a passeio ou a trabalho, fornecendo passagens individuais ou coletivas, acomodações, seguros, etc. Os agentes organizam a viagem de acordo com as preferências do consumidor, sempre dando condições de conforto, segurança, facilidades, pontualidade entre outras informações e prestações de serviços pertinentes. A principal característica do turismo é o fornecimento de deslocamento, alimentação e alojamento (CASTELLI, 2003, p.21). O autor acrescenta que as atividades turísticas ganharam melhor organização em diversos países, a partir do desenvolvimento dos meios de transportes, estrutura para hospedagem, calendário de datas comemorativas/eventos corporativos, dentre outras atrações do setor.

A partir de 1997 quando a *internet* começou a transformar os serviços nas empresas de turismo, onde a venda começou a ser feita diretamente aos interessados, que começaram a usar os sistemas *online* para pesquisar, comparar e organizar suas próprias viagens, sem a necessidade da ajuda dos agentes de viagens. O desenvolvimento tecnológico trouxe modernidade facilitando diversas operações como meios de locomoção e comunicação, que foram pontos positivos para gerar o interesse em viajar em um número maior de pessoas (DANTAS, 2002).

As agências de viagens são fundamentalmente empresas em que o seu principal serviço é a intermediação, sendo, dessa forma, de extrema importância o atendimento para a sua sobrevivência no mercado atual. É neste atendimento, ou seja, no contato com os hotéis, com as companhias aéreas e com os outros prestadores de serviços turísticos que se pratica a interface e se corporifica, por meio do consumo, a atividade turística (DANTAS, 2002, p. 22).

A Era da Informação veio acompanhada fortemente pela popularização das viagens aéreas e internacionais, onde classes sociais mais baixas, tornaram-se capazes de arcar com as despesas de viagens, que antes eram altamente caras e consideradas um “luxo” ou seja, um produto exclusivo às classes mais altas da sociedade.

Com o advento dos comércios virtuais a *internet* tornou-se ferramenta importante para o turismo, trazendo consequências positivas e negativas para as agências de viagens, que estão trabalhando para acompanhar esse novo momento, e que veio para ficar. Neste contexto manter



se atualizada com às novas tecnologias, adotando estratégias que se encaixem neste novo nicho eletrônico é um fator crucial para manter-se no mercado. A revolução da internet está causando um impacto fundamental e profundo na maneira como as viagens e os serviços complementares são anunciados, distribuídos, vendidos e entregues, simplesmente porque o negócio real por trás de viagens é a informação (VASSOS, 1998).

Para Vicentin e Hope (2003) a internet é uma ferramenta com grande força para divulgação e venda de produtos e serviços, tornando muito eficaz o acesso e a troca de informações entre as pessoas, onde através de dados variados adquirem produtos/serviços turísticos através da rede. Corroborando, Lacerda (2007), destaca que com as ferramentas e recursos oferecidos pela internet, ficou mais simples obter informações dos clientes, possibilitando relações mais próximas e pessoais, mesmo com clientes distantes.

## **INTERNET - COMPRAS VIRTUAIS E REDES SOCIAIS**

As lojas virtuais são páginas na internet que oferecem produtos e serviços a seus consumidores através do gerenciamento de pedidos que se caracteriza basicamente pelo acesso ao site, permitindo ao cliente a escolha de produtos ao passo de um clique, com facilidade para a forma de pagamento e entrega a domicílio. Essas lojas buscam transmitir a seus clientes uma extrema riqueza de detalhes e características do produto/serviço, com muita clareza e honestidade de informações para que a compra deixe o consumidor seguro e satisfeito, gerando valor agregado.

Segundo Vaz (2010), os consumidores querem ter a flexibilidade de escolha, escutar o que dizem sobre a marca, opiniões isentas e objetivas de pessoas comuns como ele, ou seja, as pessoas querem exercer o poder de escolha para adquirir a solução que acreditam ser a melhor, e não a que a empresa lhes diga. A ferramentas para pesquisa já estão disponíveis, internet e suas várias redes sociais com uma enorme quantidade de elementos para que se possa exercer o poder – a era do “vender” dá lugar a do “ajudar a compra”.

Devido às conquistas deste novo mercado, as vendas pela internet são uma ótima oportunidade para empresas de pequeno porte competirem com empresas já consolidadas, uma vez que as despesas para implantação são poucas, gera comodidade ao seu público-alvo, tem



baixo custo de manutenção, e alcança um gigantesco número de pessoas, tanto em aspecto, regional quanto mundial, desde que haja operação logística para atender a todos.

Um dos desafios desse novo mercado relaciona-se a uma parcela do público-alvo que se sente insegura com relação as compras pela internet, seja por acreditarem que alguns *sites* não são confiáveis e não entregam a mercadoria corretamente, por não se sentirem confortáveis em fornecer dados do cartão de crédito, pela demora, dentre outros fatores. Para esse público as empresas devem manter seus canais de atendimento presencial, buscando gerar vantagem competitiva, seja pelo contato, entrega rápida, agilidade no atendimento, dentre outras ações.

Segundo, Rossato (2014), sócio fundador do Viajanet, importante site de compras de passagens *online*, hoje, há uma forte migração das vendas presenciais para o modelo *online*, já que as companhias virtuais oferecem maior facilidade e variedade na hora da compra. Neste contexto, as agências virtuais priorizam pacotes customizados, montados pelos próprios clientes, que incluem hospedagem, passagens e aluguel de carros.

No contexto das compras virtuais, as redes sociais desempenham um papel de extrema importância, pois possibilitam às empresas, neste caso, as agências de viagens meios para se aproximar dos clientes, rever e conhecer novas pessoas de forma rápida e fácil, além de realizar contatos profissionais e pessoais. Segundo (RECUERO, 2009) os sites de redes sociais propriamente ditos são aqueles que compreendem a categoria dos sistemas focados em expor e publicar, são *sites* cujo foco principal está na exposição pública das redes conectadas aos atores que interagem.

Cabe destacar que há uma relação direta e de dependência entre a internet, compras virtuais e redes sócias, neste contexto uma soma-se a outra, facilitando e ampliando seu escopo. Para Vermelho et al., (2014, p. 182) as “novas tecnologias permitiram a criação de meios de comunicação mais interativos, liberando os indivíduos das limitações de espaço e tempo, tornando a comunicação mais flexível”.

## **METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, visa expor as características de determinada população ou fenômeno, utilizando técnicas padronizadas para a coleta de dados buscando as particularidades dos fatos (GIL, 2008). Quanto a abordagem, enquadra-se como



qualitativa, ou seja, é subjetiva e não objetiva, uma vez que não opera com dados matemáticos, mas com uma relação indissociável entre o sujeito e o objeto pesquisado, buscando informações sobre determinado assunto ou problema (OLIVEIRA, 2008).

O instrumento utilizado para a coleta de dados, foi a entrevista semiestruturada, com roteiro previamente elaborado (SILVA; MENEZES, 2005). O questionário utilizado na entrevista teve estrutura formada por nove questões e foram realizadas entrevistas com cada administrador das agências de viagens. A escolha das empresas, teve como critério à acessibilidade e disponibilidade para participação na pesquisa. Foram realizadas entrevistas em três agências de viagens, denominadas neste estudo como: Agência 1; Agência 2 e Agência 3.

Para a coleta de dados, contatou-se os administradores das agências de viagem por telefone e por *e-mail* para serem informados sobre os objetivos da pesquisa, e posteriormente para a realização da entrevista. As entrevistas ocorreram durante o 1º semestre do ano de 2019, entre os meses de março a junho, sendo gravadas (com permissão do entrevistado) e posteriormente transcritas, mantendo-se na íntegra o discurso do entrevistado.

## **COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**

### **APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS**

A **Agência 1** tem sede no setor Bueno em Goiânia/GO, é uma empresa com bastante tradição no mercado e trabalha com a missão de prestar serviços de turismo e viagens com qualidade e confiabilidade, e com a visão de buscar excelência no atendimento aos clientes. Dentre os serviços oferecidos estão: passagens aéreas, locação de carro, seguros, reservas de hotéis, consultoria consular, entre outros. A empresa também conta com um site e um sistema *online* de vendas bem atrativo.

A **Agência 2** é situada no Centro de Goiânia desde sua abertura, é famosa por ser pioneira em vários serviços oferecidos, e tem mais de 30 anos de mercado. A respectiva agência tem em seu portfólio clientes altamente fidelizados, e conta com uma equipe de cinco funcionários responsáveis pelas atividades de “emissão de passagens, consultoria para vistos, pacotes/cursos no exterior e serviços administrativos”.





A **Agência 3** está situada no setor Sul em Goiânia, atua no mercado há mais de 25 anos, realizando os mais variados serviços, esses serviços também são ofertados pelo site. A agência tem em sua estrutura de pessoal, o sócio administrador e uma secretária geral.

## ENTREVISTAS

A coleta de dados segue estruturada com base no questionário utilizado nas entrevistas com os administradores das agências de viagens. Na identificação das agências, consta as seguintes nomenclaturas: **A1**= AGÊNCIA 1; **A2**= AGÊNCIA 2 e **A3**= AGÊNCIA 3.

**Quadro 1** – Entrevista com os administradores

<i>PERGUNTA</i>	<i>RESPOSTA</i>
<b>Os colaboradores têm total liberdade ao acesso à internet e as redes sociais dentro da empresa?</b>	<p><b>A1.</b> Eu não questiono o uso de redes sociais dentro da empresa, facebook, msn, Skype, deste que esta liberdade não atrapalhe o rendimento do funcionário.</p> <p><b>A2.</b> Nós trabalhamos com sistema de pagamento comissionado, se o funcionário não produz, ele não ganha. Vai da responsabilidade de cada profissional usar seu tempo vendendo ou usando a rede social como entretenimento.</p> <p><b>A3.</b> Nossa empresa tem acesso livre para cada funcionário, confiamos na responsabilidade de cada um, apenas pedimos para saber usa-la de forma consciente.</p>
<b>O uso da internet e das redes sociais para operações dentro da empresa em quais atividades esta é mais utilizada?</b>	<p><b>A1.</b> As redes sociais são usadas para divulgação das viagens, promoções, entre outros, e até para contato com clientes que me mandam mensagens solicitando as viagens e serviços. O facebook mesmo é monitorado durante todo o expediente, que além de ser atualizado todos os dias com pacotes de viagens, eu recebo os pedidos de clientes distantes.</p> <p><b>A2.</b> As redes sociais são perfeitas para divulgação de massa, que através de compartilhamentos consegue atingir um número muito grande de pessoas, além de serem ótimas ferramentas para comunicação e aproximação de clientes distantes.</p> <p><b>A3.</b> As redes sociais são usadas principalmente para melhor divulgação de nossas promoções.</p>
<b>Em relação ao uso das redes sociais para interesses jurídicos, das empresas em questão, a ferramenta está alinhado as práticas da organização?</b>	<p><b>A1.</b> Minha vida física e jurídica, hoje, gira em torno da internet, praticamente 100% das minhas atividades são realizadas através dela.</p> <p><b>A2.</b> Se for possível facilitar as atividades realizadas na empresa através da internet seria uma atitude nada inteligente não utilizá-la. Hoje nós evitamos filas, trânsito, altas contas de telefone, em razão da evolução e popularização deste meio.</p> <p><b>A3.</b> Totalmente alinhado, tudo hoje gira em torno da internet.</p>
<b>A internet se tornou uma ferramenta facilitadora ou</b>	<p><b>A1.</b> A internet é minha ferramenta de trabalho, não justifica nos dias de hoje eu criticar a internet, foi preciso me aliar a ela para continuar no mercado.</p>



<p><b>prejudicial ao crescimento das empresas?</b></p>	<p><b>A2.</b> Para o operacional foi excelente, os programas e sistemas facilitaram demais os processos, reduzindo custos e rendendo mais tempo para outros serviços e captação de clientes.</p> <p><b>A3.</b> Hoje o meu custo é muito menor, só possui uma funcionária, antes da funcionalidade da internet, minha loja era maior, e eu tinha de cinco a seis funcionários para conseguir atender a demanda.</p>
<p><b>Quais os pontos positivos e negativos da expansão da internet e de seu uso dentro das agências?</b></p>	<p><b>A1.</b> Os pontos positivos são muitos, hoje, com a internet, eu posso pesquisar, monitorar e emitir passagens e pacotes com mais agilidade e conforto, enviar para o cliente e comunicar com ele, sem que ele vá a agência, com todas essas facilidades, a empresa e o cliente ganha tempo que pode ser usado em outras atividades. O ponto negativo são os novos concorrentes virtuais que sem custos físicos acabam incorporando alguns clientes. Outro fator negativo é a insegurança de alguns sistemas que podem ter acesso a dados sigilosos que podem gerar problemas futuros.</p> <p><b>A2.</b> Com essa geração imediatista, onde tudo tem que ser feito em tempo recorde, a internet trouxe inúmeros pontos positivos. Os sistemas operacionais são rápidos e mostram uma infinidade de opções para o cliente em pouquíssimo tempo. A comunicação é instantânea e muito barata. A divulgação quase não tem custos e tem um alcance enorme. A internet trouxe processos rápidos e eficientes para o mercado de agencia de viagens.</p> <p><b>A3.</b> Os pontos positivos são a facilidade de estar próximo do cliente e as opções de apresentação que podemos fazer dos nossos serviços. Os pontos negativos são os concorrentes diretos e indiretos que as vezes sem ter uma estrutura física acaba atraindo nossos clientes.</p>
<p><b>Que nota vocês atribuem aos serviços oferecidos pela internet dentro e fora das agências de viagens?</b></p>	<p><b>A1.</b> Atribuo nota 8,5 a internet. Ela traz muita praticidade para o dia-a-dia da empresa, porém precisa de melhorias na área de segurança dos sistemas.</p> <p><b>A2.</b> Considerando que ela trouxe avanço, conforto e praticidade, posso atribuir nota oito. Ainda há sistemas que precisam ser melhorados pela dificuldade dos processos, mas no geral, a eficiência é enorme.</p> <p><b>A3.</b> Com olhar de administradora de agencia de viagens considero que a internet trouxe muitas facilidades nas atividades. A internet no geral é muito eficiente, mas no Brasil ainda tem que melhorar a respeito de custos que é muito maior que em outros países e na velocidade que ainda deixa a desejar e poderia ser melhor. Com tudo isso atribui nota sete.</p>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisando as entrevistas realizadas nas agências de viagens e com base na fundamentação teórica, é possível compreender como este segmento está reagindo e enfrentando a intensa popularização da internet e seus efeitos dentro das organizações. A partir da fundamentação teórica percebe-se os avanços da internet em muitas áreas do cotidiano humano e este avanço trouxe uma novidade para o mercado como um todo, lojas virtuais, que



vendem produtos e serviços a valores, normalmente, mais baratos e conseqüentemente ganham um número significativo de adeptos.

Em relação ao acesso à internet e redes sociais dentro das organizações (agências de viagens), os administradores se mostraram intensamente liberais e confiantes na postura de seus funcionários. Foi destacada a forma de remuneração dos colaboradores “comissão”, dessa forma o salário é estipulado através das vendas, e que se o funcionário perde tempo com entretenimento, não vende e assim não ganha, este uso deve ser feito de forma responsável.

Quanto ao uso das ferramentas virtuais para atividades dentro da empresa e quais operações eram realizadas com mais frequência a partir deste meio, foram destacadas, inúmeras atividades como pagamento de contas, comunicação com clientes próximos e distantes, pesquisas, divulgação, entre outras. Foi declarado, que a internet é uma ferramenta que facilita as práticas físicas e jurídicas e que com essa facilidade é possível evitar filas, trânsito, custos e outros aspectos, ou seja, internet é uma aliada dos administradores, nomeada como ferramenta de trabalho.

O uso das redes sociais foi destacado como instrumento de comunicação com os clientes distante e como aliado na divulgação da empresa para um grande número de pessoas, em um curto espaço de tempo e com valores mais baixos que outros tipos de divulgação (mídia TV), mostrando que as redes sociais não estão ligadas somente a entretenimento.

A aliança entre internet e agências de viagens tem outros pontos positivos, como a redução dos custos, ampliação das ferramentas aos funcionários, uso de espaços físicos menores (lojas), e introdução de programas e sistemas que facilitaram as operações. Com essas facilidades, têm sobrando tempo para novas tarefas e mais foco no cliente.

A mensuração das perdas de clientes que poderiam estar comprando pelas lojas virtuais, foi explicitada com a questão da expansão do mercado, que com a popularização das viagens aéreas e facilidades de viagens internacionais, trouxe novos clientes. A preferência com a segurança e comodidade que as empresas de viagens fornecem, é ponto positivo para menor perda de clientes, onde os mesmos pesquisam pela internet, mais no momento de efetivação da compra preferem fechar com agências especializadas. As agências estão investindo em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos para gerar uma vantagem competitiva em relação ao mercado *online*.



Outro fator considerado por um dos entrevistados foi à abrangência das lojas virtuais em todos os segmentos, como exemplo, livros, eletrônicos, roupas, e não só no mercado de turismo, e que assim como agências, se aliaram a internet para aprimorar seus negócios, e melhorar seus serviços, indicando que o é preciso se ajustar aos novos tipos de mercado ao invés de criticá-lo.

Os cenários das agências de viagens, bem como outros, estão inseridos em um novo momento e segue para novos contextos, cada vez mais informatizados e conectados à rede (internet). Não há como fugir da era digital, mas é preciso, aprimorar-se e buscar novas alternativas para destacar-se no mercado visando entregar o maior valor agregado ao cliente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando todos os aspectos apresentados no estudo é possível compreender a visão dos administradores das agências de viagens em relação à alta popularização da internet, o uso das redes sociais e as consequências dessas ferramentas para as empresas deste mercado. Com base na fundamentação teórica e discussão dos resultados, entende-se que a transição dos clientes das agências de viagens (lojas físicas) para as lojas virtuais, é hoje indispensável para as mesmas, compreendendo a expansão do mercado turístico que hoje abrange grande parte das classes sociais. O uso das redes sociais agrega a esse mercado, como facilitadora das comunicações e somada ao marketing digital tende a maximizar os resultados dessas empresas. Portanto, a internet é hoje uma das ferramentas chave para o mercado das agências de viagens.

Considerando as entrevistas conclui-se que a percepção dos administradores em relação ao objeto de estudo foi respondida, uma vez que os resultados evidenciaram que a internet apesar de fornecer produtos e serviços que as lojas físicas oferecem a preços maiores, o mercado turístico continua em expansão e a ferramenta *online* facilitou e ampliou o escopo de atuação das empresas de viagens. Atualmente essas empresas tem acesso a clientes potenciais que antes do uso da internet, em especial das redes sociais não teriam.

Por fim, apresenta-se como uma grande oportunidade de mercado que as agências de viagens utilizem cada vez mais em seus processos de marketing e operações, o uso da internet, de forma a minimizar custos e reduzir o tempo, tendo por outro lado, maior visibilidade de mercado e expansão geográfica por meio da rede.





Evidentemente, este trabalho apresentou limitações, principalmente, em razão à quantidade de informações disponíveis sobre as agências de viagens em Goiânia, ao tamanho da amostra e disponibilidade dos entrevistados para realização do estudo. Assim, sugere-se para pesquisas futuras a ampliação da amostra, aliada à adoção de procedimentos mistos de pesquisa - qualitativo e quantitativo – visando ampliar os resultados.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa: do marketing de massa para o marketing de nichos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: Educs, 2003
- DANTAS, J.C.S. **Qualidade no atendimento a agências de viagens: uma questão de estratégia**. São Paulo: Roca, 2002.
- FARIA, José Carlos. **Administração: Introdução ao Estudo**. Pioneira, 1996.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, exercícios e casos**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LACERDA, Tales S. **Teorias da ação e comportamento passado: um estudo com consumidor no comércio eletrônico**. In. ENANPAD, 31, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007.
- LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- OLIVEIRA, C. L. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. Travessias, v. 2, n. 3, 2008.
- RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- SILVA, E.; MENEZES, E. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005
- TORRES, Claudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec, 2011.
- VASSOS, T. **Marketing estratégico da internet**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.
- VAZ, Conrado Adolpho. **Google Marketing: o guia definitivo de marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2010.



VERMELHO, Sônia Cristina; VELHO, Ana Paula Machado; BONKOVOSKI, Amanda; PIROLA, Alisson. **Refletindo sobre as redes sociais digitais.** *Educ. Soc.* [online]. 2014, vol.35, n.126, pp.179-196.



# CAPÍTULO 12

## SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

[Henrique John Pereira Neves](#), Docente Visitante, Faculdade Alpha Recife-PE

### RESUMO

A segurança e saúde no trabalho é uma temática que mostra uma relação direta entre a segurança no trabalho e a saúde proporcionada por esta segurança, mostrando os riscos causadores de doenças e acidentes do trabalho nas mais diversas áreas das empresas, havendo uma relação direta com os agentes físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e psicossociais com as atividades insalubres e perigosas, evidenciando-se a importância da utilização dos equipamentos de proteção individual e a importância da adoção de sistemas de gestão em segurança e saúde ocupacional, prevendo a implementação e programas de treinamento, programas de prevenção de riscos, programas de controle médico, contudo sendo o mais importante a participação efetiva de todas as pessoas envolvidas, principalmente dos trabalhadores e empregadores, com a ajuda da CIPA.

**PALAVRAS-CHAVE:** Riscos ambientais, PCMSO, PPRA, CIPA, EPI

### INTRODUÇÃO

Desde a pré-história, o homem, com o objetivo de sustentação da vida, até mesmo por instinto, explorava o então desconhecido, em busca da sobrevivência, o que podemos chamar de trabalho. Para caçar e colher frutos para se alimentar, o homem inicia sua labuta com a construção de instrumentos utilizados para fins de buscar proteínas de animais e vitaminas, água e glicose dos vegetais. Para sua alimentação e caça, as primeiras matérias-primas eram as rochas. Com elas, nesse período, o homem começa a desenvolver suas habilidades manuais para a construção de objetos úteis à sua sobrevivência (RODRIGUES, 2003).

A informação mais remota sobre Segurança no Trabalho é datada de 2.360 a.C., chamado de papiro Anastacius V, no Egito, que descreve a preocupação com a preservação da Saúde e da vida do trabalhador e apresenta as condições de trabalho de um pedreiro. Na Idade Média, o modelo de trabalho era o “feudo”. No Sistema Feudal, o servo e o escravo é que realmente trabalhava, e sem nenhum direito trabalhista (DAIS, 2018).

Passados alguns séculos, em Roma, ocorreu maior preocupação com a saúde do trabalhador. O ofício praticado pelos homem era a mineração, que causava inúmeras doenças e



enfermidades, que foram denominadas “doenças dos mineiros”, causadas por falta de ventilação nas minas e pelos vapores eliminados durante a execução do ofício. Os tecelões ingleses trabalhavam em ambientes sujos e mal ventilados, que também causavam várias doenças por falta de saneamento básico. Mulheres e crianças trabalhavam de forma desumana, com jornadas de mais de dez horas diárias. O cansaço e a ausência de equipamentos de segurança nas máquinas de tear levavam a mutilações e mortes entre os trabalhadores (DIAS, 2018).

A área de conhecimento chamada Segurança e Saúde do Trabalho vai tratar dos mais diversos aspectos do entendimento sobre segurança no ambiente de trabalho, bem como da saúde dos trabalhadores, principalmente no exercício de suas atividades laborais. Esta preocupação deve ser de todos os profissionais, como psicólogos, médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, engenheiros, advogados, dentre outros, visando estabelecer um equilíbrio entre as necessidades da empresa e as condições de trabalho dos trabalhadores.

## **A RELAÇÃO ENTRE A SEGURANÇA E A SAÚDE DO TRABALHO E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Há estudiosos que dividem a área da Segurança e Saúde do Trabalho em duas áreas, sendo uma a Segurança do Trabalho e a outra a Saúde do Trabalho, contudo entende-se que a segurança e a saúde andam juntas quando voltadas, direcionadas para o seu fim, que é o trabalho.

Desta feita, entende-se que esta área do conhecimento vem estudar os mais diversos meios e mecanismos que propiciem a segurança no desempenho das atividades laborais do trabalhador com o objetivo de garantir a sua saúde física, mental e social, garantindo também o bom desempenho de suas atividades para atender às necessidades da empresa.

Em um processo seletivo para contratação de um empregado, as empresas se preocupam se os candidatos possuem os cursos e conhecimentos que atendam ao perfil da vaga, outras empresas ainda se preocupam com o a questão dos candidatos terem um perfil que se enquadre com a cultura organizacional da empresa, esquecendo das características dos candidatos, onde raramente uma empresa se detém às características individuais, valores e formações pessoais de cada futuro empregado.





As características pessoais dos candidatos podem dizer muito sobre o entendimento que eles têm sobre medidas de segurança que possivelmente conheçam para praticarem no desenvolvimento de suas atividades laborais, assim como medidas de saúde, até mesmo se eles têm alguma consciência sobre cuidados com a própria saúde, tendo em vista que muitos negligenciam nos cuidados pessoais, muitas vezes por desconhecimento atrelado também ao nível de escolaridade.

O ambiente organizacional influencia diretamente na segurança e na saúde do trabalho, a forma como as organizações são estruturadas, administradas, vai influenciar na adoção ou não de medidas de segurança do trabalho e que vão afetar a saúde do trabalhador, se adotar medidas de segurança do trabalho, poderão propiciar melhores condições de saúde laboral para os trabalhadores, contudo se o ambiente organizacional não possui medidas de preservação da saúde dos trabalhadores, estes desenvolveram doenças ocupacionais ou terão doenças pré-existentes agravadas.

A cultura organizacional influencia diretamente o ambiente organizacional, se a empresa é organizada de forma hierarquizada verticalmente ou horizontalmente, se a empresa tem perfil familiar ou se tem perfil corporativo, se tem política organizacional de atenção às condições de trabalho dos empregados e as condições pessoais de cada trabalhador.

## **ÁREAS DE RISCO DA EMPRESA, A INSALUBRIDADE E A PERICULOSIDADE NO TRABALHO**

A Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991, lei que trata do Plano de Benefícios da Previdência Social, em seu art. 20, conceitua o que vem a ser Acidente de Trabalho:

Art. 20. Consideram-se acidente do trabalho, nos termos do artigo anterior, as seguintes entidades mórbidas:

I - doença profissional, assim entendida a produzida ou desencadeada pelo exercício do trabalho peculiar a determinada atividade e constante da respectiva relação elaborada pelo Ministério do Trabalho e da Previdência Social;

II - doença do trabalho, assim entendida a adquirida ou desencadeada em função de condições especiais em que o trabalho é realizado e com ele se relacione diretamente, constante da relação mencionada no inciso I.

As doenças do trabalho levadas em consideração neste art. 20 estão relacionadas nas Listas A e B do anexo II do Decreto nº 3.048 de 06 de maio de 1999.

Ainda no art. 21 da mesma lei, tem-se hipóteses de equiparação de acidente de trabalho, conforme se observa:



Art. 21. Equiparam-se também ao acidente do trabalho, para efeitos desta Lei:

I - o acidente ligado ao trabalho que, embora não tenha sido a causa única, haja contribuído diretamente para a morte do segurado, para redução ou perda da sua capacidade para o trabalho, ou produzido lesão que exija atenção médica para a sua recuperação;

II - o acidente sofrido pelo segurado no local e no horário do trabalho, em consequência de:

a) ato de agressão, sabotagem ou terrorismo praticado por terceiro ou companheiro de trabalho;

b) ofensa física intencional, inclusive de terceiro, por motivo de disputa relacionada ao trabalho;

c) ato de imprudência, de negligência ou de imperícia de terceiro ou de companheiro de trabalho;

d) ato de pessoa privada do uso da razão;

e) desabamento, inundação, incêndio e outros casos fortuitos ou decorrentes de força maior;

III - a doença proveniente de contaminação acidental do empregado no exercício de sua atividade;

IV - o acidente sofrido pelo segurado ainda que fora do local e horário de trabalho:

a) na execução de ordem ou na realização de serviço sob a autoridade da empresa;

b) na prestação espontânea de qualquer serviço à empresa para lhe evitar prejuízo ou proporcionar proveito;

c) em viagem a serviço da empresa, inclusive para estudo quando financiada por esta dentro de seus planos para melhor capacitação da mão-de-obra, independentemente do meio de locomoção utilizado, inclusive veículo de propriedade do segurado;

d) no percurso da residência para o local de trabalho ou deste para aquela, qualquer que seja o meio de locomoção, inclusive veículo de propriedade do segurado.

§ 1º Nos períodos destinados a refeição ou descanso, ou por ocasião da satisfação de outras necessidades fisiológicas, no local do trabalho ou durante este, o empregado é considerado no exercício do trabalho.

§ 2º Não é considerada agravação ou complicação de acidente do trabalho a lesão que, resultante de acidente de outra origem, se associe ou se superponha às consequências do anterior.

Este artigo mostra a possibilidade de outras doenças não elencadas no Decreto nº 3.048/99 serem consideradas como desencadeadoras de doenças laborais ou agravadoras.

O Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS no momento de uma perícia deve seguir o que estabelece o art. 21-A da referida lei:

Art. 21-A. A perícia médica do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) considerará caracterizada a natureza acidentária da incapacidade quando constatar ocorrência de nexos técnico epidemiológico entre o trabalho e o agravo, decorrente da relação entre a atividade da empresa ou do empregado doméstico e a entidade mórbida motivadora da incapacidade elencada na Classificação Internacional de Doenças (CID), em conformidade com o que dispuser o regulamento.

O INSS na realização de uma perícia, verificará se há ou não o nexo causal entre a doença apresentada pelo trabalhador e a sua atividade profissional, para poder afirmar se é um caso de doença ocupacional ou se é uma doença não relacionada com o trabalho.



Há a necessidade de conceituar o que vem a ser insalubridade e periculosidade, conceitos previstos nos arts. 189 e 193 da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT respectivamente, como pode se ver abaixo:

Art. 189 - Serão consideradas atividades ou operações insalubres aquelas que, por sua natureza, condições ou métodos de trabalho, exponham os empregados a agentes nocivos à saúde, acima dos limites de tolerância fixados em razão da natureza e da intensidade do agente e do tempo de exposição aos seus efeitos.

Art. 193. São consideradas atividades ou operações perigosas, na forma da regulamentação aprovada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, aquelas que, por sua natureza ou métodos de trabalho, impliquem risco acentuado em virtude de exposição permanente do trabalhador a:

- I - inflamáveis, explosivos ou energia elétrica;
- II - roubos ou outras espécies de violência física nas atividades profissionais de segurança pessoal ou patrimonial.

A Norma Regulamentadora nº 15 – NR15 estabelece Atividades e Operações Insalubres, enquanto que a Norma Regulamentadora nº 16 – NR16 estabelece Atividades e Operações Perigosas

Estes artigos da CLT ainda preveem os adicionais aos quais os trabalhadores têm direito de receber quando exercerem atividades insalubres ou perigosas, como pode ser observar:

Art. 192 - O exercício de trabalho em condições insalubres, acima dos limites de tolerância estabelecidos pelo Ministério do Trabalho, assegura a percepção de adicional respectivamente de 40% (quarenta por cento), 20% (vinte por cento) e 10% (dez por cento) do salário-mínimo da região, segundo se classificarem nos graus máximo, médio e mínimo.

Art. 193 –

§ 1º - O trabalho em condições de periculosidade assegura ao empregado um adicional de 30% (trinta por cento) sobre o salário sem os acréscimos resultantes de gratificações, prêmios ou participações nos lucros da empresa.

O art. 194 da CLT ainda diz que o direito do empregado ao adicional de insalubridade ou de periculosidade cessará com a eliminação do risco à sua saúde ou integridade física, nos termos desta Seção e das normas expedidas pelo Ministério do Trabalho.

## **AGENTES CAUSADORES DE DOENÇAS OCUPACIONAIS**

De forma mais prática, pode-se utilizar como forma de estabelecer em quais locais da empresa um trabalhador está propício ao risco de surgimento de uma doença ocupacional, a classificação dos agentes que podem causar estas doenças.

Conforme esta classificação os agentes podem ser físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e psicossociais.



Os riscos físicos existentes em um ambiente de trabalho são causados por **agentes físicos** e de acordo com a Norma Regulamentadora nº 9 – NR-9, que estabelece o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais conceitua o que vem a ser agentes físicos, considerando como tal as diversas formas de energia a que possam estar expostos os trabalhadores, tais como: ruído, vibrações, pressões anormais, temperaturas extremas, radiações ionizantes, radiações não ionizantes, bem como o infrassom e o ultrassom.

No caso de **agentes químicos**, a NR-9 diz que consideram-se agentes químicos as substâncias, compostos ou produtos que possam penetrar no organismo pela via respiratória, nas formas de poeiras, fumos, névoas, neblinas, gases ou vapores, ou que, pela natureza da atividade de exposição, possam ter contato ou ser absorvidos pelo organismo através da pele ou por ingestão.

No que tange aos **agentes biológicos**, a mesma NR-9 diz que consideram-se agentes biológicos as bactérias, fungos, bacilos, parasitas, protozoários, vírus, entre outros.

No caso de **agentes ergonômicos**, podem ser considerados com tais, quaisquer fatores que possam causar desconforto, estresse ao corpo humano, afetando o bom exercício das atividades laborais, como exemplo tem-se esforço físico, levantamento e transporte de peso, postura inadequada, ritmos excessivos, jornada de trabalho prolongada, dentre outros. A NR-17 trata especificamente sobre ergonomia, tudo o que a empresa deve seguir para garantir todo o conforto necessário ao trabalhador para que ele possa exercer da melhor forma possível suas atividades e de forma produtiva para a empresa.

De acordo com a Instrução Normativa nº 98 do INSS, os **agentes psicossociais** são as percepções subjetivas que o trabalhador tem dos fatores de organização do trabalho. Como exemplo de fatores psicossociais podemos citar: considerações relativas à carreira, à carga e ritmo de trabalho e ao ambiente social e técnico do trabalho. A "percepção" psicológica que o indivíduo tem das exigências do trabalho é o resultado das características físicas da carga, da personalidade do indivíduo, das experiências anteriores e da situação social do trabalho. Os riscos psicossociais abrangem fatores relacionados ao ambiente de trabalho que podem afetar a saúde mental do trabalhador, além de agentes externos que abalam o estado emocional e psicológico do profissional e reduzem sua capacidade produtiva.

## **EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL - EPI**





Esta temática é um tanto quanto emblemática, delicada, de um lado os trabalhadores e do outro lado tem-se as empresas. Os trabalhadores que muitas vezes não querem usar os EPI's, não querem participar de treinamentos para aprenderem como usar corretamente estes equipamentos, muitas vezes usam de forma inadequada estes equipamentos, causando inúmeras vezes algum acidente de trabalho, do outro lado há as empresas que não querem muitas vezes oferecer os EPI's para seus trabalhadores, por vezes oferecem os equipamentos inadequados e muitas das vezes que disponibilizam estes equipamentos para seus empregados, fazem isso visando a questão financeira, por poderem reduzir os valores pagos com adicionais de insalubridade e até a eliminação do pagamento do adicional de insalubridade ou periculosidade.

A NR-6 trata especificamente sobre Equipamento de Proteção Individual – EPI, a qual traz como conceito de EPI como sendo todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho.

A mesma norma diz que a empresa é obrigada a fornecer aos empregados, gratuitamente, EPI adequado ao risco, em perfeito estado de conservação e funcionamento, nas seguintes circunstâncias: sempre que as medidas de ordem geral não ofereçam completa proteção contra os riscos de acidentes do trabalho ou de doenças profissionais e do trabalho; enquanto as medidas de proteção coletiva estiverem sendo implantadas; e, para atender a situações de emergência.

A mesma NR-6 diz que é responsabilidade do empregador quanto ao EPI: adquirir o adequado ao risco de cada atividade; exigir seu uso; fornecer ao trabalhador somente o aprovado pelo órgão nacional competente em matéria de segurança e saúde no trabalho; orientar e treinar o trabalhador sobre o uso adequado, guarda e conservação; substituir imediatamente, quando danificado ou extraviado; responsabilizar-se pela higienização e manutenção periódica; comunicar ao MTE qualquer irregularidade observada; e registrar o seu fornecimento ao trabalhador, podendo ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônico.

Quanto às responsabilidades dos empregados a mesma NR-6 diz que: usar, utilizando-o apenas para a finalidade a que se destina; responsabilizar-se pela guarda e conservação; comunicar ao empregador qualquer alteração que o torne impróprio para uso; e cumprir as determinações do empregador sobre o uso adequado.



## PCMSO, PPRA, CIPA, SIPAT

Inicialmente há de se falar sobre o **Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO** previsto na Norma Regulamentadora nº7 – NR-7, a qual estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, com o objetivo de promoção e preservação da saúde do conjunto dos seus trabalhadores.

Este programa trata de iniciativas, medidas que as empresas devem adotar voltadas para garantir a saúde dos trabalhadores, sem prevenindo, acompanhando as condições de saúde dos trabalhadores. Deve ser coordenado por um médico do trabalho e na falta deste, por um médico, quer seja médico empregado da empresa ou prestador de serviço.

Dentre diversas ações adotadas no PCMSO, tem-se a realização obrigatória dos exames médicos: a) admissional (antes de assumir o cargo); b) periódico (periodicidade conforme atividade da empresa); c) de retorno ao trabalho (como no caso de trabalhador que estava afastado das atividades por motivo de doença); d) de mudança de função (antes que ocorra a mudança); e) demissional (dentro de 10 dias após a demissão, antes da data de homologação).

Para cada exame realizado, conforme estabelece a NR-7, o médico emitirá o Atestado de Saúde Ocupacional - ASO, em 2 (duas) vias. A primeira via do ASO ficará arquivada no local de trabalho do trabalhador, inclusive frente de trabalho ou canteiro de obras, à disposição da fiscalização do trabalho. A segunda via do ASO será obrigatoriamente entregue ao trabalhador, mediante recibo na primeira via.

A NR-9 vem tratar da obrigatoriedade da elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do **Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA**, visando à preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e conseqüente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho, tendo em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais.

Ainda de acordo com a NR-9, PPRA devem ser desenvolvidas no âmbito de cada estabelecimento da empresa, sob a responsabilidade do empregador, com a participação dos



trabalhadores, sendo sua abrangência e profundidade dependentes das características dos riscos e das necessidades de controle. Este programa faz parte do PCMSO.

Como estabelecido pela mesma norma, o PPRA deve seguir as etapas: a) antecipação e reconhecimentos dos riscos; b) estabelecimento de prioridades e metas de avaliação e controle; c) avaliação dos riscos e da exposição dos trabalhadores; d) implantação de medidas de controle e avaliação de sua eficácia; e) monitoramento da exposição aos riscos; f) registro e divulgação dos dados.

Há a previsão nesta norma das responsabilidades do empregador: I. estabelecer, implementar e assegurar o cumprimento do PPRA como atividade permanente da empresa ou instituição; e dos trabalhadores: I. colaborar e participar na implantação e execução do PPRA; II. seguir as orientações recebidas nos treinamentos oferecidos dentro do PPRA; III. informar ao seu superior hierárquico direto ocorrências que, a seu julgamento, possam implicar riscos à saúde dos trabalhadores.

Existe a NR-5 que trata especificamente da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, a qual tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador.

De acordo com esta norma a CIPA tem as seguintes atribuições: a) identificar os riscos do processo de trabalho, e elaborar o mapa de riscos, com a participação do maior número de trabalhadores, com assessoria do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho – SESMT, onde houver; b) elaborar plano de trabalho que possibilite a ação preventiva na solução de problemas de segurança e saúde no trabalho; c) participar da implementação e do controle da qualidade das medidas de prevenção necessárias, bem como da avaliação das prioridades de ação nos locais de trabalho; d) realizar, periodicamente, verificações nos ambientes e condições de trabalho visando a identificação de situações que venham a trazer riscos para a segurança e saúde dos trabalhadores; e) realizar, a cada reunião, avaliação do cumprimento das metas fixadas em seu plano de trabalho e discutir as situações de risco que foram identificadas; f) divulgar aos trabalhadores informações relativas à segurança e saúde no trabalho; g) participar, com o SESMT, onde houver, das discussões promovidas pelo empregador, para avaliar os impactos de alterações no ambiente e processo de trabalho relacionados à segurança e saúde dos trabalhadores; h) requerer ao SESMT, quando



houver, ou ao empregador, a paralisação de máquina ou setor onde considere haver risco grave e iminente à segurança e saúde dos trabalhadores; i) colaborar no desenvolvimento e implementação do PCMSO e PPRA e de outros programas relacionados à segurança e saúde no trabalho; j) divulgar e promover o cumprimento das Normas Regulamentadoras, bem como cláusulas de acordos e convenções coletivas de trabalho, relativas à segurança e saúde no trabalho; l) participar, em conjunto com o SESMT, onde houver, ou com o empregador da análise das causas das doenças e acidentes de trabalho e propor medidas de solução dos problemas identificados; m) requisitar ao empregador e analisar as informações sobre questões que tenham interferido na segurança e saúde dos trabalhadores; n) requisitar à empresa as cópias das Comunicações de Acidentes do Trabalho – CAT emitidas; o) promover, anualmente, em conjunto com o SESMT, onde houver, a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho - SIPAT; p) participar, anualmente, em conjunto com a empresa, de Campanhas de Prevenção da AIDS.

Como visto acima, a **Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho – SIPAT** prevista na NR-5, vem a ser competência da CIPA em promovê-la, tendo como objetivos: 1 - orientar e conscientizar os funcionários da empresa sobre a importância da prevenção de acidentes do trabalho e as doenças ocupacionais associadas; 2 - Fazer com que os funcionários resgatem valores esquecidos pelo corre-corre do dia-a-dia, ou seja, não só tenham uma vaga ideia de segurança, mas sim que pratiquem a segurança como fator principal para o desenvolvimento do trabalho; 3 - Mostrar de forma clara, simples e objetiva os assuntos relacionados com saúde e segurança do trabalhador dentro e fora do ambiente de trabalho; 4 - Ajudar a criar uma cultura de segurança dentro do ambiente de trabalho, trabalhando a segurança de forma cotidiana através dos DDS Diálogos Diários de Segurança; 5 - Alertar os funcionários e colaboradores sobre os reais riscos de acidentes de trabalho que estão expostos durante uma jornada de trabalho; 6 - Buscar a participação efetiva de todos envolvendo também os encarregados, diretores, gerentes e se possível familiares.

## **SISTEMA DE GESTÃO EM SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL (SGSSO) E PROGRAMA DE TREINAMENTOS**

O Sistema de Gestão em Segurança e Saúde Ocupacional está previsto na atual norma ISO 45.001 de 2018, anteriormente previsto na OHSAS 18.001, consiste num sistema que tem





a finalidade de orientar as empresas em adotarem medidas que ajudarão a reduzir os riscos de causa de acidentes de trabalho no ambiente de trabalho, assim como melhorar as condições de trabalho, padronizar e integrar os requisitos normativos dos sistemas de gestão em segurança e saúde ocupacional.

Há diversas medidas que podem ser adotadas para implementação deste sistema, como: implantação de Ciclo PDCA – Plan-Do-Check-Adjust, quanto aos programas voltados para segurança e saúde do trabalho, preparações para respostas de emergência, estudo de identificação de perigos, avaliações de riscos e avaliações de oportunidades de melhoria do sistema.

Para garantir a implementação, gestão e bom desempenho dos sistema de gestão a própria norma prevê a hipótese de implantação de **Programas de Treinamento** junto a todas as pessoas que fazem parte da empresa, tanto empregados quanto empregadores, nos níveis estratégico, tático e operacional.

Estes treinamentos devem observar as necessidades da empresa e dos trabalhadores, por cada área da empresa, verificando quais cursos podem ser ofertados para atender a uma demanda específica, duração dos treinamentos, orçamento para tais treinamentos, quais pessoas ministrarão os cursos.

Os treinamentos têm por objetivos: garantir que a empresa esteja bem capacitada quanto às normas e procedimentos na área de segurança e saúde do trabalho, de forma mais homogênea possível; conscientizar a todos que fazem parte da empresa sobre a importância de seguirem todas as recomendações e normas pertinentes a segurança e saúde ocupacional; garantir que todos os trabalhadores tenham conhecimento sobre a empresa que trabalham; implementar uma cultura organizacional garantidora da saúde do trabalhador.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por tudo o exposto pode-se verificar a importância da implementação da temática nas empresas, não apenas para os empregadores, mas principalmente para os trabalhadores, que são as pessoas diretamente beneficiadas sobre a adoção de todas as medidas adotadas na área de segurança e saúde do trabalho.



Percebe-se também que na implementação de tais medidas, há a necessidade do envolvimento de pessoas com as mais diversas formações, médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, engenheiros, advogados, psicólogos, assistentes sociais, pedagogos, educadores físicos, dentre outros, cada profissional contribuindo com seus conhecimentos, garantindo um programa de segurança e saúde do trabalho o mais completo possível.

Contudo, o principal agente de implementação, formação, transformação, educação laboral é o próprio trabalhador que deve participar ativamente dos mais diversos programas de segurança e saúde ocupacional.

## REFERÊNCIAS

ABNT, Associação de Normas Técnicas. **Publicada a ISO 45001, 2018**. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/imprensa/releases/5800-publicada-a-iso-45001>>. Acesso em: 25 abr. 2018

*AGÊNCIA EUROPÉIA PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO. Riscos psicossociais e stresse no trabalho, 2020*. Disponível em: <<https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-stress>>. Acesso em: 14 dez. 2020.

BRASIL. **Decreto nº. 3.048, de 6 de maio de 1999**. Aprova o Regulamento da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3048compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3048compilado.htm)>. Acesso em: 14 de dez. 2020

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio e 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro, 1943. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452compilado.htm)>. Acesso em: 14 de dez. 2020

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Plano de Benefícios da Previdência Social. Brasília, 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8213compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213compilado.htm)>. Acesso em: 14 de dez. 2020

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 05 – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2011. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr5.htm>>. Acesso em: 14 dez. 2020.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 06 – Equipamento de Proteção Individual – EPI**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2015. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr6.htm>> . Acesso em: 14 dez. 2020.



BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 07 – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2013. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr7.htm>>. Acesso em: 14 dez. 2020.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 09 – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2014. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr9.htm>>. Acesso em: 14 dez. 2020

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 15 – Atividades e Operações Insalubres**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2014. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr15.htm>>. Acesso em: 14 dez. 2020.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 16 – Atividades e Operações Perigosas**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2015. Disponível em:<<http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr16.htm>>. Acesso em: 14 dez. 2020.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 17 – Ergonomia**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 1978. Disponível em:<<http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr17.htm>>. Acesso em: 14 dez. 2020.

DIAS, L. C. **História da Segurança do Trabalho**. São Paulo: Cruzeiro do Sul, 2018

INSS. **Instrução Normativa Nº 98, de 05 de dezembro de 2003**. *Aprova Norma Técnica sobre Lesões por Esforços Repetitivos - LER ou Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho - DORT*. Brasília: Ministério da Previdência Social, 2003. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=75579>>. Acesso em: 14 de dez. 2020.

RODRIGUES, R. M. **O Homem na Pré-História**. 2.ed. São Paulo: Moderna, 2003

SIPATSHOW. **O que é SIPAT ?** 2019. Disponível em:< <https://sipatshow.com.br/o-que-e-sipat/>>. Acesso em: 14 dez. 2020



# CAPÍTULO 13

## IMPLICAÇÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO COMPORTAMENTO DOS TRABALHADORES DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

**Karina Maria de Oliveira** – Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – Campus Pontal (Ituiutaba-MG)

**Edson Arlindo Silva** – Pós-Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor-Permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Catalão (UFCAT)

**Victor Manuel Barbosa Vicente** – Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Professor e Pesquisador da Universidade Federal de Uberlândia – Campus Pontal (Ituiutaba-MG). Membro do Núcleo de Educação Financeira (NEF) da FACES/UFU.

### RESUMO

O propósito central do presente trabalho foi compreender o clima organizacional em uma microempresa do setor de materiais e estruturas para a construção civil. Apesar de ser um microempreendimento, identificou-se que a empresa estudada atua a menos de cinco anos no município de Ituiutaba e microrregião do Pontal do Triângulo Mineiro, estado de Minas Gerais, e se caracteriza por possuir significativa clientela e volume de venda em ascensão. A empresa se caracteriza ainda como “familiar” e seus membros encontram-se distribuídos em cargos e funções estratégicos relacionados ao comércio da construção civil. O objetivo central deste estudo foi compreender o clima organizacional e suas implicações em uma microempresa da construção civil. Na execução da presente pesquisa fora realizado um diagnóstico com intuito de atingir o objetivo proposto, que pode ser assim sintetizado: i) Compreensão da distribuição de tarefas e atividades de trabalho realizadas; ii) Observação do clima organizacional; iii) Levantamento do atendimento dos clientes; iv) Verificação da cultura do trabalho em todas as áreas da empresa Ferragens Casa Forte. A metodologia de pesquisa consistiu na pesquisa qualitativa por intermédio de um caso descritivo, análise documental, visitas técnicas, observação não participante e aplicação de *survey* estruturado. Os resultados encontrados podem ser assim sintetizados, quais sejam, distribuição de tarefas e atividades de trabalho realizadas a partir da supervisão de pelo menos um proprietário; clima organizacional voltado ao relacionamento interpessoal mais estreito e caracterizado por ações informais; foco no atendimento rápido com predominância da personificação dos clientes; valorização da cultura do trabalho em equipe em todos os setores da empresa. Os achados da pesquisa mostram que o clima organizacional da empresa é agradável e receptivo, o que implicaria, na percepção dos colaboradores que existe um bom clima organizacional na empresa e isso afeta positivamente o trabalho em equipe, as práticas e o comportamento. As conclusões da pesquisa permitem afirmar que apesar de ser uma empresa de base familiar, os proprietários abrem espaço para a profissionalização dos negócios, acompanham periodicamente as transformações e tendências ocorridas no mercado da construção civil, buscam alternativas para superar crises econômicas como as vivenciadas neste período de pandemia da Covid-19 e são otimistas quanto ao crescimento e possibilidade de expansão futura da empresa no mercado local e regional. Já os colaboradores ao sintetizar a percepção coletiva do clima organizacional da empresa, afirmam





a existência de forte ênfase no trabalho em equipe e em ações motivacionais como o incentivo a realização de cursos técnicos profissionalizantes de curta duração.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima Organizacional; Empresa Familiar; Trabalho em Equipe; Cultura.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão empresarial, a partir dos anos 2000, vem passando por transformações sucessivas, fruto da apropriação por parte das micro e pequenas empresas de novas tecnologias da informação e comunicação que tem contribuído para o aperfeiçoamento das práticas de gestão e uma crescente atenção para o clima organizacional vivenciado nas organizações, onde sua temática se tornou um conceito importante, por descrever as percepções dos trabalhadores em relação às empresas, aos grupos e as equipes que convivem diariamente (BEGNAMI; ZORZO, 2013).

A análise crítica, juntamente com o diagnóstico, tem tornado a pesquisa do clima organizacional uma ferramenta importante para assegurar o melhoramento das políticas internas de uma empresa, com sugestões e práticas para qualidade de vida dos trabalhadores, que conseqüentemente todos são beneficiados quando atinge o desempenho e produtividade com um clima organizacional favorável (BISPO, 2006).

Diante desta conjuntura, a relevância desta presente investigação, reside no estabelecimento de uma ligação entre os fornecedores de serviços e seus clientes internos, para o estímulo de melhorias contínuas na qualidade do serviço interno que se reflita nos clientes externos (HAVE, *et al.*, 2003). Nessa direção, acredita-se que o clima organizacional inclui todos que fazem parte da organização, tanto subordinados, supervisores e direção, auxiliando o relacionamento entre os mesmos, pois refletirá diretamente na organização/empresa (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

Dessa forma acredita-se que a tarefa de gerenciar pessoas, é considerado um dos mais influentes papéis organizacionais na atualidade, pode corroborar com a prática da cultura, hábitos, crenças, modo em que se tomam decisões e outras práticas pessoais e organizacionais, que gerará e influenciará o andamento da organização e do clima organizacional da empresa.

Tendo em vista o exposto, o presente estudo visou responder dois questionamentos de pesquisa: Como o clima organizacional contribui para influenciar positiva e/ou negativamente o comportamento dos colaboradores? O modelo de gestão do clima organizacional da empresa



Ferragens Casa Forte influência a satisfação e as práticas de seus colaboradores? Para responder tais questionamentos de pesquisa buscou-se alcançar o objetivo geral que foi analisar os fatores que implicam o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho da empresa Ferragens Casa Forte tendo como ponto de partida o clima organizacional. E como objetivos específicos pretenderam-se: i) analisar o processo interno de comunicação; ii) analisar a autonomia decisória dos colaboradores; iii) identificar a existência de procedimentos de valorização dos colaboradores da empresa Ferragens Casa Forte.

Nesse contexto tem-se como questão de pesquisa a seguinte pergunta: O modelo de gestão do clima organizacional da empresa Ferragens Casa Forte, motiva, estimula, satisfaz seus colaboradores? Para dar conta de responder a questão de pesquisa buscou-se alcançar o objetivo geral que foi analisar os fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho da empresa Ferragens Casa Forte. Especificamente pretendeu-se: i) analisar o processo interno de comunicação; ii) analisar a autonomia decisória dos colaboradores; iii) identificar a existência de procedimentos de valorização dos colaboradores da empresa Ferragens Casa Forte.

Acredita-se que a sustentabilidade das empresas no contexto atual requer esforços por parte dos gestores na tentativa de prever e formar soluções para a continuidade dessas organizações no mercado. A competitividade acirrada exige uma adoção de modelos de gestão e estratégias para agregar valor aos produtos e serviços e assim gerar maior satisfação aos colaboradores e clientes. Nesse contexto, a observação, a prática e o convívio como experiência própria dos pesquisadores deste trabalho em ambientes empresariais, corroboram para a identificação dos eventuais problemas relacionados ao ambiente de trabalho da empresa Ferragens Casa Forte, particularmente quando se pensa no clima organizacional e suas implicações no comportamento do(a) colaborador(a) e da própria organização.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção, são apresentados os elementos conceituais e teóricos que dão sustentação para analisar o caso empresarial estudado. Sendo assim, optou-se como delimitação teórica discutir os seguintes assuntos: Comportamento Organizacional, Cultura Organizacional, Clima Organizacional e sua Importância na Empresa, e Mudanças no Ambiente Organizacional.



## 2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Comportamento organizacional e sua gestão não podem ser mais concedidos somente com o intuito de conhecer o comportamento das pessoas e adaptá-las com o andamento da organização, desejando a melhoria na produtividade, mais que compreenda que sua abrangência envolve fatores que vão além, envolvendo tanto a satisfação no trabalho como sua qualidade de vida (LEITE; LEITE; ALBUQUERQUE, 2012). Para Vieira, Anjos e Silva (2016), com o surgimento do campo de estudo do comportamento organizacional por volta da década de 1990, sua abrangência se distinguiu em três estruturas, a saber, “indivíduos (micro), equipes e grupos de trabalho (meso) e a organização (macro)”.

Nos estudos de Bergue (2010) é possível destacar que o comportamento “micro”, foi criado pelas perspectivas da psicologia, para o entendimento das habilidades individuais, o que os motivam e a satisfação do ser humano na organização. Já o comportamento “meso” surgiu a partir das áreas de “comunicação, psicologia social e sociologia interacionista”, objetivando entender o comportamento das pessoas que interagem e desenvolvem trabalhos em grupos, abordando temas como, “liderança, socialização e dinâmica de grupo”. Por fim, o comportamento “macro”, envolve a análise de questões culturais e do ambiente interno e externo, que influenciam o andamento da organização e sua ligação com o indivíduo, sendo desenvolvida pelas perspectivas da “sociologia, economia, antropologia e ciência Política”.

Sendo assim, as peculiaridades e individualidade do ser humano, fez com que a necessidade do estudo de seu comportamento se tornasse de grande relevância para compreender suas atitudes no ambiente de trabalho, levando em consideração que esse comportamento influencia no desenvolvimento da empresa, se tornando importante por conta da subjetividade e fatores tanto externo quanto interno que afetam diretamente o seu desempenho no trabalho e/ou quaisquer atividade desenvolvida pelo mesmo (VIEIRA; ANJOS; SILVA, 2016). Estes autores entendem que:

O Comportamento Organizacional (CO) investiga questões ligadas ao indivíduo e aos grupos nas organizações, tais como liderança e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, motivação, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e vínculos com o trabalho (VIEIRA; ANJOS; SILVA, 2016, p. 153).

De acordo com Bergue (2010), o comportamento organizacional objetiva esclarecer o comportamento do indivíduo, suas atitudes e ações perante o ambiente organizacional, analisando também o comportamento das organizações, onde os mesmos se interagem



frequentemente, já que as organizações podem e na maioria das vezes não se comportam de forma igualitária das pessoas ali inseridas.

As competências desses indivíduos inseridos nesse ambiente organizacional podem ser melhoradas e delineadas conforme o andamento da organização, já que a competência dos mesmos pode ser compreendida pela atuação individual e em grupo, ao interpretar os comportamentos dos indivíduos nos contextos empresariais, o entendimento na gestão da organização pode se tornar mais “fácil” (BRANDÃO; ANDRADE; GUIMARÃES, 2012). É preciso diferenciar o campo de estudo desse assunto, onde a maioria das definições leva a compreensão dos comportamentos individuais e grupais de pessoas inseridas nesses ambientes, com interesse eminente e comum em compreender o ambiente organizacional (SOBRAL; MANSUR, 2013).

De acordo com Leite, Leite e Albuquerque (2012), depois de compreendido e identificado, a gestão em volta do comportamento organizacional, objetiva auxiliar o desenvolvimento de estratégias, que tornem as decisões mais assertivas, encontrando os pontos fortes e fracos da organização com o intuito de desenvolver respostas rápidas, tentando eliminar o máximo suas falhas.

Diante disso, o estudo do Comportamento Organizacional se apresenta como a análise das estruturas e processos dos subsistemas dentro das organizações, ambientes de trabalho e a relação com o indivíduo, contribuindo para promover diferentes formas de diagnóstico, solução e intervenção dentro das organizações (VIEIRA; ANJOS; SILVA, 2016, p. 153).

Mediante o histórico apresentado, acredita-se que esta pesquisa se torna relevante, pois busca contribuir para o avanço de estudos de casos específicos, principalmente em empresas de pequeno e médio porte, em que as práticas de modelos de gestão podem corroborar para o aperfeiçoamento da dinâmica de trabalho, das tomadas de decisões em níveis operacionais, táticos e estratégicos e contribuir para alavancar de maneira profissional a cultura organizacional. A temática cultura organizacional será tratada na próxima seção e objetiva mostrar como o clima organizacional é influenciado pelos aspectos culturais da empresa/organização.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura pode ser definida como sendo algo passado de geração a geração, a maneira de pensar, agir, hábitos, crenças, costumes e práticas que compõe um modelo formado por





características de um determinado grupo social, tais características são compartilhadas pelas pessoas pertencentes a esse grupo, medindo a capacidade de adaptação a essa realidade, é algo apreendido, sendo um ponto determinístico para compreensão das ações humanas (PIRES; MACÊDO, 2006).

Segundo Silva e Fadul (2010) o conceito de cultura deve refletir em características também visíveis, que podem ser alteradas por vários fatores, sendo eles externo e interno da própria organização, é preciso levar em consideração diversas características específicas, como a diversidade entre pessoas, classe social, interesses mútuos e individuais, essas características visíveis são aquelas que podem ser “vistas, sentidas e ouvidas”.

As organizações podem ser definidas por características que apresentam inúmeras variáveis, como tipos de segmentos em que estão inseridas, tamanhos, tipo de propriedade, o certo é que as pessoas passam a maior parte da vida inserida em algum tipo de organização, no qual elas visam seu crescimento e desenvolvimento pessoal (CHIAVENATO, 2010, p. 5).

Com diferentes formas de gestão nas empresas, a cultura organizacional é uma variável que ganha destaque de modo a influenciar o comportamento das pessoas, onde são elas por meio da socialização, que repassam na medida em que convivem umas com as outras a padronização cultural daquele ambiente (SARAIVA, 2002), podendo ser definidos por padrões interativos, compartilhados entre as interações e relações sociais dos indivíduos, baseando-se nos princípios e objetivos definidos pela própria empresa (FEUERSCHUTTER, 1997).

Denomina-se cultura o conjunto de crenças, atitudes e valores compartilhados pelo grupo e que orientam suas ações. Assim, o exame das práticas quotidianas permite perceber a cultura organizacional. Interpretar a cultura organizacional no quotidiano, identificando valores e comportamentos compartilhados pelos seus indivíduos, pode orientar os gestores sobre aspectos críticos para iniciar uma mudança organizacional possível (VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011, p. 310).

Tal conceito pode ser atribuído em diferentes tipos de instituição, porém sempre será diferenciada uma das outras pelas pessoas que a compõem e pelo modo como o ambiente interno e externo as influenciam diariamente (BARBOSA, 1996). Corroborando com este pensamento Pires e Macedo (2006) reforçam a ideia de que “a cultura organizacional não existiria sem as pessoas”.

Seguindo essa linha de raciocínio, Crozatti (1998) constatou que os criadores/fundadores e as antigas e atuais lideranças das empresas são os principais influenciadores da cultura organizacional, assim sendo, por deterem o “poder máximo” desses



ambientes, definem de acordo com suas convicções o modelo de gestão. Conscientes ou não essas pessoas passam a construir o ambiente organizacional, deliberando se será uma gestão centralizada ou descentralizada, quais serão os níveis de hierarquia se houver, o grau de autoridade, poder, comprometimento e responsabilidades (REGINATO; GUERREIRO, 2009).

Então para que determinado modelo de gestão seja um modelo que funcione de forma desejada com eficácia e eficiência, o modelo precisa estar alinhado à cultura organizacional da empresa, caso a empresa queira mudar é necessária que movimente junto a seus processos, sua cultura, buscando concordância e harmonização de seus valores passados internamente e externamente (GROZATTI, 1998).

Paralelamente, torna-se necessário que o relacionamento entre proprietários e gestores seja o mais interativo e harmônico possível, onde estes últimos são contratados com o intuito do cumprimento da missão e superação das expectativas da organização em geral, pois como citado anteriormente são vistos como exemplos nesse ambiente corporativo (SILVA; FERNANDES, 2019). De fato existe a possibilidade de conflito entre empresa, gestores e proprietários onde cada um, agindo isoladamente, tem interesse diferente perante a empresa que até então possui sua missão, visão e objetivos, podendo ter uma solução ampla e subjetiva que com uma cultura que seja fomentada e invocativa, possibilita novos pensares, buscando atitudes grupais e não individuais, estabelecendo a todos o mesmo caminho para conduzir a empresa a garantir a efetivação de seus objetivos e metas (GROZATTI, 1998).

Neste caso, a cultura organizacional das empresas/organizações está ligada diretamente com o clima da organização, sendo visto como um fator de compreensão que as pessoas têm dessa cultura.

### **2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA NA EMPRESA**

O clima Organizacional tem influenciado de forma satisfatória a modificação da gestão empresarial, que leva a análise do clima, proporcionar práticas que concedem um ambiente de trabalho mais produtivo e ao mesmo tempo harmônico. O mesmo pode ser visto como um importante indicador na real situação em que a empresa vive, apontando o grau de satisfação e insatisfação de seus membros, tal como o funcionamento de sua política, modelo de gestão, missão, visão, o modo em que se comunicam e o funcionamento dos demais processos nela existente (BEGNAMI; ZORZO, 2013).



Para melhor compreensão do tema abordado, Chiavenato (1999, p. 440) define que,

o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo (CHIAVENATO, 1999, p. 440).

Para Rudai *et al.* (2018), o clima organizacional deve ser o mais agradável possível, pois como não é algo palpável e sim abstrato o comportamento das pessoas se dá pela sua percepção, o modo como sente e reagem diante das situações vivenciadas no ambiente de trabalho, e para cada uma o sentimento será diferente. Complementarmente, Farias *et al.* (2016), constataram que o clima organizacional interfere tanto no humor como no vestuário das pessoas, sendo visto como um componente transformador no funcionamento e comportamento dos indivíduos.

De acordo com Silva e Fernandes (2019), o clima organizacional se torna um agente relevante no sucesso da empresa, por afetar diversos fatores que causa impactos no comportamento dos funcionários, influenciando seu desempenho, que está ligado diretamente a produção e desenvolvimento de suas atividades, então a empresa deve estar atenta a satisfação e qualidade de vida dessas pessoas de modo que a percepção das mesmas seja positiva.

Do mesmo modo em que as organizações investem para o melhoramento na relação entre cliente e empresa é preciso na mesma intensidade e importância investirem na relação de trabalhador(a) e empresa, desse modo uma pesquisa do clima organizacional seja o ponto crucial para medir tais relações, onde clientes e colaboradores são beneficiados por um ambiente organizacional agradável, incentivador e motivacional e tais fins é necessário pessoas, onde são elas que exclusivamente desempenham o papel de modelar como uma empresa deve prosseguir com seus deveres diários (BISPO, 2006).

Assim sendo, os responsáveis por gerir uma empresa sendo eles líderes, gestores, gerentes, administradores e todos aqueles que fazem com que o modelo de gestão da organização funcione, influenciando o comportamento e o clima dessa organização, devendo estar atento aos acontecimentos (PINTO, 2007, p. 76).

A motivação pode ser componente de determinados comportamentos, onde o clima organizacional contém grande importância na influência de motivar o desempenho e satisfação das pessoas pelo trabalho, capaz de mensurar separadamente a situação de cada indivíduo e da empresa naquele momento (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012). Para Pistore (2013) a



pesquisa do clima organizacional é um meio de comunicação que se dá entre empresa e colaboradores, sendo capaz de prover o melhoramento e evolução dos mesmos.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas (BISPO, 2006, p. 259).

É a partir da pesquisa do clima organizacional que as organizações conseguem entender seus funcionários e melhorar as relações entre ambos (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2008). Bispo (2006) afirma que, “a análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas”.

De acordo com Rodrigues *et al.* (2016), a pesquisa do clima pode ser considerada um método formal que proporciona a oportunidade dos funcionários a expressar seus sentimentos de satisfação ou insatisfação mediante a empresa, possibilitando resultados seguros que podem fornecer informações a administração, com o intuito de avaliar e aprimorar o funcionamento interno, delineando o caminho que deve ser seguido para o crescimento e sucesso da empresa.

Nesse sentido, Chiavenato (2010) aponta a necessidade do desenvolvimento contínuo de uma organização e das pessoas inseridas nela, constatando que as organizações de maneira geral são extremamente heterogêneas e diversificadas, sendo diferentes em todo seu contexto, como estrutura, objetivo, características, ramo, problemas internos e externos, dentre outros fatores que marcam a diversidade de empresas e ambientes organizacionais.

O modelo tradicional em que as empresas/organizações se inspirava tinha a percepção que permaneceria estável, mais sempre esteve em processo de mudanças constantes, já que a necessidade de se flexibilizar forçaram a revisão de conceitos de gestão para que se adapte ao mercado atual.

Esta tendência no âmbito das empresas pode ser materializada a partir do momento em que mudanças estruturais começaram a fazer parte do aperfeiçoamento e evolução do ambiente organizacional.





## 2.4 MUDANÇAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

As organizações independentemente de quais sejam seu segmento de atuação, é praticamente inevitável que as mesmas não passem por mudanças, sejam elas internas ou externas, mudanças que todos em seu ambiente sentem os impactos, que convivem constantemente e precisam se adaptar de maneira rápida e eficiente, principalmente gestores e executivos, para obterem respostas que os levem ao caminho mais assertivo e que o desempenho diário desejado não seja afetado de maneira brusca, mesmo sabendo que lidar com tais mudanças não seja tarefa fácil (SILVA; JUNQUEIRA, 2016).

As mudanças ocorrem e fazem parte de praticamente todos e quaisquer indivíduo, tanto na vida pessoal quanto profissional, nas organizações e no mundo do trabalho de forma geral não é diferente (SOUZA; VASCONCELOS; ANDRADE, 2010). De acordo com Wood Jr. (2009) existem vários conceitos de mudanças, onde o tema em sua prática desenvolve alterações naturais vindas do ser humano, evoluindo comportamentos fundamentais nos padrões de trabalho, como sinais de respostas para tal evento. Para Chiavenato (1996, p. 24), “mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”.

Além disso, considera-se também o fato de que tais eventos afetarão principalmente aspectos provenientes das percepções individuais, como crenças e valores e que haverá um processo de transição, para a assimilação de todos os acontecimentos, onde essas percepções são à maneira de como as pessoas organizam os sentimentos diante do ocorrido (SOUZA; VASCONCELOS; ANDRADE, 2010).

As reações por parte de toda organização, no que diz respeito às pessoas que compõe esse ambiente são diversas, são naturais reações de insegurança, ansiedade e medo, a mais comum entre essas reações é a resistência, tanto da própria organização quanto do indivíduo, pois independentemente do objetivo dessas mudanças, as mesmas não costumam ser bem vindas, pelo fato do próprio conceito se referir à transformação, algo que fará com que as pessoas se movimentem de forma geral, que saiam da sua zona de conforto (BRESSAN, 2004).

As mudanças ocorrem com o passar dos tempos, entrando novas eras, com isso novas pessoas, modificando aspectos culturais e organizacionais, fazendo com que instituições modifiquem seu modo de pensar e agir, na verdade pessoas que as compõem precisam se



adaptar a tais mudanças. Chiavenato (2010, p. 50) relata a importância dos gestores aprender novas habilidades conceituais e técnicas e o mais importante adquirir habilidades humanas, pois são elas que corroboram para que um ambiente mude seus aspectos comportamentais.

É fundamental que os responsáveis de transmitir tais mudanças obtenham preparação e conhecimento de como funciona o andamento da organização, para que os mesmos transmitam os acontecimentos de modo que fique claro e diminua o desconforto, a ansiedade e as impressões geradas entre seu pessoal, pois envolve alterações significativas internas que necessita de planejamento e operacionalização por parte dos mesmos, envolvendo a maneira de como os indivíduos daquele ambiente agem e pensam, sendo necessário no decorrer dos fatos que sejam supervisionados, pois o ocorrido gera atitudes duvidosas e arriscadas ou quando bem transmitidas uma ponte para novas possibilidades (CERIBELI; MERLO, 2013).

Orientar as pessoas adequadamente é um dos primeiros passos para que as mesmas se sintam familiarizadas com quaisquer atividades dentro da organização, posicionando-as em sua nova realidade e esclarecendo o objetivo das mudanças, pois orientá-las significa, esclarecer seu papel, sua posição, fazendo com que reconheçam a situação do lugar e para onde elas devem concentrar seus esforços e quais caminhos devem seguir, fazendo com que as pessoas entendam o rumo que as mudanças pretendem chegar e para isso a partição das mesmas é fundamental (CHIAVENATO, 2010, p. 172).

Silva e Junqueira (2016) apontam alguns modelos que direcionam como deve ser um processo de mudança dentro da organização, um deles seria o processo de “Descongelar-Mudar-Congelar”, o primeiro passo “descongelar”, tem o sentido de preparação do ambiente, para desvincular comportamentos antigos e receber outros novos, o segundo passo aponta para mudança em si, que envolve o processo de transição, tanto dos indivíduos quanto da organização, podendo ter intervenções nos desempenhos, nos processos, habilidades e comportamentos e por último, o passo de “congelar”, que diz respeito a se estabilizar diante de novos eventos adotados, pois tais mudanças podem influenciar na cultura organizacional, nas práticas desenvolvidas, entre outras variáveis típicas que moldam o funcionamento de uma organização.

A cultura organizacional sofre influência com tais mudanças, sendo uma consequência do ocorrido, ela somente é alterada quando as ações das pessoas passam a ser voltadas a suas modificações, observando que o novo comportamento está produzindo resultados, percebendo



que esses atos estão ligados com a implementação das mesmas (CERIBELI; MERLO, 2013). Quando se fala em mudanças organizacionais, isso significa mudanças imediatas no comportamento dos indivíduos, onde os mesmos devem se identificar com a modificação de sua cultura organizacional e entender de modo a interagir com as novas regras e mudanças implementadas (CROZATTI, 1998).

A necessidade de se pensar em etapas de planejamento para lidar com o pessoal nesses casos de mudanças é de papel fundamental da gerência, principalmente ao se pensar que tipo de relação à organização quer estabelecer com seus colaboradores, o que seu desempenho os trará de recompensa e que seu comprometimento valerá os investimentos feitos pela organização (LACOMBE; TONELLI, 2001). Quando se inicia processos de mudanças, vindos de forças internas e externas, as primeiras pessoas a sentir as pressões, são a alta administração, isso faz com que as mesmas voltem sua atenção para os acontecimentos em sua volta, principalmente para a parte interna da organização, é uma busca constante para novas ideias e diagnóstico dos eventos, voltada para soluções que serão experimentadas e gerenciadas para que sejam assertivas e adequadas, de modo que garanta a aceitação do quadro funcional perante as novas práticas (CERIBELI; MERLO, 2013).

O modelo de gestão pode explicar e estimular as habilidades de seus gestores já que os mesmos são vistos como exemplos e precisam lidar com as atividades rotineiras e processos de mudanças repentinas, pois as variáveis que compõem o modelo de gestão da organização podem ser amplas e determina a forma em que seus gestores controlam suas áreas, exigindo e demonstrando sua responsabilidade, determinando o grau de sua autoridade, poder e a forma em que lidam com as consequências mediante suas decisões (REGINATO; GUERREIRO, 2009). As decisões têm efeitos imediatos nos comportamentos de toda organização, que envolverá estágios diversos sobre o fato, onde os mesmos precisam saber analisar e entender as decisões tomadas, pois os níveis de estresses podem comprometer e influenciar na rotatividade, desempenho e satisfação dos envolvidos no processo (SOUZA; VASCONCELOS; ANDRADE, 2010).

Nesse contexto acredita-se que o clima organizacional será um dos fatores fundamentais, como um indicador na percepção de como está sendo o grau de satisfação dos acontecimentos de mudanças por parte dos membros da organização, pois o mesmo é considerado como um elo entre o indivíduo e a organização, expressando a concordância das



expectativas e interesses tanto individuais quanto mútuo, envolvendo uma visão mais ampla sobre suas motivações e qualidade do seu desempenho, pelas novas experiências percebidas e experimentadas, podendo ser benéficas ou não para a organização (Bispo, 2006). Em síntese as mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, se bem pensadas e preparadas adequadamente, possuem o poder de modificar comportamentos, tanto do colaborador individual quanto do comportamento da organização como um todo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista que o objetivo geral do presente estudo foi analisar os fatores que implicam o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho da empresa Ferragens Casa Forte tendo como ponto de partida o clima organizacional. Sendo assim, a pesquisa desenvolvida neste trabalho é classificada como qualitativa e é um caso descritivo por buscar entender um fenômeno, a análise qualitativa é a mais indicada para este tipo de estudo que de acordo com Godoy (1995), busca uma análise direta, tratando de acontecimentos observados em tempo real com o ambiente e a situação em que está sendo estudada por um longo período de tempo, onde os pesquisadores tiveram mais facilidade em compreender e observar o ambiente, embasada em informações secundárias e primárias.

Optou-se neste estudo como estratégia de pesquisa o estudo de caso, por se tratar de um fenômeno com eventos de pouco controle por parte dos pesquisadores. De acordo com Yin (2001), a preferência pelo uso do método do estudo de caso deve ser dada quando é possível se fazer observações diretas e questionamentos sistemáticos, em uma unidade que se analisa profundamente. Pretendeu-se analisar as implicações do clima organizacional no comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho da empresa Ferragens Casa Forte e as demais características importantes para compreensão dos objetivos geral e específicos da presente pesquisa.

Os dados e informações obtidos para a elaboração da pesquisa são de origem secundária e primária. Os secundários, foram buscados por intermédio do aprofundamento na revisão bibliográfica dos principais conteúdos e modelos analíticos voltados à temática Clima Organizacional e sua influencia no comportamento de colaboradores pertencentes à empresa Ferragens Casa Forte. Já os dados e informações primários, foram obtidos por meio de visitas técnicas e do uso da observação não-participante, previamente agendadas com os proprietários





da empresa estudada e, também com a utilização de um questionário aplicado aos colaboradores.

Para Lima (2010), as visitas técnicas são frequentemente realizadas por diversas orientações de pesquisas científicas e seus procedimentos essenciais consistem na elaboração de um roteiro básico direcionado para a investigação de questões importantes relacionadas ao fenômeno estudado; reprodução fiel do espaço observado transformando-o em documentos válidos para fins de consultas imediatas ou pesquisas futuras; favorece a transformação de vivências práticas em conhecimentos teórico-científicos fundamentais tanto para a academia quanto para as empresas/instituições.

A observação não-participante, de acordo com Vergara (2015) consiste no momento em que o(a) pesquisador(a), apesar de estar presente no ambiente, não interage com o meio ou fenômeno pesquisado, sendo um “espectador atento”, de forma que o(a) pesquisador(a) deve registrar o que é interessante para a pesquisa, de acordo com os objetivos propostos da pesquisa (VERGARA, 2015).

As técnicas utilizadas neste trabalho são técnicas utilizadas com frequência nas pesquisas qualitativas. Dentro da perspectiva da pesquisa qualitativa, o uso do questionário estruturado para medir o clima organizacional empresarial se apresentou como uma das ferramentas de pesquisa para a coleta de informações e pode ser considerada uma fonte importante de levantamento de dados e informações para este estudo de caso. Optou-se por utilizar o questionário estruturado, com a finalidade de obter dos envolvidos com a presente pesquisa, opiniões com maior riqueza de detalhes, para que o próprio sujeito de pesquisa dê sentido aos seus atos e as suas ações, o que foi possível a partir de um questionário adaptado de Villardi, Ferraz e Dubeux (2011). De acordo com Lakatos e Marconi (2007), trata-se de uma técnica em que o(a) informante segue um roteiro previamente elaborado, o que exige do(a) pesquisador(a) domínio do referencial teórico. Este tipo de questionário, procura objetividade nas respostas dos informantes e não a mera quantificação ou representação estatística das informações levantadas.

Para a operacionalização da presente pesquisa, foram aplicados quatro questionários tanto para os cargos estratégicos e táticos (Diretoria e Gerência), e sete para os cargos operacionais (Colaboradores Diversos) e para fins de anonimato dos participantes da presente pesquisa, as informações emitidas pelos quatro proprietários e sete colaboradores da empresa,



foram organizadas e codificadas da seguinte maneira: Proprietários (P-1; P-2; P-3 e P-4) e Colaboradores (C-1; C-2; C-3; C-4; C-5; C-6; C-7). Os questionários aplicados aos colaboradores e as conversas registradas com os proprietários mediante visitas técnicas e observação não-participante foram realizadas no mês de outubro de 2020. Enfatizamos que o estudo de caso foram embasados com o referencial teórico adotado, tendo em vista dar resposta as perguntas de pesquisa e aos objetivos desse trabalho.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Nesta seção são apresentados o histórico e a caracterização da empresa pesquisada, o panorama do clima organizacional e as vantagens e desvantagens relacionadas ao ambiente de trabalho da empresa Ferragens Casa Forte.

### **4.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FERRAGENS CASA FORTE**

A empresa Ferragens Casa forte é uma empresa familiar, constituída por capital fechado, onde possui predominantemente capital integralizado oriundo da própria família, que iniciou suas atividades empresariais no dia 16 de novembro de 2017. Atualmente a empresa encontra-se localizada, na rua Padre Antônio Dias, 912, no Bairro Alcides Junqueira, no município de Ituiutaba – MG.

Sua situação cadastral se encontra ativa e regular, com regime tributário atrelado ao Simples Nacional, compondo cerca de 15 colaboradores (sendo 4 proprietários, 7 colaboradores registrados com carteira de trabalho e 4 colaboradores que prestam serviços eventuais, quando ocorre aumento significativo das vendas e conseqüentemente das entregas para clientes), atuando na indústria e comércio varejista de ferragens, colunas, vigas e materiais diversos para a construção civil. Os 4 proprietários são Pai e Mãe, Filho Primogênito e Esposa que atuam direta ou indiretamente na empresa.

A pesquisa realizada, também revela como se dá a distribuição dos colaboradores da empresa por sexo. Neste caso em específico não foram contabilizados os membros familiares que são donos-proprietários da empresa Ferragens Casa Forte. Foi possível constatar que na empresa pesquisada, existe a totalidade de colaboradores pertencentes ao sexo masculino.



Apesar de não ser regra geral em empresas da construção civil, mas precisamente nos microempreendimentos deste setor é comum a presença hegemônica de pessoas do sexo masculino. Já em relação à remuneração paga a cada colaborador da empresa estudada, tem-se que a maioria recebe “salário comercial”, que em média, de acordo com a Associação Comercial e Industrial de Ituiutaba (ACII, 2020), refere-se a um salário mínimo mais vinte por cento deste. A distribuição da remuneração salarial na empresa Ferragens Casa Forte possui faixa salarial entre um a dois salários comerciais.

O microempreendimento que serviu de caso ilustrativo da presente pesquisa e reforça que, apesar de se tratar de uma empresa familiar de pequeno porte, pode trazer importantes revelações quando se pensa nas relações humanas de trabalho e seus impactos na compreensão do clima organizacional analisado.

A empresa possui relativo portfólio diversificado de materiais, sendo sua atividade principal, fabricar colunas e vigas de ferro sob encomenda ou não. Estes tipos de estruturas construídas em barras de ferro, conforme relatado pelos proprietários, são consideradas o diferencial da empresa no setor da construção civil local e faz parte do principal produto mais vendido da empresa. Suas instalações constituem numa estrutura com formato de barracão, em seu imobilizado tem como posse um veículo e um reboque de pequeno porte (carretinha) para transporte de cargas e para realização de entregas a clientes.

A Ferragens Casa Forte possui um organograma enxuto, distribuído hierarquicamente por membros da família proprietária da empresa – que ocupam os cargos estratégicos e de gerência geral, e os colaboradores em sua totalidade estão restritos aos cargos operacionais posicionados no chamado “nível de chão de fábrica” – nível este muito enfatizado pelos pioneiros da Escola Clássica da Administração, particularmente nos trabalhos de Taylor.

O casal de proprietários foi responsável pelo aporte de capital necessário para a abertura da empresa, sendo essa formada sob a filosofia empresarial patriarcal, sendo o mesmo o responsável por delegar as atividades tanto corporativas quanto administrativas da empresa para outros membros da família. O controle corporativo e administrativo da empresa é de responsabilidade do filho mais velho e sua esposa, onde os mesmos atuam gerenciando o negócio.

O filho primogênito dos proprietários, exerce atividades como a compra de matéria prima para a fabricação de seu produto final (vigas e colunas de ferro), negocia e desempenha



papel de vendedor interno e externo, faz visitas técnicas em obras quando solicitado um orçamento pelos clientes, sendo titulado como gerente geral. Atua ainda como selecionador e contratante de colaboradores, além de manter contatos permanentes com fornecedores e vendedores de material de construção. Sua esposa é responsável pelas questões administrativas, como recebimentos e cobranças de notas, entrada e saída do caixa, serviços bancários, lançamento de notas, gerenciamento de estoque, desempenha funções relacionadas aos recursos humanos, garantindo os direitos trabalhistas, fazendo o recolhimento do ponto, repassando pagamentos, tributos e benefícios para os colaboradores.

Os proprietários contam ainda, com auxiliares tanto no setor de vendas quanto no setor administrativo, a empresa conta com um vendedor responsável pelo atendimento de clientes no interior da loja, já na área da administração geral da empresa, a parte contábil, por exemplo, é exercida por um contador profissional que presta serviços terceirizados, sendo responsável pela emissão da folha de pagamento e regularização dos impostos a serem pagos, entre outros serviços de natureza contábil.

## **4.2 PANORAMA DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

As origens dos estudos e pesquisas sobre “Clima Organizacional” remontam-se à década de 1960 no Estados Unidos da América (EUA), particularmente através dos estudos feitos Forehand e Gimer ao buscarem compreender o fenômeno “Comportamento Organizacional” (BISPO, 2006). As contribuições destes estudos, foram favoráveis ao entendimento do clima organizacional no ambiente de trabalho e permitiu comparar aspectos técnicos de produção com aspectos humanos de desempenho. A partir deste marco histórico, o clima organizacional passou a ser visto como um importante instrumento para medir o grau de satisfação dos colaboradores de determinada empresa ou organização, possibilitando associar satisfação com elementos da cultura empresarial, estrutura hierárquica, desempenho, produtividade, canais de comunicação, missão da empresa e valorização profissional.

Sendo assim, o clima organizacional encontrado na empresa Ferragens Casa Forte, revela por meio da percepção dos envolvidos na presente pesquisa um conjunto de atividades que permitem aos proprietários e colaboradores identificar as suas competências, os seus valores e os seus interesses, tomar decisões em relação à sua vida profissional e gerir os seus projetos de vida. Os colaboradores da empresa estudada, ao serem arguidos sobre os “padrões





de desempenho” exigidos e praticados no ambiente de trabalho, se posicionaram de maneira positiva, afirmando que “os padrões de desempenho do setor onde atuam são compatíveis com metas e desafios estipulados pela empresa, apesar de que em algumas situações existem sobrecarga de trabalho” (C-2 e C-3, 16/10/2020), algo hipoteticamente possível quando se pensa na dinâmica de trabalho da construção civil. Já os colaboradores (C-1 e C-6, 16/10/2020), foram enfáticos ao destacarem que “existe forte ênfase no trabalho em equipe, no sentido de que a integração facilita o cumprimento dos objetivos proposto pela empresa”, destacando que o mesmo seria o ideal a ser praticado e que o assunto é de suma importância para a empresa.

Foi constatado que o clima organizacional fornece instrumentos aos proprietários para a administração dos negócios da empresa e melhoria contínua dos colaboradores para o desenvolvimento das atividades rotineiras de trabalho e desempenho profissional, podendo ser confirmado com as respostas dos colaboradores C-1, C4 e C7, que destacam que a “confiança e o apoio interpessoal é uma característica muito presente entre eles, e que a mesma é valorizada por todos” conforme exposto pelos colaboradores (C-1, C-4 e C-7, 16/10/2020).

Corroborando com as falas dos colaboradores e percepções dos proprietários da empresa Ferragens Casa Forte tem-se que os elementos do clima organizacional, se adequadamente incorporados possibilitam: i) aprofundar o autoconhecimento do colaborador em relação às suas competências, valores e interesses; ii) oferece informações sobre as possibilidades de mobilidade horizontal e ascensão profissional na estrutura organizacional; iii) incentiva o desenvolvimento profissional, por meio de um planejamento de carreira; iv) desenvolve soluções inovadoras que permitam compatibilizar necessidades e investimentos.

No âmbito do levantamento reforça-se a necessária sinergia dos pontos acima em destaque o colaborador C-5, afirma que “aqui na empresa existe reconhecimento, pois existe o sentimento de que as pessoas são reconhecidas e recompensadas pelo bom trabalho que fazem e quando algo sai errado, não são ignoradas, criticadas ou punidas, mas sim corrigidas” (C-5, 16/10/2020). Em contrapartida o colaborador C-3, ressalta que a situação real é de que “quando algo sai errado, as pessoas são ignoradas, punidas e criticadas” mais o mesmo reconhece e enfatiza que “o ideal seria ser recompensado por um bom trabalho e que o assunto é de grande importância para ser discutido na empresa” (C-3, 16/10/2020).

A Figura 1, fundamentada nos resultados de pesquisa sobre clima organizacional feita por Bispo (2006), expressa os pontos favoráveis e os pontos desfavoráveis encontrados em



ambientes empresariais diversos, o que inclui as micro e pequenas empresas, bem como as empresas de natureza familiar, como é o caso aqui estudado da empresa Ferragens Casa Forte.

**Figura 1** – Resultados Proporcionados pelos Recursos Humanos com os Diversos Níveis de Clima Organizacional.

<b>Clima Organizacional</b>		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação
⇒ desmotivação	⇒ apatia	⇒ motivação
⇒ falta de integração empresa/funcionários,	⇒ baixa integração empresa/funcionários,	⇒ alta integração empresa/funcionários,
⇒ falta de credibilidade mutua empresa / funcionários,	⇒ baixa credibilidade mutua empresa / funcionários,	⇒ alta credibilidade mutua empresa / funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação as mudanças,	⇒ media adaptação as mudanças,	⇒ maior adaptação as mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ media rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ media abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ media dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeito,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeito,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento nos negócios,	⇒ baixo envolvimento nos negócios,	⇒ alto envolvimento nos negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

**Fonte:** BISPO (2006, p. 259).

Os pontos favoráveis e desfavoráveis acima destacados, possibilitam ações para auxiliar no processo de correções de rumo e desenvolvimento desejado da empresa estudada. Tem ainda a finalidade de potencializar o processo de profissionalização dos colaboradores, considerando a dinâmica de trabalho e a realização das tarefas.

Quando se compara os pontos favoráveis e os pontos desfavoráveis destacados por Bispo (2006) com aquilo que é praticado na empresa Ferragens Casa Forte, têm-se as seguintes situações: sob a ótica do colaborador C-4 “o trabalho por ele realizado contribui muito pouco quando se pensa na liberdade para realizar suas tarefas rotineiras e não permite ascensão profissional na hierarquia da empresa” (C-4, 16/10/2020); Por outro lado, o colaborador C-7



destaca que “existe em seu setor de trabalho liberdade para aceitar papéis de liderança, podendo contribuir para o crescimento profissional” (C-7, 16/10/2020). Estes posicionamentos divergentes em relação ao ambiente de trabalho na empresa Ferragens Casa Forte, mostram as variações de comportamento e percepção demonstrados na Figura 3, quando se analisa os níveis desfavoráveis e favoráveis de clima organizacional.

Geralmente os pontos desfavoráveis e favoráveis explicitados na Figura 3, quando adequadamente corrigidos ou incorporados por determinada empresa, podem: i) estimular o processo de autoavaliação e autodesenvolvimento pessoal e profissional; ii) promover a reflexão sobre as tendências do mercado de trabalho, o sentido do trabalho e a cidadania organizacional; iii) disseminar conceitos sobre planejamento de carreira e desenvolvimento de competências profissionais; iv) informar sobre oportunidades oferecidas pela empresa Ferragens Casa Forte, conciliando-as com as necessidades de crescimento profissional dos colaboradores.

### **4.3 AMBIENTE DE TRABALHO DA MICROEMPRESA FAMILIAR: VANTAGENS E DESVANTAGENS**

As empresas familiares são formas predominantes de empresas em todo o mundo. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores junto com seus parentes. No Brasil, a realidade não é diferente. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2017) revela que 52% das micro e pequenas empresas são consideradas familiares e que por setor econômico as empresas de construção civil representam 30%. Porém mesmo diante desses números positivos, a preocupação para manter uma empresa familiar é grande.

Hoje no Brasil, vigora a Lei 9.841 de 1999, sendo a microempresa definida como uma empresa cujo faturamento anual é de até R\$ 244 mil, enquanto a pequena empresa é aquela cujo faturamento anual é superior a R\$ 244 mil e igual ou inferior a R\$ 1,2 milhão. Apesar da importância das Micro e Pequenas Empresas (MPE's) e das empresas familiares no âmbito socioeconômico do país, a taxa de mortalidade dessas modalidades de empresas nos dois primeiros anos de vida é de 24,4%, enquanto de cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% chegam à segunda geração, e apenas 5% à terceira geração (Sebrae, 2017). Os números



comprovam que muitas não conseguem sobreviver a esta passagem ou chegam lá com muita dificuldade.

Os estudos realizados por Belmonte e Freitas (2012) em empresas familiares paulistas, revelam que as empresas familiares representam uma grande parcela de todas as organizações que atuam no Brasil e no mundo, sendo consideradas como fontes de contribuição socioeconômica para o país, gerando trabalho, renda e qualidade de vida. Belmonte e Freitas (2012), ainda destacam que apesar das inúmeras pesquisas realizadas sobre o tema “empresa familiar”, ainda não existe um conceito comum ou mesmo uma única teoria que fundamente o desenvolvimento de empresas familiares.

Na empresa Ferragens Casa Forte, o processo de gestão se assimila por aquilo que foi caracterizado, de acordo com os estudos revelados tanto por Lodi (1998), quanto por Gonçalves (2000), quando se constatou que a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas. A família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

A gestão nas empresas familiares é muitas vezes diferente dos outros tipos de gestão, ela traz vantagens que se forem bem trabalhadas, podem ajudar a empresa a se diferenciar dentro do seu mercado, e também desvantagens, que se não trabalhadas podem atrapalhar a empresa e até mesmo leva-la a falência.

Associando as vantagens e desvantagens encontradas na empresa Ferragens Casa Forte aos resultados encontrados por Lodi (1998), tem-se que as vantagens podem ser: i) empresas familiares sobressaem às outras na questão de qualidade, pois há um maior comprometimento estando o produto ou serviço associado ao nome da família, para serem oferecidos ao mercado; ii) Há uma união maior entre acionistas e sócios, fazendo com que os mesmos sustentem a empresa em possíveis épocas ruins, e também uma melhor comunicação entre Diretoria Executiva, Conselho Administrativo e os sócios em geral; iii) Durante a sucessão haverá sempre um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais. Já em relação às desvantagens têm-se: i) As relações internas entre os participantes da organização são muito pessoais, onde há interferência de fatores emocionais na tomada de decisão; ii) Os erros cometidos dentro da empresa por





descuidos ou por falta de comprometimento não são tratados com punições, seja qual for a situação; iii) A facilidade que há dos sócios confundirem o patrimônio pessoal com o da empresa.

De maneira geral as denominadas “empresas familiares”, são concebidas por possuírem laços afetivos entre os membros familiares, o que pode aumentar, por exemplo, o comprometimento dos envolvidos com o negócio. Por outro lado, pode ser considerada uma desvantagem o fato de que muitas vezes, os familiares não separam os interesses pessoais dos interesses empresariais e profissionais do empreendimento familiar, deixando-os influenciar as decisões e, às vezes, até causar transtornos no ambiente das empresas.

Dessa forma, a boa gestão profissional torna-se essencial para garantia de sobrevivência das empresas familiares. Como o cenário externo é o mesmo para a maioria das empresas, o que faz a diferença é o planejamento, a gestão, a capacitação, o treinamento e o desenvolvimento pessoal da empresa e de seu empresário-proprietário.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo, objetivou analisar o clima organizacional e suas implicações no comportamento do colaborador na empresa Ferragens Casa Forte. Para isso utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso e através de uma análise qualitativa, buscou-se responder aos questionamentos de pesquisa, quais sejam, como o clima organizacional contribui para influenciar positiva e/ou negativamente o comportamento dos colaboradores? o modelo de gestão do clima organizacional da empresa Ferragens Casa Forte influencia a satisfação e as práticas de seus colaboradores? Para responder estas questões norteadoras da pesquisa realizada buscou-se alcançar o objetivo geral que foi analisar os fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho da empresa Ferragens Casa Forte.

Com base no trabalho de Bispo (2006), o questionário aplicado tem referência de dois tipos de modelos analíticos, o de Litwin e Stringer, que utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores e o de Kolb, que utiliza uma escala de sete fatores/indicadores para medir o nível de relacionamento entre colaboradores e a empresa, o que permitiu compreender os principais elementos relacionados ao clima organizacional vivenciado na empresa Ferragens Casa Forte.



Conclui-se, portanto, que o clima organização da empresa estudada é agradável quando se pensa que a maioria dos colaboradores possui sentimento de que a empresa Ferragens Casa Forte os valoriza e o tratamento é considerado cordial. Por outro lado, alguns colaboradores destacam que a falta de liberdade para realizar suas tarefas de trabalho e pouca perspectiva de ascensão profissional torna o clima organizacional desagradável e desmotivador.

Ao analisar o processo de comunicação interno da empresa Ferragens Casa Forte, com relação à conformidade com as normas e regras de trabalho praticadas no dia a dia entre os setores da empresa, cada respondente teve uma opinião, ressaltando que existem divergências quanto à percepção individual de cada colaborador nas relações estabelecidas, pois enquanto uma pessoa acredita que as normas e regras estatuídas encontram-se em conformidade com os objetivos da empresa, o inverso também acontece demonstrando certo cerceamento de liberdade para a prática do trabalho. A ênfase no trabalho em equipe, mostrou-se positiva entre os respondentes, nesse sentido constatou-se que um determinado colaborador, juntamente com a gerência, precisa trabalhar em harmonia, para que bons vínculos surjam entre os colaboradores, gerando resultados satisfatórios e um proveitoso clima organizacional.

Em relação aos quesitos de padrões de desempenho, reconhecimento e clareza organizacional (no sentido de se ter uma comunicação clara mediante os objetivos diários), os resultados demonstraram uma divergência entre os respondentes, mais que, os mesmos sabem e reconhecem a maneira ideal de trabalhar em relação a esses assuntos e a importância em discutir o mesmo nas reuniões de trabalho. No entanto, a percepção coletiva dos colaboradores foi positiva em relação à confiança e apoio interpessoal, tanto na situação real vivida por eles, quanto a ideal em se trabalhar, entendendo que a valorização desse aspecto estimula a prevalência do respeito e apoio uns aos outros, tanto por parte dos colaboradores quanto dos proprietários.

Na pergunta sobre liderança, a maioria diz se sentir “à vontade” em assumir o papel caso seja solicitado, pois sentem que por parte da gerência geral, essa confiança é transmitida para eles, e que os mesmos podem desempenhar o papel pelo menos por um dia, caso haja necessidade, indo ao encontro com o aspecto destacado no parágrafo anterior. Já a visão dos colaboradores em relação à formação gerencial, indica que alguns deles não se sentem liderados por alguém que tenha preparação para atuar no cargo, mais que não veem importância nesse aspecto para o mesmo ser discutido futuramente. Em relação ao impacto gerado pelo trabalho



desenvolvido na empresa, a maioria diz sentir que realmente fazem a diferença, e acreditam que isso impacta tanto os colegas quanto a empresa e clientes.

Por fim conclui-se também, que a gestão da empresa é harmônica visando o crescimento e desenvolvimento da mesma. Apesar disso, ainda não são utilizados adequadamente ferramentas administrativas de maneira profissional, já que a decisão intuitiva predomina em relação à decisão racional, o que inibi a melhoria dos proprietários, colaboradores e da própria empresa. Como sugestão para futuros estudos, propõe-se realizar pesquisa de fluxo financeiro e análise do desenvolvimento organizacional, por se tratar de uma empresa que se encontra no mercado da construção civil local há pouco mais de três anos.

## 6 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE ITUIUTABA – ACII. **Salário comercial2020**. Disponível em <<https://acii.net.br/>>. Acesso em: 19/11/2020.

BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, Out./Nov./Dez. 1996.

BEGNAMI, M. L.V.; ZORZO, A. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. **Revista Científica da FHO/UNIARARAS**, Araras, v.1, n. 2, p. 38-47, 2013.

BELMONTE, V. A. B; FREITAS, W. R. S de. Empresas familiares e profissionalização da gestão: estudo de caso em empresas paulistas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, JAN./MAR. 2013.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. Brasília: CAPES, 2010.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo v. 16, n. 2, p. 258-273. Maio/Ago. 2006.

BRANDÃO, H. P.; ANDRADE, J. E. B.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523-539, out./nov./dez. 2012.

BRESSAN, C.L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. In: **I Seminário de Gestão de Negócios**, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004.

CERIBELI, H. B.; MERLO, E. M. Mudança organizacional: um estudo multicase. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 134-154, abr./jun. 2013.



CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**: Como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

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

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CROZATTI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações. **Escolas de estudos, FIPECAFI**, São Paulo, v. 10, n. 18, p. 20, Maio/Ago. 1998.

FARIA, J. L. L.; POLETO, M. L. F.; MEDINA, T. F.; CASTRO, N. R.; Clima organizacional e a vulnerabilidade ao estresse no trabalho. **Revista Científica Univiçosa**, Viçosa, v. 8, n. 1, p. 230-235, Jan./dez. 2016.

FEUERSCHÜTTER, S. G. Cultura Organizacional e Dependências de Poder: A Mudança Estrutural em uma Organização do Ramo de Informática. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n. 2, p. 73-95, Maio/Ago. 1997.

FERREIRA, V. C. P; CARDOSO, A. S. R; CORRÊA, C. J; FRANÇA, C. F. **Modelos de Gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

GODOY, A.S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP, vol. 7, n. 1, p. 7-12, Jan./Mar 2000.

HAVE, S.T; HAVE, W. T; STEVENS, F; ELST, M.V. D; POLCOYNE, F. **Modelos de gestão: o que são e como deve ser usado**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, B. M. B; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 157-174, Maio/Ago. 2001.

LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. **REGE**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 281-298, abr./jun. 2012.

LIMA, A. P. **Visitas técnicas**: interação escola-empresa. Curitiba-PR: Editora CRV, 2010.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.





MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A.C.M.; Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização – IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **IX SEGeT 2012**, out. 2012.

PEREIRA, H. J. **Os novos modelos de gestão:** análise e algumas práticas em empresas brasileiras. São Paulo: FGV/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, [Tese de Doutorado], 1995, 297p.

PESSOA, A. Estudo do Sebrae revela que 52% das micro e pequenas empresas do Brasil são familiares. **Agência Sebrae de Notícias**, Piauí, jul. 2017. Disponível em: <<http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares,53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=De%20acordo%20com%20pesquisa%20do,dez%20empreendimentos%2C%20seis%20s%C3%A3o%20familiares>>. Acesso em: 21/11/2020.

PINTO, E. P. **Gestão Empresarial:** casos e conceitos de evolução organizacional. São Paulo: Saraiva, 2007.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K.B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Rio de Janeiro: RPA, Jan./Fev. 2006, p. 81-105.

PISTORE, G. C.; **Pesquisa de clima organizacional sob o olhar da empresa e dos trabalhadores:** estudo de caso em uma indústria automobilística da Serra Gaúcha. 2013. 109 p. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

REGINATO, L.; GUERREIRO, R. **A influência das características do modelo de gestão no desempenho da empresa: um estudo de caso.** In. XVI Congresso Brasileiro de Custos – Fortaleza, CE, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2009.

RODRIGUES, J. L. K.; COSTA, S. O.; LIMA, T. J. B.; COELHO, F. A.; SILVA, J. L. G.; SANTOS, N. M. B. F. A importância da pesquisa do clima organizacional para o funcionamento de uma instituição federal de ensino superior. **Revista ENIAC Pesquisa**, Guarulhos, v. 5, n. 1, p. 29-46, jan./jun., 2016.

RUDAI, T. A.; LIMA, A. C. F. J.; OLIVEIRA, B.M.; ALVES, D.; BORGES, J. F. S.; Os impactos do processo de estruturação de uma empresa familiar de transporte em seu clima organizacional. **Revista Científica UMC**, Mogi das Cruzes, v. 3, n. 1, fev. 2018.

SANTOS, M. T.; CODA, R.; MAZZALI, L.; Clima organizacional e desempenho financeiro. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 6, n.2, p.27-46, abr./jun., 2010.

SARAIVA, L. A. S. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002, p.187-207.



SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE.  
**Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil Curitiba: IBQP, 2017.**

SILVA, E. A.; JUNQUEIRA, L. A. P. Gestão de mudança organizacional: em busca de novas propostas de pesquisadores brasileiros. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, Belém, v. 5, n. 2, p. 101-115, jul./dez. 2016.

SILVA, E. N. O.; FERNADES, J. H. M.; **A influência do clima organizacional no desempenho das organizações: Estudo aplicado em duas empresas no município de Capanema-Pa.** Capanema, jan. 2019

SOBRAL, F. J. B. A.; MANSUR, J. A. Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 021-034, jan./ fev. 2013.

SOUZA, M. G. S.; VASCONCELOS, L, C.; ANDRADE, J. E. B. Pesquisa sobre Mudança nas Organizações: a Produção Brasileira em Micro Comportamento Organizacional. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 32-46, jul./dez. 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VIEIRA, J.Â.; ANJOS, A. C.; SILVA, L. C. O. Comportamento organizacional: diferenças na produção empírica entre psicologia e administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 152-162, jul./set.2016.

VILLARDI, B. Q.; FERRAZ, V. N.; DUBEUX, V. J. C. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 45(2), p. 303-29, mar./abr. 2011.

WOOD, T. JR. **Mudança organizacional.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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



# CAPÍTULO 14

## A TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: REFLEXOS NAS LICITAÇÕES E NOS SERVIÇOS DE SAÚDE DO DISTRITO SANITÁRIO ESPECIAL INDÍGENA PARINTINS

Augusto César Simas Vieira, Pós-Graduação em Gestão Pública do IFAM/*Campus* Parintins  
Kleber de Britto Souza, Mestre em Administração – Gestão Estratégica e Marketing - UNISC

### RESUMO

A terceirização na Administração Pública é uma realidade em muitos órgãos. Apresenta-se como suporte para sanar problemas em instituições prestadoras de serviços e auxiliar entidades governamentais. A investigação buscou demonstrar os impactos da terceirização na realização de licitações e os seus reflexos nas atividades do órgão. A pesquisa possui abordagem qualitativa de natureza exploratória e utilizou o estudo de caso como método de procedimento. Os dados foram coletados por meio das entrevistas e aplicação de questionários semiestruturados. Os resultados mostraram que a terceirização tem impactos positivos e ajuda no desenvolvimento das atividades de instrução processual voltado para licitações, conseqüentemente oferecendo suporte necessário para a realização da missão institucional do órgão. Insurgem durante as análises fatores extrínsecos à terceirização que merecem a atenção do poder público.

**PALAVRAS-CHAVE:** terceirização, administração pública, serviço público.

### I - INTRODUÇÃO

Este trabalho investigativo está organizado apresentando inicialmente a contextualização do tema, trabalhos anteriores correlatos, os objetivos da pesquisa, a justificativa e a sua relevância. Em seguida, apresenta-se a metodologia escolhida para o desenvolvimento da pesquisa, os resultados obtidos com a utilização do método, e finalmente a conclusão respondendo aos objetivos propostos.

Com o objetivo de otimizar a prestação dos serviços públicos a Administração Pública pode utilizar a seu favor o recurso da terceirização, que consiste em transferir a terceiros a realização de determinadas atividades de suporte técnico e operacional para preservar e melhorar o funcionamento da máquina pública.



Para melhor entendimento do tema central proposto por meio deste trabalho, tomemos o entendimento de alguns autores que tratam do assunto e dos aspectos legais que regem a matéria.

Segundo Vasconcelos Júnior (2012, p.4) “haverá terceirização junto ao Poder Público sempre que o Estado se socorrer da ajuda de terceiros para a execução de atividades que lhe são afetas”. Em outras palavras, o processo de terceirização ocorre quando a Administração pública recorre a outrem para a realização de tarefas que são de sua responsabilidade.

Ainda no campo da conceituação, para Machado (2008, p. 11) “terceirizar é transferir a terceiros, através de contrato [...] atividades que não as atividades fim da organização, ou seja, atividades acessórias, que servem de apoio”.

Os órgão públicos devem empregar de maneira correta a terceirização no desenvolvimento de suas atividades, evitando futuros entraves de ordem jurídica ou administrativa.

Podemos definir a terceirização como o meio pelo qual se concede a um terceiro, alheio à instituição, a responsabilidade sobre a execução de dada atividade no âmbito institucional. Esse recurso vem sendo utilizado de forma frequente na esfera pública por diversos órgão da administração.

Considerando-se que esse estudo foi realizado no Distrito Sanitário Especial Indígena Parintins (DSEI/PIN), instituição pública da esfera federal do poder executivo, é de bom alvitre trazer ao debate a contextualização da terceirização nesta esfera do poder por meio de estudos anteriores pertinentes à temática.

No setor público federal cerca de 35% dos trabalhadores são contratados através do recurso da terceirização (SILVA e RIBEIRO, 2016). Ainda segundo Silva e Ribeiro (2016) houve momentos na década de 1990 em que o percentual de trabalhadores terceirizados era de 50%, e que chegou até aproximadamente 70% em alguns períodos.

É notória a demasiada utilização da terceirização no âmbito público administrativo. Mister salientar que embora seja um procedimento facultado por lei a terceirização tanto pode colaborar com bom desenvolvimento do serviço público como também pode atribuir problemas à gestão, conseqüentemente atingindo os usuários do serviço público.





Outro aspecto importante a ser abordado diz respeito aos procedimentos inerentes às compras no serviço público, assunto que compõe o tema central do trabalho ao relacionar de forma objetiva o processo de compras públicas com a participação de funcionários terceirizados.

A Constituição Federal de 1988 institui em seu artigo 37, inciso XXI, o processo licitatório como instrumento para efetivar contratações públicas:

Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes [...]. (BRASIL, 1988)

Portanto, não pode haver outra forma de adquirir bens ao setor público senão aquelas previstas na legislação vigente. Conforme se observa a carta magna elege o processo licitatório para realização de compras na esfera pública.

Nesse sentido, é mister fazer menção à Lei nº 8.666/1993, conhecida como lei geral das licitações, que regulamenta o artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal instituindo normas para licitações da Administração Pública.

Conforme artigo 6º, inciso III da referida lei as compras no serviço público podem ser assim definidas: “Compra – toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente” (BRASIL, 1993).

Segundo Loureiro *et al* 2018, “o fim específico do serviço de saúde pública é muito delicado, implica na qualidade do atendimento prestado a uma determinada população adstrita”. A importância da qualidade dos serviços de saúde oferecidos está em sua própria finalidade: a manutenção, recuperação e promoção da saúde das pessoas. A falta de qualidade desses serviços é inversamente proporcional ao seu objetivo e tem como a principal consequência o risco de vida. Daí sua essencialidade.

Pensar uma metodologia eficiente de se realizar compras no serviço público de saúde envolvendo recursos humanos terceirizados é fator preponderante para a melhoria dos serviços assistenciais em qualquer entidade estatal. Também por isso, esse artigo tem o objetivo de demonstrar os impactos da terceirização nos processos de licitação no universo da pesquisa, analisando as causas da terceirização nessa área com o intuito de oferecer subsídios para o aperfeiçoamento dos serviços.



## II - METODOLOGIA

Este estudo foi realizado no Distrito Sanitário Especial Indígena Parintins (DSEI/Parintins), órgão público da esfera federal localizado no município de Parintins/AM responsável pela promoção de ações em nível de atenção básica na área da saúde voltadas ao público indígena.

Para ampliar o lastro da investigação, visando alcançar o maior número de variáveis relacionadas à terceirização, optou-se por estudar o fenômeno entre três classes de profissionais. Assim, a pesquisa envolveu gestores, servidores efetivos e funcionários terceirizados.

Quanto ao tipo, a pesquisa foi exploratória e realizou-se com por meio do estudo de caso. Foi escolhido esse tipo de pesquisa por proporcionar maior entendimento do problema em análise e por refinar o uso dos instrumentos para coleta de dados. (BIROCHI, 2015)

O estudo realizado orientou-se pela abordagem qualitativa devido a vasta gama de informações sobre a terceirização e a necessidade de atribuir respostas a um fenômeno peculiar. Neste caso em particular a abordagem qualitativa se mostrou mais adequada posto que “se dedica ao estudo de fenômenos em que a quantificação não é apropriada; ou em que não seja conveniente reduzir o objeto estudado a variáveis e padrões de medida, seja por sua natureza particular ou sua especificidade.” (BIROCHI, 2015, p. 54)

Para coleta de dados foram utilizadas as técnica de entrevista semiestruturada combinada com a aplicação de questionários, ambas as técnicas escolhidas por seu adequado emprego em pesquisas na área das ciências sociais e pela interação que ela facultam ao entrevistador e aquele(s) que respondem às indagações. Foram entrevistados um gestor (coordenador geral da entidade), dois servidores de carreira e três funcionários terceirizados. As entrevistas ocorreram durante os meses de março e abril de 2019 na sede do DSEI/Parintins.

Buscou-se junto aos sujeitos da pesquisa conhecer, através da análise do discurso, de que maneira a terceirização impacta nos processos de compras públicas realizados pelo órgão. Procuramos também identificar quais motivos levam o órgão a terceirizar atividades de apoio e quais são os reflexos da terceirização para os serviços de saúde oferecidos pela instituição.

Estão envolvidos nos critérios de análises das respostas obtidas os estudos de Cabral (2005) que tratam da análise do discurso como estratégia de pesquisa no campo da administração. Através da análise do discurso dos entrevistados foi possível perceber de que



maneira a terceirização afeta os processos de aquisição da entidade e consequentemente os serviços públicos de saúde por ela oferecidos.

### III - RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para melhor entender a importância do trabalho terceirizado no órgão, buscou-se coletar as impressões dos entrevistados quanto ao emprego de terceirizados em processos licitatórios, de modo a conhecer os reflexos da atuação desses funcionários dentro da realidade em que estão imersos.

**Tabela 1** – Impressões sobre a atuação de terceirizados

<i>Sujeitos</i>	<i>Respostas</i>
Gestor	Positiva. Uma mão de obra técnica, uma mão de obra qualificada, que somando com a força de trabalho efetiva do DSEI consegue alcançar resultados satisfatórios aqui pra instituição.
Servidor 1	Positiva, pois visa preencher lacunas em que a administração pública não atende, como concursos públicos.
Servidor 2	Positiva, visto que com a escassez de servidores disponibilizados pela SESAI ao DSEI Parintins, a participação dos terceirizados nos processos licitatórios, principalmente na fase interna da licitação se torna indispensável.
Terceirizado 1	É positiva quando há insuficiência no quantitativo de servidores e os terceirizados atuam para somar esforços para o bom andamento do setor. Não acredito que seja a situação ideal, mas é um auxílio necessário.
Terceirizado 2	A atuação dos funcionários terceirizados contribuem de forma positiva para celeridade nas demandas processuais.
Terceirizado 3	É positiva, em virtude da pouca mão de obra de servidores efetivos.

**Fonte:** Os autores. Pesquisa de campo (2019).

Conforme se extrai da leitura e análise das respostas, ainda que arraigadas de subjetividade, todos os entrevistados percebem positivamente a atuação de funcionários terceirizados no trato com processos de aquisição. Os dados apontam não somente a necessidade de recursos humanos para o trabalho com processos licitatórios, mas evidenciam sobremaneira, a carência e a escassez de servidores públicos no quadro funcional do órgão.



Todavia, essa carência parece ser suprida exatamente com a atuação de funcionários terceirizados envolvidos nesse tipo de atividade. Retomando o pensamento de Vasconcelos Júnior (2012, p. 3) “a transferência de serviços a terceiros contribui, em tese e se bem aplicado, para a otimização da atuação administrativa na consecução do interesse público”. É o que se percebe estar acontecendo no DSEI/Parintins. Devido a pouca quantidade de servidores a instituição emprega terceirizados na execução de atividades administrativas visando o melhoramento dos serviços oferecidos. De acordo com os dados coletados, essa escolha tem se mostrado proveitosa para o órgão, repercutindo positivamente a atuação de funcionários terceirizados.

Considerando o caráter eminentemente técnico do trabalho administrativo na área de licitação, importa saber se os trabalhadores terceirizados estão aptos ao desenvolvimento de suas atividades. A instrução processual exige com frequência uma série de conhecimentos que envolvem normativos, planejamento, redação oficial e vários outros essenciais a elaboração de processos. Nesse sentido, torna-se oportuno conhecer a realidade dos funcionários terceirizados quanto a capacitação e qualificação para o trabalho.

**Tabela 2 – Capacitação**

Pergunta: Os funcionários terceirizados que atuam no seu setor passam por capacitação ou cursos de qualificação voltados para o desempenho das atividades que lhes são designadas?	
<i>Sujeitos</i>	<i>Respostas</i>
Gestor	Sim. Nós temos programas na instituição, programas on-line e as vezes alguns presenciais feitos em parceria com a Consultoria Jurídica da União e a Advocacia Geral da União voltados exatamente pra esse segmento.
Servidor 1	Não.
Servidor 2	Não. Ultimamente, com a atual situação de crise financeira vivenciada pelo Governo Federal, a liberação de recursos para a realização de cursos de capacitação e qualificação ficou extremamente limitada, não só para os terceirizados como para os servidores.
Terceirizado 1	Não.
Terceirizado 2	Os cursos de capacitação são disponibilizados, em sua maioria, apenas para os servidores.
Terceirizado 3	Sim.

**Fonte:** Os autores. Pesquisa de campo (2019).





Os dados revelam-se controversos. Para o gestor entrevistado, os terceirizados passam por capacitações. Para os servidores, os profissionais terceirizados que trabalham na área de licitações não realizam cursos de capacitação ou qualificação. Os próprios colaboradores terceirizados apresentaram respostas diferentes, um deles afirmou que não fez qualquer curso de capacitação na parte de processos e licitações. Outros dois funcionários responderam afirmativamente ao questionamento, embora um deles tenha observado que a maioria dos cursos de capacitação e eventos voltados à qualificação sejam destinados apenas para os servidores do quadro permanente do órgão.

Em recente decisão, o Tribunal de Contas da União (TCU) recomendou a capacitação dos agentes envolvidos na realização de processos licitatórios no DSEI Alto Rio Purus

Conforme o Acórdão nº 730/2019 do Plenário, a qualificação deficitária dos responsáveis pela elaboração de processos licitatórios pode ter restringido ou dificultado a participação de potenciais interessados em certames realizados naquela entidade. No documento o TCU sugere que sejam firmadas parcerias visando a participação dos agentes responsáveis pela instrução processual em cursos de capacitação direcionados à área de licitações.

Evidente, portanto, que os órgãos do poder público mantenham seus agentes qualificados e favoreçam sua participação em eventos e cursos de capacitação. Por isso a importância da qualificação profissional específica na área de licitações para os funcionários que atuam com processos de compras públicas.

Para Sousa e Freitas (2016, p. 2) “as aquisições na saúde apresentam uma complexidade única dentro das compras do estado em função de sua complexidade envolvendo diversidade de itens, especificidade técnica, quantidade e valores envolvidos”.

Nota-se claramente o alto nível técnico e elevado grau de complexidade envolvidos no trabalho com processos licitatórios, o que reforça de modo veemente a extrema necessidade de capacitação dos recursos humanos que atuam na parte de compras no serviço público, necessidade essa que também se aplica ao DSEI/Parintins frente a desigualdade das informações obtidas em campo.

Apesar da escassez de servidores públicos ser uma constante na instituição onde a pesquisa ocorreu, foi possível notar que existem servidores ativos em quantidade suficiente para



atuação nos diversos setores do órgão. Porém, conforme observado, ocorre emprego de mão de obra terceirizada na área de licitações. Com o objetivo de analisar o envolvimento de terceirizados nesse campo de atuação, buscou-se através das informações coletadas evidenciar os aparentes motivos que levam o órgão a utilizar-se de mão de obra terceirizada na elaboração de processos licitatórios.

**Tabela 3** – Motivos do envolvimento de terceirizados

Pergunta: Porque o órgão envolve mão de obra terceirizada no desenvolvimento de processos licitatórios?	
<i>Sujeitos</i>	<i>Respostas</i>
Gestor	A questão de dar celeridade, né. A maioria dos servidores efetivos da instituição estão em fase de aposentadoria. Não há um concurso público próximo para ser realizado para o preenchimento de vagas, então o caminho para que se tenha celeridade no andamento desses processos e no funcionamento da instituição é ter a mão de obra terceirizada.
Servidor 1	Pela falta de servidores, pela incapacidade do governo de prover concursos públicos para atender a necessidade de cada setor.
Servidor 2	Devido a insuficiências de recursos humanos advindos da crise financeira governamental, inexistindo a nomeação de novos servidores públicos.
Terceirizado 1	Pela falta de servidores efetivos no quadro de funcionários do órgão.
Terceirizado 2	Devido a deficiência de servidores no quadro funcional do Distrito.
Terceirizado 3	Devido a falta de mão de obra suficiente de servidores efetivos.

**Fonte:** Os autores. Pesquisa de campo (2019).

Enfaticamente os sujeitos da pesquisa relataram que o emprego de terceirizados na área de licitação está relacionado a insuficiência de servidores efetivos do quadro permanente de pessoal da instituição.

Sabe-se que a forma de ingresso no serviço público é dada pela regra geral do concurso público, em consonância com o que prevê o art. 37, inciso II da Constituição Federal de 1988, segundo o qual “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos”.

No entanto, em razão da necessidade e em atenção ao princípio da supremacia do interesse público, é facultado pela legislação brasileira a execução indireta de atividades ou



serviços de forma complementar à área de competência legal do órgão. Sem o aporte da terceirização os serviços podem ficar comprometidos.

No intuito de identificar fatores deficitários que pudessem interferir no trabalho de instrução processual tentou-se junto aos sujeitos da pesquisa mapear problemas estruturais e de ordem material. Não é incomum na esfera pública a falta de materiais e insumos imprescindíveis para o desenvolvimento de atividades básicas, principalmente na área da saúde. Dessa forma, apresentam-se a seguir os relatos obtidos.

**Tabela 4** – Condições de trabalho

Pergunta: A entidade pública onde você trabalha dispõe de condições adequadas para instruir processos? Exemplo: equipamentos de informática, material de expediente, recursos humanos, acesso a internet.

<i>Sujeitos</i>	<i>Respostas</i>
Gestor	Os equipamentos nós possuímos. Nós temos uma dificuldade com relação a internet que é uma problemática em geral na região amazônica. Nós temos muita dificuldade pra ter um sinal de qualidade. Acontece algumas vezes de a gente passar até mais de uma semana sem que a internet funcione como deveria.
Servidor 1	Não.
Servidor 2	Parcialmente, possuímos equipamentos de informática e material de expediente, porém, os outros quesitos são altamente deficitários, principalmente, acesso à internet.
Terceirizado 1	Não. As condições são precárias.
Terceirizado 2	Oferece condições mínimas necessárias, porém insuficientes e até precários, considerando a necessidade real existente.
Terceirizado 3	Parcialmente.

Fonte: Os autores. Pesquisa de campo (2019).

Conforme se observa, a maioria dos entrevistados alegou falta de condições adequadas ou pela existência de parciais, baixas ou precárias condições para o trabalho com instrução de processos. Através de observações em campo foi possível perceber deficiências no mobiliário, na conservação da estrutura predial e principalmente a instabilidade do acesso à internet.

Para Loureiro (2018, p. 3):

Numa instituição de saúde, praticar gestão atualmente é dar ênfase nos recursos humanos, no capital intelectual e, principalmente nos processos, na busca de um bom funcionamento do sistema esse por sua vez que está ligado intimamente a parte logística de suprimentos.



A autora enfatiza aspectos fundamentais para o bom andamento das atividades administrativas e de saúde na seara pública, ressaltando recursos humanos e processos que estão relacionados a área de logística de suprimentos e, por conseguinte, de licitações.

Conforme o mesmo estudo, suprir de forma adequada o ambiente de trabalho com materiais adequados que garantam qualidade e produtividade na prestação dos serviços está entre os principais desafios da administração de uma organização de saúde (LOUREIRO, 2018).

Assim, entende-se que para regular execução dos serviços em qualquer entidade pública é imprescindível levar em consideração toda a estrutura disponível no âmbito do órgão, desde as pessoas até os sistemas de informação.

Diante da deficiência estrutural demonstrada pela maioria dos entrevistados na área administrativa do órgão, procurou-se identificar se as atividades fins (serviços de saúde) também são afetadas pelas deficiências evidenciados no âmbito administrativo com o intuito de encontrar possíveis correlações entre as insuficientes condições de trabalho com os serviços de atenção básica em saúde ofertados aos usuários da entidade.

**Tabela 5** – Principais necessidades detectadas

Pergunta: Atualmente há falta de materiais/insumos que interferem no desenvolvimento das atividades finalísticas da sua entidade? Em caso positivo, dê exemplos(s).	
<i>Sujeitos</i>	<i>Respostas</i>
Gestor	Hoje a nossa maior dificuldade na ponta para a realização da atividade fim é a questão da comunicação. Outras dificuldades nós já tivemos mas que estão superadas. A questão da falta de transporte, de combustível insuficiente, de medicamentos, vacinas, isso tudo são coisas que já foram sanadas.
Servidor 1	Sim. Internet e material humano.
Servidor 2	Sim. O DSEI Parintins tem uma infraestrutura e materiais bastante antigos. Creio que a mudança de alguns itens patrimoniais como, cadeiras confortáveis, mesas novas, e uma reforma já auxiliaria muito no desenvolvimento das atividades finalísticas.
Terceirizado 1	Sim. Internet débil e falta de funcionários.
Terceirizado 2	Falta de computadores, internet de qualidade, cadeiras que atendam as normas da ABNT, entre outros.
Terceirizado 3	Sim, conexão de internet.

**Fonte:** Os autores. Pesquisa de campo (2019).





Para a realização dos serviços de saúde que constituem as atividades fins do órgãos foram relatadas por todos os participantes a necessidade de suprimentos e recursos indispensáveis ao desenvolvimento das tarefas e que influenciam no atendimento final prestado aos usuários.

Segundo Sousa e Freitas (2016) um dos objetivos básicos e fundamentais da administração consiste exatamente em disponibilizar os recursos necessários para a implementação dos serviços com qualidade, em quantidades adequadas e em tempo hábil para satisfazer os interesses institucionais da organização.

No DSEI/Parintins foi possível observar que os recursos existem. O órgão possui o aparato necessário para realização das ações de saúde que são de sua competência, mas não em qualidade e nem em quantidades suficientes. Isso pode ser confirmado através das respostas obtidas. Os relatos deixam transparecer que as deficiências encontradas não estão relacionadas a total ausência de infraestrutura, mas sim à precariedade da estrutura existente.

Para Loureiro (2018, p. 6) “ofertar atenção básica de qualidade não é tarefa fácil ou simples. A Atenção Básica não se resume a atenção de baixa complexidade, tais cuidados dispensam equipamentos sofisticados e de alto custo”. Ao contrário do que se imagina os serviços de atenção primária são tão complexos quanto os demais níveis de atenção em saúde, e tão onerosos quanto a média e alta complexidades.

Conhecendo-se as reais necessidades da unidade onde o estudo se realizou, foram procuradas correlações entre os problemas detectados com o emprego de trabalhadores terceirizados. O objetivo dessa análise buscou, frente à realidade apresentada, demonstrar quais os impactos da terceirização nos processos de aquisição do órgão.

**Tabela 6** – Terceirização na administração pública

Pergunta: Em linhas gerais, como você observa a terceirização na administração pública?	
<i>Sujeitos</i>	<i>Respostas</i>
Gestor	Olha, eu vejo com bons olhos. Vejo que quando se faz um processo sério e você contrata empresas sérias que honram com as suas obrigações e que realmente oferecem mão de obra qualificada para o serviço que a instituição necessita, ela é muito positiva.
Servidor 1	Negativa, pois os cargos deveriam ser ocupados por quem presta concurso público.



Servidor 2	Observo de forma positiva até certo ponto. Para algumas atividades se faz necessário o auxílio das empresas que terceirizam serviços para o desenvolvimento das atividades meio e desse forma cooperar para atingir os objetivos da instituição, porém, contratação de serviços terceirizados para atividades fins, discordo totalmente.
Terceirizado 1	Acredito que seja necessário devido ao fato de haver poucos servidores efetivos. O ideal seria a nomeação destes, mas enquanto não acontece, os terceirizados são essenciais para a não interrupção das atividades dos setores da Administração Pública.
Terceirizado 2	Do ponto de vista prático considero positivo, visto que muitos profissionais terceirizados que atuam no DSEI Parintins possuem conhecimento e experiência que o qualificam para o exercício da função a ele atribuído, contribuindo significativamente para o andamento dos processos e atendimento da demanda do órgão, ainda que seja insuficiente diante do cenário existente.
Terceirizado 3	A terceirização na administração pública se tornou uma importante ferramenta de contribuição e desenvolvimento das atividades, devido a pouca e em muitas vezes nenhuma disponibilidade da mão de obra de servidores efetivos.

**Fonte:** Os autores. Pesquisa de campo (2019).

Observa-se que o processo e terceirização dentro do universo da pesquisa repercute de maneira positiva na ótica do gestor e dos funcionários celetistas. Para os servidores da unidade, embora haja reconhecimento da necessidade do apoio de terceirizados em algumas áreas, a terceirização não é bem vista, por constituir-se num método paliativo e improvisado de captação de recursos humanos pelo poder público, por entender que o concurso público deve ser o principal meio de ingresso de pessoas na administração.

Apesar disso, de modo geral a terceirização na administração pública é percebida de forma otimista pelo auxílio que dispensa ao serviço público diante da baixa quantidade de pessoal do quadro permanente. Conforme pontuado anteriormente, a falta de servidores efetivos revela uma deficiência grave do poder público que tenta, por meio da terceirização, disfarçar a carência de recursos humanos nos órgãos da administração, descentralizando parte das responsabilidades que são próprias do governo para a iniciativa privada.

A terceirização se insere na máquina pública sob um discurso que propala a necessidade de modernização do Estado, num processo que visa a aproximação entre os mercados de trabalho público e privado (BRESSER-PEREIRA, 2005). A Administração Pública passa a se espelhar no setor privado, de quem toma emprestados os principais avanços práticos e teóricos, sob justificativa de substituir a velha administração pública, burocrática e arcaica, por um jeito novo de administrar, a partir de uma visão gerencial, eficiente e voltada para os resultados. (SILVA e RIBEIRO, 2016, p. 143)



Nesse sentido, a terceirização resulta da tentativa de rompimento do tipo de administração em que se amolda e que comprovadamente não atende aos anseios da coletividade. Torna-se imperativa a necessidade de modernização da máquina pública, isso é fato. Mas a reforma que se precisa fazer parecer ser muito mais profunda e estrutural.

Cumprir afirmar então que as necessidades observadas no DSEI/Parintins não mantêm correlação com o emprego de mão de obra terceirizada, mas são próprias do modelo de administração adotado no serviço público.

#### **IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Instituições públicas de saúde talvez sejam organizações complexas de ser administradas. Pois geralmente nelas estão reunidos diversos serviços que são realizados simultaneamente: hotel, serviços médicos, de enfermagem, de limpeza, de vigilância, de copa e cozinha, de recursos humanos, de recursos logísticos, entre outros. Dentro desse contexto, os processos de aquisição precisam atender diferentes necessidades.

A operacionalização de processos licitatórios envolve uma série de recursos, dentre os quais os recursos humanos constituem-se como um dos mais importantes, tomadas as devidas proporções. Nesse universo a pesquisa enfatizou que impactos decorrem da utilização de mão de obra terceirizada na elaboração de processos de aquisição.

Percebeu-se que o envolvimento de funcionários terceirizados nos processos de contratação é benéfico e positivo, em razão do apoio que presta à instituição e devido à restrita quantidade de servidores efetivos no quadro funcional do órgão.

Notou-se ainda que, embora reconhecida a importância da capacitação profissional para o trabalho com processos de aquisição, alguns agentes terceirizados e até mesmo servidores relataram dificuldade de oportunidade para realiza-los.

Descobriu-se que os motivos do envolvimento de terceirizados na parte de compras deve-se à escassez de servidores do quadro permanente da instituição. Observa-se nesse ponto oportunidade de aprofundar o estudo sobre as causas do déficit de pessoal no âmbito do órgão em que a pesquisa ocorreu dada a importância de recursos humanos na área administrativa para o trabalho com processos e licitações.



Foi detectado que as principais dificuldades nas atividades de instrução processual estão relacionadas a baixa qualidade da internet e à precariedade e quantidade reduzida de equipamentos disponibilizados pela entidade pública. Deficiências de acesso internet e de problemas inerentes à comunicação em regiões de difícil acesso, como é o caso das áreas indígenas, são barreiras que interferem na atividade fim do órgão.

A pesquisa demonstrou que a terceirização impacta de forma positiva nos processos licitatórios do órgão e analisou as razões do envolvimento de mão de obra terceirizada nesses procedimentos, detectando gargalos que, se equacionados, podem otimizar os processos de compra institucional, cumprindo assim os objetivos inicialmente propostos na investigação.

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Aberta do Brasil (UAB) e ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) por oportunizar, através do curso de pós-graduação em gestão pública, o aprimoramento do trabalho de servidores públicos.

## **V - REFERÊNCIAS**

BIROCHI, R. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2015.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 29 de nov. 2018.

BRASIL, **Lei nº 8.666 de 21 de Junho de 1993**. Brasília, DF, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm)> . Acesso em: 29 de nov. 2018.

BRASIL, **Tribunal de Contas da União**. Relatório de Auditoria. Acórdão nº 730/2019 – Plenário. 3 de abril de 2019. Relator: Ministro João Augusto Ribeiro Nardes. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/inicio/>>. Acesso em: 29 de abr. 2019.

CABRAL, A. C. A. **A Análise do Discurso como Estratégia de Pesquisa no Campo da Administração**: uma visão global. Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol. 3. Nº 1. Jan/Jun/2005. p. 59-68.

LOUREIRO, L. H. et al. **Tendências de Gestão na Cadeia de Suprimentos em Saúde**. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2017/38/2017\\_38\\_13753.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2017/38/2017_38_13753.pdf)>. Acesso em: 29 de out. 2018.





MACHADO, A. C. A. **A Terceirização na Administração Pública: vantagens e desvantagens.** 2008. 114 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

SILVA, V. M R.; RIBEIRO, W. C. **Terceirização no Setor Público: um exemplo do direito subjugado à gestão.** RDDA, Ribeirão Preto, SP, vol. 4, n. 1, p. 131-169, dez. 2016.

SOUSA, H. J. J.; FREITAS, D. M. M. **Desafios para a Gestão da Cadeia de Suprimentos na Rede de Saúde do Ceará.** In: IX CONGRESSO CONSAD DE CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-42-02.pdf>>. Acesso em: 29 de nov. 2018.

VASCONCELOS JÚNIOR, M. O.; **A Terceirização na Administração Pública e os Serviços Públicos de Saúde.** .Net, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. 2012. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=29c0605a3bab4229>>. Acesso em: 28 de out. 2017.



# CAPÍTULO 15

## VIABILIDADE ECONÔMICA PARA ELETROPOSTOS COM INFRAESTRUTURA PREEXISTENTE CONSIDERANDO O CENÁRIO BRASILEIRO

[Matheus Binotto Francescatto](#), Mestrando em Engenharia de Produção, UFSM  
[Ismael Cristofer Baierle](#), Pós-Doutorando em Engenharia de Produção, UFSM  
[Cristiano Roos](#), Professor do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, UFSM

### RESUMO

Com a crescente utilização dos veículos elétricos como forma de diminuir as emissões prejudiciais ao meio ambiente, torna-se necessário desenvolver a infraestrutura de recarga dos mesmos. Neste contexto, o objetivo do presente trabalho é realizar um estudo de viabilidade econômica com diferentes modelos de eletropostos. Assim, foram analisados dois modelos constituídos de estações de recarga de nível 2. Após, doze cenários envolvendo diferentes preços de recarga e diferentes potências para os equipamentos foram definidos. Os métodos de engenharia econômica utilizados foram o valor presente líquido, a taxa interna de retorno, o *payback* descontado e o custo anual uniforme equivalente. Três cenários viáveis economicamente foram encontrados para o eletroposto com os equipamentos de 22,0 kW de potência, enquanto que, para o eletroposto com os equipamentos de 7,0 kW de potência, apenas dois cenários se apresentarem viáveis economicamente. Conclusivamente, verificou-se que, para os cenários com o preço de recarga a partir de 0,82 r\$/kwh, o modelo de eletroposto contendo estações de recarga de 22,0 kW é o mais viável, enquanto que, para os cenários onde não ocorre lucro por evento de recarga, o investimento mais atrativo se torna o eletroposto com estações de recarga de 7,0 kW

**PALAVRAS-CHAVE:** Engenharia Econômica; Viabilidade Econômica; Veículos Elétricos; Eletropostos.

### INTRODUÇÃO

Atualmente, cada vez mais a utilização dos veículos elétricos é incentivada e apoiada por entidades governamentais em diversos países. Dentro destes, destaca-se a China como o maior mercado de veículos elétricos, seguida pela Europa e Estados Unidos, juntamente com o crescimento em países como a Noruega, líder global em termos de market share, aonde esta parcela chegou a 46% no ano de 2018 (INTERNATIONAL ENERGY AGENCY, 2019). Além disto, ainda segundo a International Energy Agency (2019), estima-se que em 2030, baseado em um cenário otimista, o market share global dos veículos elétricos chegará até 30%.

Em países como o Brasil, onde este tipo de tecnologia está iniciando e os incentivos governamentais são baixos, estudos relacionados à viabilidade econômica destes investimentos



acabam se tornando essenciais, com o intuito de auxiliar o desenvolvimento da infraestrutura de recarga destes veículos, sendo este o tema deste artigo. Ademais, ao realizar um investimento, estudos que mostrem suas chances de sucesso são necessários. Mediante isto, o problema de pesquisa deste trabalho é: há viabilidade econômica de instalação em pontos comerciais de estações de recarga classificados como nível 2 no Brasil?

Deste modo, aliado a tendência de crescimento desta tecnologia e a importância do desenvolvimento da infraestrutura de recarga no Brasil, com o intuito de originar um ambiente favorável a popularização dos veículos elétricos, o presente trabalho se justifica e visa contribuir fornecendo mais uma pesquisa sobre o tema relacionado a implantação dos eletropostos no Brasil.

Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é determinar e comparar a viabilidade econômica de dois diferentes modelos de eletropostos constituídos por estações de recarga de nível 2, considerando que a infraestrutura requerida para acomodar os equipamentos de recarga já esteja presente. Para tanto, este trabalho foi dividido em cinco seções: Introdução; Referencial Bibliográfico; Procedimentos Metodológicos; Resultados e Discussões; Conclusão.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ESTAÇÕES DE RECARGA DE VEÍCULOS ELÉTRICOS**

Nos últimos anos tem ocorrido um aumento na utilização dos veículos elétricos em diversos países devido a suas vantagens, tais como: ambientalmente mais corretos, alta eficiência e melhor conservação de energia (ZHANG et al., 2019). Segundo Pan et al. (2020), os veículos elétricos são considerados uma potencial alternativa aos veículos que fazem uso do motor de combustão interna (MCI), o qual tem como ponto negativo sua alta poluição. Ainda conforme os autores, ao contrário do MCI, os veículos elétricos emitem menos poluentes e possuem uma maior eficiência energética durante seu processo de funcionamento. Entretanto, a falta de infraestrutura é um dos principais obstáculos ao aumento do uso dos veículos elétricos (NAPOLI et al., 2019). Desta forma, a fim de contornar este problema, uma das soluções é implantar um maior número de eletropostos, promovendo uma maior disponibilidade de recarga para os motoristas de veículos elétricos (PAN et al., 2020).

Neste contexto, segundo Gonzáles, Siavichay e Espinoza (2019), a principal função das estações de recarga para veículos elétricos é fornecer e controlar a energia que é transferida para a bateria do veículo. As estações de recarga podem ser separadas em grupos levando em



conta os seus diferentes modos e, de acordo com Gonzáles, Siavichay e Espinoza (2019) e Anjos, Gendron e Joyce (2020), esta classificação tem como base os níveis de energia das estações de recarga juntamente com o tempo necessário para efetua-la, sendo:

**a) Nível 1:** esse nível é utilizado em residências com uma voltagem de até 120 volts e capacidade energética de 3,7 kW. Nesse tipo de estação o carregamento do veículo elétrico demora um tempo elevado, podendo estar entre 6 a 24 horas;

**b) Nível 2:** possui uma voltagem entre 208 e 240 volts, capacidade de 3,7 kW até 22 kW e uma corrente que pode chegar a 32 A. O tempo para realizar uma recarga inteira pode ser menor que 6 horas dependendo do status atual da bateria do veículo;

**c) Nível 3:** nessa categoria estão os chamados fast chargers, sendo a faixa de energia máxima que este tipo de estação de recarga consegue suportar de 50 kW até 240 kW com uma corrente elétrica chegando em até 400 A. Este tipo de carregador consegue realizar uma recarga de 80% da bateria entre 20 a 30 minutos.

Para Neaimeh et al. (2017), uma infraestrutura de recarga apropriada pode ser o aspecto necessário para a adoção em massa dos veículos elétricos. Ademais, a infraestrutura mínima de recarga deve ser capaz de atender não apenas a frota de veículos existente, mas também garantir que irá atender a demanda dos veículos que ainda estão em produção (NAPOLI et al., 2019).

## **2.2 ESTUDOS ECONÔMICOS APLICADOS ENVOLVENDO ESTAÇÕES DE RECARGAS**

Os estudos econômicos envolvendo estações de recarga são importantes porque ajudam a definir os métodos mais adequados para solucionar o problema abordado nesta pesquisa. Para isso bibliografias que mostram diferentes aplicações da Engenharia Econômica em estudos envolvendo eletropostos foram consideradas.

Neste contexto, um estudo de viabilidade realizado por New York State Energy Research and Development Authority (2015), na cidade de Nova Iorque, envolvendo uma estação de recarga de nível 2, utilizou dois métodos: o Payback Simples e o Valor Presente Líquido. As circunstâncias utilizadas levaram em conta uma premissa de crescimento anual em torno de 12% na utilização da tecnologia, um período de 20 anos, preço de recarga de US \$0,45/kWh e uma taxa mínima de atratividade de 7% ao ano. O Valor Presente Líquido obtido foi de US\$ 7.482,00 juntamente com um Payback de 8,71 anos, confirmando a viabilidade econômica do investimento.





Yang, Zhang e Dong (2020) realizaram um estudo de caso envolvendo três modelos de eletropostos considerando o cenário atual de três cidades na China, sendo estas Pequim, Shenzhen e Xangai. O estudo fez uso de parâmetros econômicos como o Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno, Payback e Levelized Cost of Electricity. Os modelos estudados foram divididos baseado na potência dos equipamentos, sendo 7 kW para os carregadores lentos, 120 kW para os fast chargers e 350 kW para os ultra fast charges. A conclusão obtida com o estudo é a de que os modelos de 120 kW de potência e de 350 kW de potência apresentam uma boa viabilidade econômica independente do cenário, porém a lucratividade do modelo de 350 kW de potência acaba sendo maior do que o modelo de 120 kW. Já para os equipamentos de 7kW de potência, os resultados indicam que o mesmo é apenas adequado para ser utilizado em residências, não sendo apropriado para uso comercial.

Por fim, Grande, Yahyaoui e Gómez (2018) realizaram uma análise de viabilidade técnica e econômica de uma estação de recarga que faz uso de energia fotovoltaica em conjunto com um sistema de armazenamento de energia em baterias considerando o cenário de Madri na Espanha. Entre os resultados obtidos para o modelo analisado estão um Valor Presente Líquido de € 394.667,372, uma Taxa Interna de Retorno de 14,19% ao ano e um período de Payback de 7 anos. Como conclusão, o modelo proposto é considerado um projeto lucrável sendo economicamente rentável e energeticamente confiável.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa tem como objetivo determinar e comparar a viabilidade econômica de dois modelos de eletropostos constituídos por estações de recarga de nível 2, considerando um período de tempo de 10 anos, em um ambiente onde a infraestrutura necessária para estes equipamentos já se faz presente, como shoppings, locais de trabalho, grandes estabelecimentos, entre outros. A cidade escolhida para determinar os cenários de estudo é São Paulo, visto que, a mesma, atualmente contém o maior número de veículos elétricos e eletropostos no Brasil. Assim, os seguintes parâmetros foram considerados: despesas com energia elétrica, despesas com o equipamento, despesas com instalação e manutenção, depreciação do equipamento, taxa mínima de atratividade, correção monetária e receita anual obtida.

Com o objetivo de obter os valores relacionados à despesa do equipamento, realizou-se uma consulta envolvendo os principais fabricantes de estações de recargas, sendo elas: ABB, ChargePoint, Bosch, Evlink, Setec Power, Powercharge, JFY e ARK. As despesas com



instalação e manutenção foram baseadas em estimativas obtidas pelos seguintes trabalhos: Vagropoulos, Kleidas e Bakirtzis (2014), Schroeder e Traber (2012) e Chang et al. (2012). O valor padrão de vida útil para equipamentos elétricos foi utilizado para a depreciação, fazendo uso do método linear para determinar seu custo ao longo deste período.

Em relação a taxa de correção monetária, foram buscados os dados do Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPC-A), considerando a média anual nos últimos dez anos através da Calculadora do Cidadão (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020). Assim, para a correção monetária utilizou-se o IPC-A, calculado pelo IBGE e junto a isto, a tarifa da energia elétrica foi corrigida pelo reajuste médio dos últimos oito anos no estado de São Paulo, segundo a Agência Nacional de Energia Elétrica (2020). Em adição, a TMA fixada para o investimento foi de 10% ao ano.

Doze cenários foram desenvolvidos com o intuito de determinar o comportamento do investimento proposto em diferentes situações. Desta forma, dois parâmetros principais estabeleceram a definição dos cenários estudados, sendo estes a potência dos equipamentos de recarga de cada eletroposto e os diferentes preços de recarga considerados para o investimento. Por fim, com a análise dos estudos apresentados na seção do referencial bibliográfico, determinou-se que os melhores métodos de Engenharia Econômica para serem utilizados neste tipo estudo são: Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), Payback Descontado (PBD) e Custo Anual Uniforme Equivalente (CAUE).

## **RESULTADOS**

Esta seção foi dividida em: Coleta de dados; Estudo de viabilidade econômica; Análise dos resultados.

### **4.1 COLETA DE DADOS**

Seguindo os procedimentos metodológicos descritos na seção 3, os valores relacionados às despesas do equipamento são obtidos baseados em uma média considerando os preços dos principais fabricantes de estações de recarga. Em adição, os custos com instalação e manutenção são determinados com base em uma consulta bibliográfica. A Tabela 1 mostra os custos relacionados às estações de recarga já com a adição dos impostos, classificados com base nos valores de potência dos equipamentos.



**Tabela 1:** Custos relacionados as estações de recarga

<b>Potência (kW)</b>	<b>Custo Equipamento</b>	<b>Custo Instalação</b>	<b>Custo Manutenção</b>	<b>Depreciação Anual</b>
7,0	R\$ 9.549,14	R\$ 27.046,86	R\$ 3.659,600	R\$ 722,849
22,0	R\$ 35.117,70	R\$ 45.078,11	R\$ 8.019,580	R\$ 2.658,335

**Fonte:** Autores (2020)

Em adição, o preço da energia elétrica determina o quanto será gasto pela estação de recarga, em R\$/kWh, carregando o veículo elétrico, e é baseado nele que se obtém os valores cobrados aos motoristas por cada recarga efetuada. Desta forma, considerando a bandeira tarifária amarela e o horário de funcionamento do eletroposto, segundo a CPFL Energia (2020), o valor do R\$/kWh com os devidos impostos é de 0,43 R\$/kWh.

Devido ao fato do estudo estar situado em um período de tempo de 10 anos, torna-se necessário considerar a taxa de crescimento dos veículos elétricos ao longo deste período bem como a taxa de crescimento da infraestrutura de recarga. Devido à dificuldade em obter dados condizentes com a realidade atual das estações de recarga públicas no Brasil, faz-se necessário a utilização da média da taxa anual de crescimento mundial dos veículos elétricos e da taxa anual de crescimento mundial das estações de recargas públicas, as quais são, respectivamente, 70,43% e 73,95%, baseado em dados obtidos pela International Energy Agency (2019), no período de 2013 a 2018.

Ademais, outro fator importante para determinar o gasto do eletroposto com energia elétrica e a receita gerada, é a quantidade de horas de utilização das estações de recarga. Para isto, realizou-se a divisão entre o número de veículos elétricos ativos no Brasil em 2019, segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (2019), pelo número de estações de recarga operantes no Brasil, estimadas com base no aplicativo PlugShare (2020). Desta maneira, obteve-se a relação aproximada de quantos veículos são recarregados por cada estação de recarga no Brasil. Em adição, utilizando a taxa de crescimento determinada anteriormente, realizou-se um ajuste anual na razão de veículos por estação de recarga.

Por fim, utilizando a média de autonomia dos veículos elétricos mais populares atualmente e relacionando este valor com a quilometragem média anual percorrida por automóveis brasileiros, segundo KBB Brasil (2019), determinou-se a frequência de recarga necessária para os veículos elétricos. Desta forma, associando a razão de veículos por recarga, a frequência de recarga dos veículos elétricos e o tempo estimado de recarga para as estações de 7,0 kW de potência e 22,0 kW de potência, consegue-se determinar a quantidade anual de



horas de funcionamento dos eletropostos, juntamente com a quantidade de equipamentos necessárias para cada modelo, a qual acaba sendo uma estação de recarga para cada eletroposto.

## 4.2. ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICA

Doze fluxos de caixa representando cada um dos cenários abordados nesta pesquisa foram desenvolvidos para a aplicação dos métodos de Engenharia Econômica. Assim, os resultados são divididos com base nas potências dos equipamentos de cada eletroposto, facilitando a comparação entre os investimentos. A Tabela 2 apresenta os resultados relacionados ao modelo de investimento contendo apenas equipamentos com 7,0 kW de potência.

**Tabela 2:** Resultados para o eletroposto de 7,0 kW de potência

Preço de Recarga (R\$/kWh)	VPL (R\$)	TIR (ao ano)	PBD (anos)	CAUE (R\$)
0	-197.220,22	TIR << 0	VPL < 0	32.096,68
0,43	-108.345,21	TIR << 0	VPL < 0	17.632,68
0,82	-28.357,71	-6,0851%	VPL < 0	4.615,09
0,91	-10.582,71	4,8980%	VPL < 0	1.722,29
0,99	7.192,29	13,1516%	9	-1.170,51
1,08	24.967,29	20,2439%	6	-4.063,31

Fonte: Autores (2020)

Apenas dois cenários se mostraram viáveis economicamente considerando os resultados obtidos para os equipamentos de 7,0 kW de potência, sendo estes o com o preço de recarga de 0,99 R\$/kWh e 1,08 R\$/kWh. Ambos os cenários possuem um valor de VPL positivo, juntamente com um valor de TIR maior que 10%, valor este definido como a TMA do investimento. Em adição, observando os resultados obtidos para o PBD, percebe-se que, para os dois cenários que apresentarem um VPL positivo, ocorre um retorno financeiro dentro de um período de 10 anos, valor considerado como horizonte de estudo.

Por outro lado, os investimentos que consideram o preço de recarga como sendo 0,43 R\$/kWh, 0,82 R\$/kWh e 0,91 R\$/kWh, obtiveram resultados negativos para o VPL, bem como, valores para a TIR menores do que 10%. Ademais, considerando o PBD obtidos para estes cenários, constata-se que não houve retorno financeiro dentro do período de 10 anos, tornando estes investimentos inviáveis do ponto de vista econômico. Além disto, como esperado, o cenário aonde o preço de recarga foi considerado como 0 R\$/kWh se apresentou inviável economicamente, visto que não ocorre geração de renda por recarga. Entretanto, com os valores





obtidos para o CAUE deste cenário, consegue-se obter uma noção do custo anual de um investimento deste tipo (quando o objetivo não é gerar lucro e sim, trazer um diferencial para clientes de um shopping, por exemplo). Por fim, à medida que o preço de recarga aumenta, o investimento se torna cada vez mais viável economicamente, ocorrendo um aumento tanto do VPL como da TIR, junto com um decréscimo no CAUE e no PBD.

Para os equipamentos com potência de 22,0 kW, ver Tabela 3, os cenários com o preço de recarga de 0,91 R\$/kWh, 0,99 R\$/kWh e 1,08 R\$/kWh são viáveis economicamente, apresentando valores de VPL entre R\$ 1.410,23 e R\$ 57.274,52, e valores de TIR maiores que a TMA considerada para esta pesquisa. Do mesmo modo, ao analisar o PBD destes cenários, os três apresentam retorno financeiro dentro do período de 10 anos, confirmando a viabilidade dos mesmos.

**Tabela 3:** Resultados para o eletroposto de 22,0 kW de potência

Preço de Recarga (R\$/kWh)	VPL (R\$)	TIR (ao ano)	PBD (anos)	CAUE (R\$)
0	-291.877,29	TIR << 0	VPL < 0	47.501,69
0,43	-152.216,57	TIR << 0	VPL < 0	24.772,55
0,82	-26.521,92	-0,0705%	VPL < 0	4.316,32
0,91	1.410,23	10,4663%	10	-229,51
0,99	29.342,37	18,9103%	6	-4.775,34
1,08	57.274,52	26,3900%	5	-9.321,16

Fonte: Autores (2020)

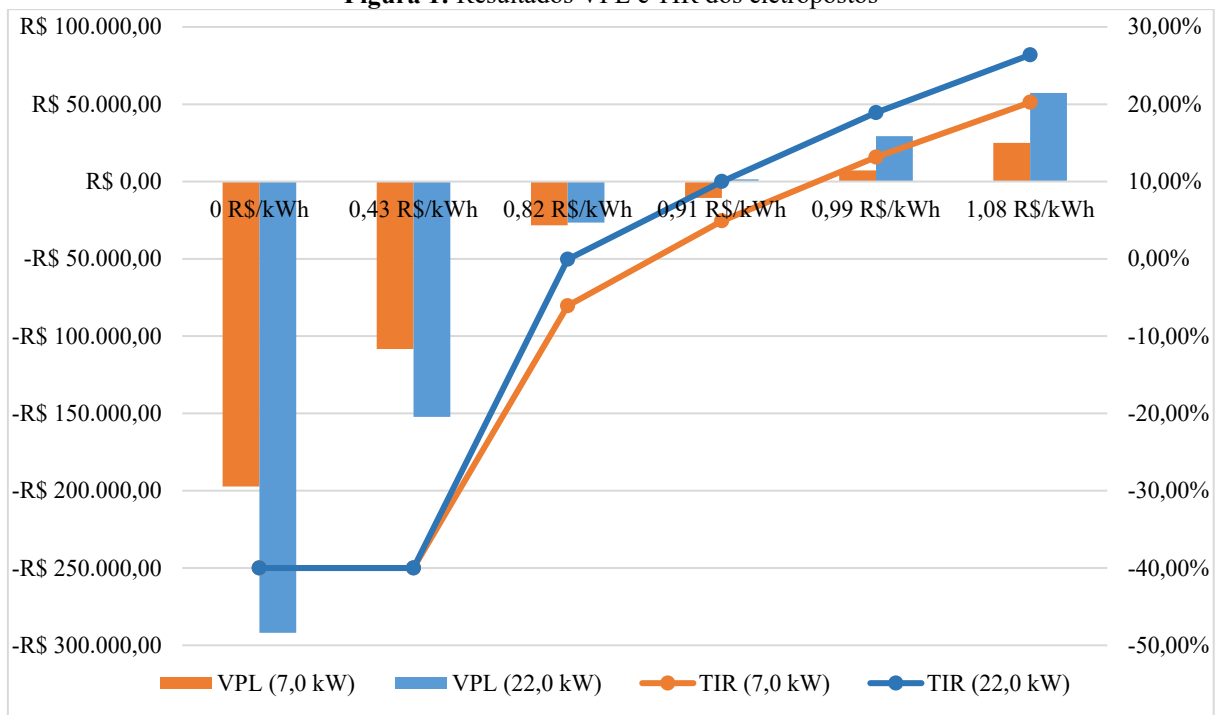
Entretanto, os outros três cenários se apresentam inviáveis economicamente, possuindo um VPL negativo, um valor de TIR abaixo de 10% e retorno financeiro inexistente dentro do período de 10 anos. Em adição, as considerações feitas sobre o CAUE do cenário com o preço de recarga de 0 R\$/kWh para o eletroposto com os equipamentos de 7,0 kW de potência, também são aplicadas para o cenário com o preço de recarga de 0 R\$/kWh no modelo de eletroposto com equipamentos de 22,0 kW de potência.

### 4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos resultados obtidos no estudo é realizada uma comparação entre os dois modelos de eletropostos que constituem esta pesquisa, de modo a determinar o mais viável economicamente para cada cenário. A Figura 1 apresenta o gráfico relacionando os valores obtidos para o VPL e para a TIR dos doze cenários criados, baseado nas potências das estações de recargas dos eletropostos.



**Figura 1: Resultados VPL e TIR dos eletropostos**



**Fonte:** Autores (2020)

Analisando os resultados é possível perceber a diferença entre os valores obtidos para o VPL dos dois modelos de eletropostos considerados, de forma que, para o preço de recarga de 0 R\$/kWh, o investimento necessário para instalar e adquirir os equipamentos de 22,0 kW de potência é consideravelmente maior do que os para os equipamentos de 7,0 kW de potência. Por outro lado, a medida que o preço de recarga aumenta, o VPL dos equipamentos de 22,0 kW possui um aumento maior do que o VPL dos equipamentos de 7,0 kW, chegando a apresentar três cenários viáveis economicamente.

Desta forma, para os cenários com o preço de recarga de 0,91 R\$/kWh, 0,99 R\$/kWh e 1,08 R\$/kWh, o investimento composto por estações de recarga de 22,0 kW de potência é o mais atraente economicamente, o que é evidenciado não só pelos valores mais elevados obtidos para o VPL, como também para os valores mais elevados obtidos para a TIR. É importante ressaltar que, para os preços de recarga de 0 R\$/kWh e 0,43 R\$/kWh, o valor obtido para a TIR é muito negativo, não sendo devidamente calculado pelo *software* utilizado, de forma que, para fins gráficos, é dado o valor hipotético de TIR igual a -40% para estes cenários. Isto porque os mesmos não influenciam na análise dos resultados, podendo ser desconsiderados.

O principal motivo para essa diferença nos valores obtidos entre os modelos de eletropostos está relacionado ao fato de que, embora os equipamentos com potência de 22,0 kW tenham um custo mais elevado com energia, o lucro gerado por eles a cada recarga também se



torna maior, visto que tanto o custo de energia quanto a renda obtida por recarga dependem da potência dos equipamentos. Desta forma, considerando a relação entre a receita gerada por recarga e o custo de energia necessário por recarga, os equipamentos de 22,0 kW possuem um melhor valor, justificando assim a maior viabilidade econômica quando comparado ao modelo de eletroposto com equipamentos de 7,0 kW.

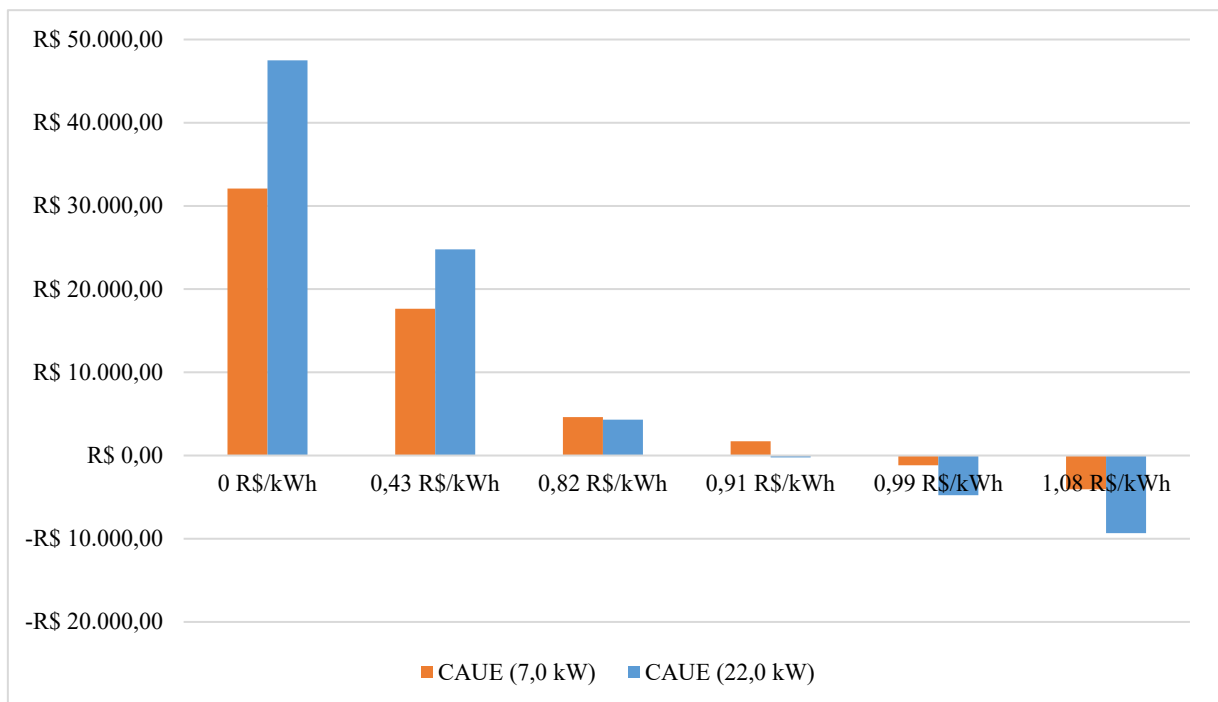
Em adição, observando os valores relacionados as despesas dos eletropostos, percebe-se que os equipamentos de 7,0 kW de potência possuem custos inferiores aos dos equipamentos de 22,0 kW de potência, fato que justifica o valor elevado do VPL para os equipamentos de 22,0 kW no cenário onde o preço de recarga é de 0 R\$/kWh. Entretanto, devido ao período de tempo analisado pelo trabalho ser de 10 anos, valores como custo de equipamento e custo de instalação acabam perdendo parte de seu impacto na determinação da viabilidade econômica. Por outro lado, parâmetros anuais, principalmente relacionados com a energia, acabam apresentando um peso maior na determinação da viabilidade do investimento. Deste modo, a renda anual obtida pelos equipamentos de 22,0 kW de potência acaba sendo significativamente maior do que a renda dos equipamentos de 7,0 kW de potência, confirmando os resultados obtidos nesta pesquisa.

Outro fator importante a ser considerado ao comparar a viabilidade dos modelos de eletropostos é o CAUE. O CAUE é utilizado com o objetivo de determinar o custo anual do investimento, detendo uma maior utilidade nos cenários aonde não ocorre geração de lucro com os eventos de recarga. Desta forma, a Figura 2 contém os valores do CAUE para o modelo de eletroposto com os equipamentos de 7,0 kW de potência e para o modelo com os equipamentos de 22,0 kW de potência.

Pelo gráfico percebe-se que, para o cenário aonde o preço de recarga é de 0 R\$/kWh, o custo anual para manter os equipamentos de 22,0 kW é relativamente mais alto quando comparado aos dos equipamentos de 7,0 kW. O motivo para esta diferença está atrelado ao custo de manutenção mais elevado, maiores despesas com instalação e um maior custo do equipamento.



**Figura 2:** CAUE para os equipamentos de 7,0 kW de potência e 22 kW de potência



**Fonte:** Autores (2020)

Em adição, à medida que o preço de recarga aumenta, ocorre uma diminuição no CAUE dos equipamentos, sendo este negativo para os três cenários viáveis do eletroposto com 22 kW de potência e para os dois cenários viáveis do eletroposto com 7 kW de potência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo realizar uma comparação, do ponto de vista econômico, entre dois modelos de eletropostos constituídos por estações de recarga de nível 2, em um ambiente onde uma infraestrutura adequada já se faz presente. Assim, doze cenários foram modelados, envolvendo a potência dos equipamentos e diferentes preços de recarga. Os métodos de Engenharia Econômica selecionados com o intuito de avaliar os projetos, foram: VPL, TIR, Payback Descontado e CAUE.

Baseado nos resultados obtidos, chega-se à conclusão de que, ao comparar os investimentos, a partir do cenário com o preço de recarga de 0,82 R\$/kWh, o modelo de eletroposto contendo estações de recarga de 22,0 kW de potência é o mais viável economicamente, sendo o principal motivo o fato destes equipamentos gerarem um maior lucro por evento de recarga, o que acaba sobrepondo seu investimento inicial elevado. Porém, para os cenários onde não ocorre lucro por evento de recarga, 0 R\$/kWh e 0,43 R\$/kWh, o





investimento mais atrativo se torna o eletroposto com estações de recarga de 7,0 kW de potência, devido as menores despesas com equipamento e manutenção.

O principal fator limitante encontrado neste trabalho está relacionado com a dificuldade de obter dados condizentes com a realidade sobre as estações de recarga públicas no Brasil. Em adição, pelo mesmo motivo, tornou-se necessário estimar o número de estações de recarga públicas no Brasil por meio de um aplicativo, apresentando uma aproximação da realidade do cenário atual brasileiro.

Como sugestão para futuros trabalhos, torna-se necessário um estudo baseado nos dados técnicos e econômicos relacionados a infraestrutura de recarga no cenário Brasileiro, determinando assim o preço ideal de recarga para cada modelo de equipamento disponível. Em adição, pode-se repetir o mesmo estudo apresentado nesta pesquisa no momento em que mais informações sobre a infraestrutura de recarga no Brasil estiverem disponíveis, com o intuito de obter resultados mais próximos da realidade.

## REFERÊNCIAS

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Luz na Tarifa**. Brasil, 2020. Disponível em: < <https://www.aneel.gov.br/luz-na-tarifa>>. Acesso em: 15 jun. 2020.

ANFAVEA. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Publicação mensal da associação nacional dos fabricantes de veículos automotores 380**. São Paulo, 2018. 11 p.

ANJOS, M.; GENDRON, B. e JOYCE-MONIZ, M. **Increasing electric vehicle adoption through the optimal deployment of fast-charging stations for local and long-distance travel**. European Journal of Operational Research, v.285, n.1, p. 263-278, 2020.

BCB. Banco Central do Brasil. **Calculadora do Cidadão**. Brasil, 2020. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/CALCIDADAOPUBLICO/exibirFormCorrecaoValores.do?method=exibirFormCorrecaoValores>. Acesso em: 30 abr. 2020.

CHANG, D.; ERSTAD, D.; RICE, A.; GOH, C. e TSAO, A. **Financial Viability Of Non-Residential Electric Vehicle Charging Stations**. Luskin Center for Innovation, v.1, n.1, p.1-51, 2012.

CPFL Energia. **Tarifas**. Brasil, 2020. Disponível em: < <https://www.cpfempresas.com.br/institucional/tarifas.aspx?emp=D008>>. Acesso em: 10 jun. 2020.



GONZÁLEZ, L.; SIAVICHAY, E e ESPINOZA, J. **Impact of EV fast charging stations on the power distribution network of a Latin American intermediate city.** *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, v.107, n.1, p.309-318, 2019.

GRANDE, L. A. S.; YAHYAOU, I e GÓMEZ, A. S. **Energetic, economic and environmental viability of off-grid PV-BESS for charging electric vehicles: Case study of Spain.** *Sustainable Cities and Society*, v.37, n.1, p.519-529, 2018.

IEA. International Energy Agency. **Global EV Outlook 2019.** Disponível em: < [https://webstore.iea.org/login?ReturnUrl=%2fdownload%2fdirect%2f2807%3ffileName%3dGlobal\\_EV\\_Outlook\\_2019.pdf&fileName=Global\\_EV\\_Outlook\\_2019.pdf](https://webstore.iea.org/login?ReturnUrl=%2fdownload%2fdirect%2f2807%3ffileName%3dGlobal_EV_Outlook_2019.pdf&fileName=Global_EV_Outlook_2019.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2020.

KBB Brasil. **Brasileiros rodam em média 12,9 mil Km no primeiro ano de uso de um veículo.** Brasil, 2019. Disponível em: < <https://www.kbb.com.br/detalhes-noticia/quanto-brasileiro-roda-carro-ano/?id=1830>>. Acesso em: 15 jun. 2020.

NAPOLI, G.; POLIMENI, A.; MICARI, S.; DISPENZA, G. e ANTONUCCI, V. **Optimal allocation of electric vehicle charging stations in a highway network: Part 2. The Italian case study.** *Journal of Energy Storage*, v.26, n.1, p. 1-23, 2019.

NEAIMEH, M.; SALISBURY, S.; HILL, G.; BLYTHE, P.; SCOFFIELD, D. e FRANCFORT, J. **Analyzing the usage and evidencing the importance of fast chargers for the adoption of battery electric Vehicles.** *Energy Policy*, v.108, n.18, p.474-486, 2017.

NYSERDA. New York State Energy Research and Development Authority. **Review of New York State Electric Vehicle Charging Station Market and Policy, Finance, and Market Development Solutions.** Nova Iorque, 2015. 92 p.

PAN, L.; YAO, E.; YANG, Y. e ZHANG, R. **A location model for electric vehicle (EV) public charging stations based on drivers' existing activities.** *Sustainable Cities and Society*, v.59, n.1, p.1-10, 2020.

**PlugShare: EV & Tesla Sharing Station Map.** Version 3.6.4. Estados Unidos: Recargo Inc., 2020. Disponível em: < <https://company.plugshare.com/plugshare.html>>. Acesso em: 15 jun. 2020.

SCHROEDER, A.; TRABER, T. **The economics of fast charging infrastructure for electric vehicles.** *Energy Policy*, v.43, n.1, p.136-144, 2012.

VAGROPOULOS, S.; KLEIDARAS, A. e BAKIRTZIS, A. **Financial viability of investments on electric vehicle charging stations in workplaces with parking lots under flat rate retail tariff scheme.** *International Universities Power Engineering Conference (UPEC)*, v.49, n.1, p.1-6, 2014

YANG, M.; ZHANG, L. e DONG, W. **Economic Benefit Analysis of Charging Models Based on Differential Electric Vehicle Charging Infrastructure Subsidy Policy in China.** *Sustainable Cities and Society*, v.59, n. 1, p.1-13, 2020.



ZHANG, J.; LIU, CHANG.; YUAN, R.; LI, T.; LI, K.; LI, B.; LI, J. e JIANG, Z. **Design scheme for fast charging station for electric vehicles with distributed photovoltaic power generation.** Global Energy interconnection, v.2, n.2, p.150-159, 2019.



# CAPÍTULO 16

## MATRÍCULAS NAS UNIVERSIDADES

Irineu Manoel de Souza, Professor do Departamento de Ciências da Administração, UFSC  
Maykon Bergmann Martins, Mestrando de Administração Universitária, UFSC

### RESUMO

O estudo deste artigo trata de gestão de matrículas em universidades, com o objetivo de alcançar uma reflexão paralela entre matrículas universitárias e alguns temas relevantes às universidades, como sua gestão, o mercado a sua volta e as políticas envolvidas. Foi realizada uma revisão bibliográfica acerca do assunto, envolvendo os temas matrículas, gestão, universidade, mercado e políticas. Ao final, considerando-se o estudo dos temas abordados, pode-se obter uma reflexão paralela entre eles, concluindo-se que este texto poderá contribuir no estudo de processos de gestão de matrículas de cursos de graduação de instituições de educação superior, levando-se em conta a ponderação destes temas que em paralelo dividem o mesmo espaço global.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Universitária. Gestão de Matrículas. Mercado. Políticas.

### 1. INTRODUÇÃO

A administração universitária é um tema que vem sendo cada vez mais estudado, pesquisado, aprofundado, buscando uma sintonia entre o profissional de administração e a instituição de educação superior (IES), buscando uma gestão universitária profissional que atenda a complexidade de uma universidade.

Este texto trata do estudo de gestão de matrículas, com o objetivo de alcançar uma reflexão paralela entre matrículas universitárias e alguns temas relevantes às universidades, como sua gestão, o mercado a sua volta e as políticas envolvidas.

Um processo de gestão de matrículas envolve questões socialmente políticas, questões mercadológicas e comunitárias, visto que qualquer processo de gestão universitária em uma instituição de educação superior envolverá a comunidade universitária, envolverá um recorte da própria sociedade, que refletida está dentro deste processo universitário.

Este artigo está estruturado a partir desta introdução, que apresenta, dentre outras informações introdutórias, o objetivo. O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica, envolvendo os temas matrículas, gestão, universidade, mercado e políticas. O terceiro capítulo





apresenta as considerações finais da discussão teórica proposta. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas com os autores empregados na abordagem das temáticas estudadas.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 MATRÍCULAS, GESTÃO E UNIVERSIDADE**

Meyer Jr (2003) coloca que as instituições de ensino terão que sustentar sistemas administrativos mais eficientes e eficazes e deverão apoiar-se em uma gestão profissional, para então criar as condições imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades acadêmicas.

A universidade é uma organização que possui características exclusivas, é uma organização atípica, exigindo uma abordagem teórica própria e, conseqüentemente, uma administração particular, pois estas características exclusivas requerem uma atenção diferenciada dos gestores universitários (MEYER JR, 2003).

De acordo com Meyer Jr (2003) a administração universitária possui três papéis fundamentais: (1) acadêmico, criando ambiente propício para o ensino e a pesquisa; (2) econômico-financeiro, gerenciando recursos, patrimônio e capital; e (3) social, desenvolvendo projetos voltados às necessidades da comunidade.

Para Ribeiro (1977), administração universitária é uma denominação dada à administração educacional de nível superior e administração acadêmica universitária é o campo da administração educacional de nível superior aplicada unicamente nas funções acadêmicas desempenhadas pela universidade.

Segundo Antunes (2017), os cursos de graduação possuem um importante papel na administração acadêmica, pois irão materializar as demandas, gerar respostas e apontar necessidades originando uma troca de informações.

Finger (1988), nos traz que a administração acadêmica se preocupa essencialmente com as atividades fim, que compreendem, dentre outras funções, as matrículas. Este autor considera que por meio das matrículas o estudante irá arranjar seu esforço acadêmico e que as matrículas não são um mero ato burocrático. Para Ribeiro (1977), no ensino superior, a matrícula não deve ser entendida como um conteúdo estático, mas como um processo contínuo que segue o estudante universitário.



Há dois tipos de matrícula, a institucional, que estabelece o vínculo com a universidade, e a matrícula por disciplina, que vincula o acadêmico às disciplinas ministradas. Dentro desta última, há um período para ajustamentos, onde, devido a possíveis equívocos, é permitido ao estudante manifestar desejo em continuar ou não cursando a disciplina matriculada, realizar trancamento, cancelar disciplinas e substituí-las por outras (RIBEIRO, 1977).

Dentro desta temática, na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, podemos falar da renovação de matrícula, realizada em cada período letivo de graduação pelos discentes, por meio do Sistema de Controle Acadêmico da Graduação - CAGR (UFSC, 2019) na *internet* e por meio das Coordenadorias, onde os servidores técnico-administrativos em educação e os coordenadores de curso possuem acesso interno ao referido sistema.

De acordo com Kalsbek (2003), a abordagem da gestão de matrículas integra programas, políticas, práticas e planejamento buscando uma melhor combinação de alunos matriculados, e esta melhor combinação deve ser definida pela missão e pela visão institucional. Quando se tem os objetivos relacionados às matrículas em paralelo com os objetivos acadêmicos e institucionais, a gestão de matrículas torna-se elemento central do gerenciamento da instituição.

Para Kalsbek (2003), o gerenciamento de matrículas surgiu na década de 1970, quando gestores do Boston College perseguiram objetividade e melhores resultados no que diz respeito às matrículas. Na década de 1980, nos Estados Unidos, o gerenciamento de matrículas como conceito começou a maturar-se na literatura da gestão universitária. Nos anos 1990, o gerenciamento de matrículas tornou-se uma atividade profissional, uma especialidade na administração de instituições de ensino superior. No início dos anos 2000, o gerenciamento de matrículas passou a ser uma das principais preocupações dos gestores universitários na busca não apenas da sobrevivência institucional, mas também do sucesso acadêmico e financeiro.

Bons resultados na gestão de matrículas contribuem para o alcance de uma instituição social mais bem direcionada à sociedade de fato, quando se pensa em matrícula para todos, seja para quem está ingressando na instituição, seja para quem já está nela inserida.

Chauí (2003) fala que a universidade pública é uma expressão da sociedade, uma instituição social, com práticas e ações sociais. Que após a Revolução Francesa, tornou-se republicana: pública e laica; com as revoluções sociais do século XX, tornou-se também democrática.



Segundo esta autora, a universidade, por sua característica diferenciada como instituição social e tendo autonomia intelectual, consegue interagir com o todo da sociedade e com o Estado.

A reforma do Estado colocou a educação em um setor de serviços não exclusivos do governo, significando que a educação passou a ser um serviço e não mais um direito, tornando-se um serviço que pode ser privado ou privatizado. A reforma do Estado estabeleceu a definição de universidade como uma organização social (CHAUÍ, 2003).

A colocação da universidade como organização nos limita o pensamento, os questionamentos, não se poderia mais pensar como um ser humano que busca respostas sobre seu lugar, sua existência, suas funções no mundo. Perderíamos a visão crítica.

Para Chauí (2003), na visão organizacional, a docência é tida como uma rápida transmissão de conhecimento. Docentes são contratados sem levar-se em conta se dominam ou não a área de conhecimento de determinada disciplina. Pontua também que a pesquisa, para uma organização, não é conhecimento de algo, mas uma obtenção de instrumentos para controlar algo.

O aprendizado não pode ser apenas uma mercadoria, um simples abridor de cabeça para se depositar conhecimento específico, fechando em seguida esta cabeça e mandando-a para casa, para o mercado de trabalho. Como colocou Freire (2011), o homem tem sido visto como uma lata vazia, onde colocam seus depósitos técnicos.

Devemos estar abertos ao conhecimento como um todo, ao aprendizado específico, mas também aos novos questionamentos, novos pensamentos, novas pesquisas geradoras de conhecimento, nos permitindo refletir e ter uma visão crítica.

Segundo Chauí (2003), se pretendemos assumir a universidade pública por uma nova perspectiva, de formação e de democratização, devemos levar em conta os seguintes pontos: recusar a privatização do conhecimento, tomando a educação superior como um direito; ter a autonomia universitária com poder de definir suas próprias linhas de pesquisa e prioridades; separar democratização da educação superior e massificação; revalorizar a docência qualitativa; revalorizar a pesquisa com autonomia; ser transparente à sociedade em relação às atividades das pesquisas; adotar perspectiva crítica clara relativa à novas ideias e diretrizes para a modernização universitária.



A universidade pública deve lutar pelos seus ideais, podendo assumir novas perspectivas, porém, sem perder sua essência da formação, sua reflexão, sua crítica. É fato que o Estado, junto com outros fatores externos, tem dificultado a autonomia universitária como sendo pública, mas penso que a luta deve ser constante, sempre em defesa de uma universidade pública como instituição social.

## 2.2 MATRÍCULAS, MERCADO E POLÍTICAS

Quando se fala em gestão de matrículas, o comprometimento público deve existir por parte da universidade e do estudante, devendo aquela sempre pensar no estudante como um indivíduo em busca de conhecimento e não como um simples cliente em busca de uma mercadoria.

Bianchetti e Sguissardi (2017) falam da mercantilização da educação superior, da universidade como refém do mercado, decorrente do aumento de universidades com fins lucrativos e da entrada de práticas mercadológicas em universidades públicas. Estes autores criaram o termo *commoditycidade* em referência à transformação que a educação vem sofrendo, tornando-se uma mercadoria (uma *commodity*), devido, principalmente, ao crescimento das IES privadas.

As universidades perderam sua essência, na medida em que estão sendo geridas cada vez mais como organizações e não como instituições educativas (BIANCHETTI; SGUISSARDI, 2017). Temos percebido uma enorme expansão de matrículas em instituições privadas nos últimos anos, conseqüentemente, um forte crescimento de alunos como clientes, que, por sua vez, sustentam a educação como mercadoria.

Muitos estudantes estão buscando, ou sendo induzidos a buscar, somente a necessária especialidade para o ingresso no mercado de trabalho, em um crescente mercado da educação, infelizmente. O aprendizado contínuo, a busca pelo conhecimento gerador de novos conhecimentos, tem ficado esquecido, essa filosofia de vida parece não mais ser interessante, pelo menos não para o governo atual do país.

Em Santa Catarina, Bianchetti e Sguissardi (2017) destacaram o sistema ACAFE, um conjunto de instituições criadas por meio de lei municipal, definidas como públicas de direito privado. Este sistema perdeu espaço para as organizações privadas-mercantis, as instituições-empresas que se expandiram a partir de subsídios do governo.





De acordo com Bianchetti e Sguissardi (2017), o governo atua em favor do capital, em detrimento de sua função pública, preocupando-se em garantir o retorno financeiro de investidores. A formação dos alunos-clientes, de baixa qualidade, pode ser manipulada de forma a atender os interesses de investidores, perpetuando, assim, esse sistema.

Esse crescimento do aluno como cliente, da educação como mercadoria, limita e muito os benefícios da educação como um todo. A aprendizagem mercantilizada não permite um pensamento crítico, não permite a criação de novos conhecimentos e pesquisas, não permite uma reflexão maior daquilo que está sendo transmitido, pior, não permite a reflexão, isto é, a mercantilização da educação não permite a perpetuação do conhecimento.

Meyer e Meyer Jr (2013) falam da *corporativização* da educação superior, que é baseada na incorporação de práticas do modelo empresarial na gestão de IES, e pontuam o *managerialism* como práticas gerenciais, de origem empresarial, na administração de IES.

Para Meyer e Meyer Jr (2013), os gestores universitários são preocupados em procurar os melhores métodos gerenciais pensados no melhor desempenho organizacional e na melhor educação oferecida, porém, o encontro da eficiência por meio de modelos corporativos pode ocorrer em prejuízo à qualidade educacional, pois muitas vezes as características complexas das IES não são consideradas.

De acordo com Meyer Jr (2003), é inadmissível aceitar que uma gestão burocratizada, enorme e pesada, presente muitas vezes nas universidades públicas, sirva como modelo para qualquer outra instituição que pretenda obter sucesso. Assim como não se pode aceitar que modelos de administração empresarial sejam aplicados por inteiro em universidades. É preciso alcançar um modelo de gestão que atenda às necessidades acadêmicas e gerenciais, sobretudo nas atividades econômico-financeiras, educacionais e sociais da instituição de educação superior.

Um meio indispensável na gerência de uma instituição educacional é a gestão acadêmica, sobretudo em instituições universitárias, que têm sido administradas por profissionais não treinados para lidar com a complexidade e as características exclusivas que estas organizações possuem (MEYER; MEYER JR, 2013).

Como uma das partes integrantes da gestão acadêmica, temos a gestão de matrículas, que tenta satisfazer as necessidades sociais. A gestão de matrículas da UFSC possui uma



proximidade com a sociedade e com a política, entre outros aspectos, devido à sua adequação legal, no sentido de buscar ser justa quanto aos critérios de escolha do sistema de matrículas *on-line* do CAGR (UFSC, 2019), que tem como base a Resolução normativa nº 017/Cun/97 (UFSC, 1997), em seu Artigo 42, que trata das prioridades, e em seu Artigo 43, que trata do índice de matrícula.

Quando falamos em políticas, devemos considerar a vasta amplitude que trata este assunto, como por exemplo, a amplitude das políticas públicas, para a qual podemos nos remeter a alguns autores que abordam o assunto, como Heidemann (2014), que sustenta dois conjuntos de definições de políticas públicas: as que percebiam o campo de estudos parcialmente e com reduzido alcance e as que tinham um objetivo mais abrangente, definitivo.

Heidemann (2014) afirma que governança é um desdobramento da noção de governo, fazendo parte da administração pública, estando relacionada também ao patrimonialismo, nas políticas públicas brasileiras. Surge uma coprodução de serviços públicos entre governo e entidades não-governamentais, o que podemos também entender como governança pública.

Quanto ao processo de *policy-making* das políticas públicas, Howlett *et al.* (2013) consideram cinco estágios do ciclo político-administrativo, a saber: (1) montagem da agenda, que refere-se à forma como o governo oferece atenção ao surgimento dos problemas; (2) formulação de políticas, ou seja, a maneira pela qual opções de solução são criadas; (3) tomada de decisão política, que é o modo como o governo aprova ou não as opções que foram estabelecidas anteriormente; (4) implementação de políticas, isto é, a forma efetiva de ação política, quando o governo coloca em prática a decisão tomada; e (5) avaliação de políticas, que acompanha o funcionamento na prática da política implementada.

Para Heidemann (2014), os participantes nos estágios do processo de *policy-making*, de acordo com a visão de Howlett *et al.* descrita acima, são: na montagem da agenda, todos os atores políticos, o universo da política pública; na formulação, um subsistema do universo da política pública; na tomada de decisão, membros oficiais do subsistema do universo da política pública; na implementação, novamente o subsistema do universo da política pública; e na avaliação, novamente todo o universo da política pública.

Já Secchi (2013), considera sete fases no ciclo de políticas públicas: (1) identificação do problema: modo pelo qual se percebe a diferença entre a realidade pública do momento e a desejada; (2) formação da agenda: o grupo dos problemas interpretados como salientes ; (3)



formulação de alternativas: a afirmação de táticas e a análise das consequências das opções levantadas; (4) tomada de decisão: ocasião em que os interesses são equacionados e as intenções de enfrentamento do problema tornam-se explícitas; (5) implementação: fase em que a administração pública executa, de fato, as políticas públicas; (6) avaliação: onde implementação e desempenho da política são verificados; e (7) extinção: quando a política pública termina devido ao problema resolvido, à ineficácia da política ou à redução da importância pública do problema.

Se considerarmos a gestão de matrículas como um problema público universitário identificado, podemos fazer uso de algum dos modelos do ciclo administrativo de políticas públicas demonstrados acima para encontrar uma melhor forma de conduzir o processo de matrículas, a fim de estabelecer um maior aproveitamento dos recursos educacionais das IES.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo estudo dos temas abordados, pode-se alcançar uma reflexão paralela entre eles, concluindo-se que este artigo poderá contribuir no estudo de processos de gestão de matrículas de cursos de graduação de instituições de educação superior, considerando a reflexão destes temas que em paralelo dividem o mesmo espaço global: matrículas, gestão, universidades, mercado, políticas.

As temáticas tratadas possuem em comum o espaço universitário. As matrículas universitárias podem melhorar e inovar suas práticas, visando o contínuo aprimoramento das ferramentas e procedimentos utilizados no trabalho de realização de matrículas junto aos discentes, docentes e técnico-administrativos de uma instituição de educação superior.

### REFERÊNCIAS

ANTUNES, Tereza Cristina Meurer. **Gestão acadêmica**: proposta de manual para coordenadores de cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. 2017. 204 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <<http://tede.ufsc.br/teses/PPAU0131-D.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2020.

BIANCHETTI, Lucídio; SGUISSARDI, Valdemar. **Da Universidade à Commoditycidade ou de como e quando, se a educação/formação é sacrificada no altar do mercado, o futuro da universidade se situaria em algum lugar do passado**. São Paulo: Mercado das Letras, 2017.



CHAUI, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2020.

FINGER, Almeri Paulo (Org.). **Universidade: organização, planejamento, gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

FREIRE. Paulo. **Educação e mudança**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

HEIDEMANN, Francisco. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: HEIDEMANN, Francisco; SALM, José Francisco. **Políticas públicas e desenvolvimento: Bases epistemológicas e modelo de análise**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2014. p.23-49.

HOWLETT, Michael; RAMESH, M.; PERL, Anthony. **Política pública: seus ciclos e subsistemas – uma abordagem integral**. 3. ed. Tradução técnica de Francisco G. Heidemann. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2013.

KALSBEK, David H. Marketing e gerenciamento de matrículas na educação superior. In: MEYER JR, Victor; MURPHY, J. Patrick (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: Novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA**. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003. p. 123-150.

MEYER, Bernardo; MEYER JR, Victor. “Managerialism” na gestão universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 01-20, set. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p1>>. Acesso em: 19 out. 2020.

MEYER JR, Victor. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR, Victor; MURPHY, J. Patrick (Org.). **Dinossauros, gazelas e tigres: Novas abordagens da administração universitária. Um diálogo Brasil e EUA**. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003. p. 173-192.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária: a teoria, o método**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977. (Coleção universitária de administração).

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução nº17/CUn/97**, de 30 de setembro de 1997. Dispõe sobre o regulamento dos cursos de graduação da UFSC. Florianópolis: UFSC, 1997. Disponível em: <[http://prograd.ufsc.br/files/2012/11/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa-17CUn97\\_atualizada-em-2018\\_04\\_03.pdf](http://prograd.ufsc.br/files/2012/11/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa-17CUn97_atualizada-em-2018_04_03.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2020.





UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Sistema de Controle Acadêmico da Graduação - CAGR. Florianópolis: UFSC, 2019. Disponível em:** <http://cagr.sistemas.ufsc.br/>. Acesso em: 18 out. 2020.



# CAPÍTULO 17

## GESTÃO AMBIENTAL E LOGÍSTICA REVERSA – UMA ANÁLISE DOS ASPECTOS QUE IMPACTAM NA CORRETA DESTINAÇÃO DOS RESÍDUOS SÓLIDOS GERADOS NO MEIO URBANO

Rafael Augusto Oliva, Doutorando em Geografia, UNESP Presidente Prudente

### RESUMO

Atualmente, as empresas extraem do meio ambiente os seus recursos produtivos, desta forma, o resultado desta prospecção de fontes ambientais, divide-se em aspectos positivos e negativos. Para resolver este problema, a gestão ambiental surge como fator solucionador para este impasse no cenário empresarial, considerando a relevância de atividades ambientais, bem como a importância da logística reversa na gestão ambiental. O objetivo foi analisar quais aspectos impactam na destinação dos resíduos sólidos urbanos. O que justifica este estudo são os impactos da destinação incorreta de resíduos, que resulta na degradação desenfreada do meio ambiente. A pesquisa se dá pela abordagem dos conceitos de gestão ambiental, logística reversa e gestão dos resíduos sólidos, com caráter qualitativo. Foram identificados os aspectos que fazem com que a gestão ambiental seja impactada pela destinação dos resíduos sólidos gerados no meio urbano, e que refletem no cotidiano de toda uma nação. De forma geral, este estudo oferece contribuições para a conscientização e participação das indústrias, empresas, associações de catadores, órgãos públicos, bem como a população, a fim de que esses atores participem ativamente e consistentemente nos processos da reciclagem.

**PALAVRAS-CHAVE:** Resíduos Sólidos. Logística Reversa. Gestão Ambiental.

### INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas extraem do meio ambiente os seus recursos produtivos, que são divididos em matérias-primas, energia, solo, ou metais. Desta forma, o resultado dessa prospecção de fontes ambientais divide-se em: aspectos positivos, os atribuídos a produção e distribuição de bens e serviços, e negativos, quando trata-se do resíduo gerado não tratado, fonte de poluição. Porém, de acordo com Bánkuti e Bánkuti (2014), o desempenho da atividade econômica não deve sobrepor a ambiental.

Para resolver esse problema, a gestão ambiental surge como fator solucionador para esse impasse no cenário empresarial, por meio da elaboração e implementação de estratégias ambientalmente corretas, visando a diminuição de multas ambientais, reduzindo os custos e com uma nova abordagem ambiental, ou seja, poder concorrer em novos mercados com apelo



sustentável, melhorando a captação de receitas e agregando valor à marca, devido à existência de um mercado com maior consciência ambiental (BÁNKUTI e BÁNKUTI, 2014).

Esta forma de abordagem ambiental responsável de gestão, que gera competitividade e diferenciação às empresas atualmente, são melhor realizadas quando o processo de Logística Reversa (LR) está instaurado na organização da cadeia de consumo. Sendo assim, a gestão da LR passou a ser estudada e implantada, pois a mesma proporciona, potencialmente, uma maior competitividade em um mercado cada vez mais acirrado, pois a mesma controla os processos de retorno dos produtos utilizados, sendo na forma de pós-venda ou pós-consumo, o que, de acordo com os consumidores, são formas das empresas fornecerem um nível de serviço mais elevado, culminando na fidelização dos mesmos (HERNÁNDEZ; MARINS e CASTRO, 2012).

Desta forma, considerando a relevância de atividades ambientais para a competitividade empresarial, bem como a importância da atuação da logística reversa na gestão ambiental, o objetivo deste artigo é analisar quais são os aspectos que impactam na correta destinação dos resíduos sólidos gerados no meio urbano, efetivando uma correta gestão ambiental com auxílio da logística reversa.

O que justifica este estudo é que, atualmente, os impactos gerados pela destinação incorreta de resíduos são responsáveis pela morte de espécies e poluição gerada, o que resulta na degradação desenfreada do meio ambiente. Por isso, este artigo visa identificar quais aspectos são as fontes do problema e como a logística reversa aliada à gestão ambiental pode diminuir ou até mesmo solucionar esses impactos.

Para o desenvolvimento do artigo, o mesmo é composto por, além da introdução, os seguintes capítulos: (1) revisão da literatura; (2) metodologia empregada no estudo; (3) análise dos resultados e discussão; (4) conclusões; e referências.

## **1. REVISÃO DA LITERATURA**

A estrutura teórica do artigo baseia-se na análise de tópicos voltados à gestão ambiental, perpassando pelos conceitos da logística reversa, que se divide em logística reversa de pós-venda e de pós-consumo, articulando esses conceitos com a gestão dos resíduos sólidos urbanos gerados, para, por meio dessas teorias, identificar os impactos que a incorreta gestão dos resíduos pode gerar aos municípios.



## 1.1 GESTÃO AMBIENTAL

O atual modelo de sociedade insiste na sistemática função de produzir, gerar renda e agregar valor, o que aumenta, de forma constante, a necessidade de produtos e serviços que valorizem as questões ambientais e a proteção do meio ambiente, fator que impulsiona a conscientização ambiental, influenciando toda infraestrutura em uma cadeia de abastecimento (MOREIRA, 2002).

Em consonância com essa ideologia, as empresas devem aderir ao movimento sustentável, criando uma conciliação dos sistemas financeiro e ecológico, proporcionando que as questões ambientais sejam tratadas de forma estratégica pelas organizações, pois o maior desafio é ser competitivo e, ao mesmo tempo, atender à legislação e ao apelo de toda comunidade internacional no controle das variáveis de degradação ambiental (MARTINS e SILVA, 2014).

O resultado de toda essa rápida transformação é a criação de tecnologias mais eficientes, que resultam em processos de melhoria contínua a fim de prospectar uma produção limpa, por meio do correto tratamento dos efluentes gerados, reutilização dos resíduos e desenvolvimento e/ou aplicação de insumos menos poluentes. Porém, para que esse processo consiga sucesso operacional, o mesmo é dependente do apoio de seus stakeholders, que aplicados a essa realidade podem ser enquadrados como o governo, a sociedade e a comunidade local, gerando, assim, uma visão sistêmica de controle (ELKINGTON, 2004).

## 1.2 LOGÍSTICA REVERSA

Associada à gestão ambiental, a logística reversa torna-se uma alternativa real e eficiente na solução dos problemas relacionados à destinação dos resíduos sólidos gerados no meio urbano ou não, tornando-se uma forte ferramenta para o controle da sustentabilidade do negócio e correto tratamento das questões ambientais (CRUZ et al, 2016).

Nesse sentido, quando analisa-se a logística reversa, percebe-se que a mesma é orientada para questões relacionadas ao tratamento e gestão de insumos, matérias primas, produtos em processo ou acabados, bem como ao setor de serviços de relacionamento, fator que gera um grande desafio associado ao custo operacional devido à complexidade do setor logístico (PEREIRA, et al. 2012).





No entanto, aliado ao fator ambiental, está o fator econômico da logística reversa, que é o responsável pela lucratividade advinda do reaproveitamento dos produtos, sejam derivados de pós-venda ou pós-consumo, e que promovem a redução de custos operacionais. Essa motivação financeira ocorre, principalmente, quando um produto chega ao final de sua vida útil (pós-consumo), entretanto, suas partes podem ser utilizadas como substitutas para que outros produtos possam continuar funcionando, em vez de ter-se um descarte desenfreado (GARCÍARODRÍGUEZ; CASTILLA-GUTIÉRREZ; BUSTOS-FLORES, 2013).

### 1.2.1 LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDA E PÓS-CONSUMO

De acordo com o exposto no artigo, entende-se que a logística reversa é a ferramenta utilizada pelas organizações para fazer o caminho reverso ao fluxo físico logístico que alimenta o consumo e, de acordo com Leite (2003), essa ramificação da logística é dividida em duas partes: logística de pós-venda e de pós-consumo, e suas características podem ser observadas no quadro 1.

*Quadro 1 - Características da Logística Reversa*

Tipo de Logística Reversa	Características
Pós-Venda	<ul style="list-style-type: none"><li>- planejamento, operação e controle do fluxo físico e das informações;</li><li>- decorrentes de bens sem ou com pouco uso, que retornam pela cadeia de abastecimento;</li><li>- podem ser relacionados aos produtos com garantia de qualidade e/ou substituição de componentes;</li><li>- são produtos que ainda podem ser consumidos em sua forma original, sem passar por processos de recuperação e/ou transformação.</li></ul>
Pós-Consumo	<ul style="list-style-type: none"><li>- meio pelo qual os produtos podem retornar à origem;</li><li>- são relacionados aos produtos que foram totalmente consumidos em sua forma natural;</li><li>- são produtos que foram totalmente consumidos, como: cartuchos, baterias de celulares, latas de alumínio e garrafas pet;</li><li>- são passíveis de reaproveitamento na cadeia de reciclagem.</li></ul>

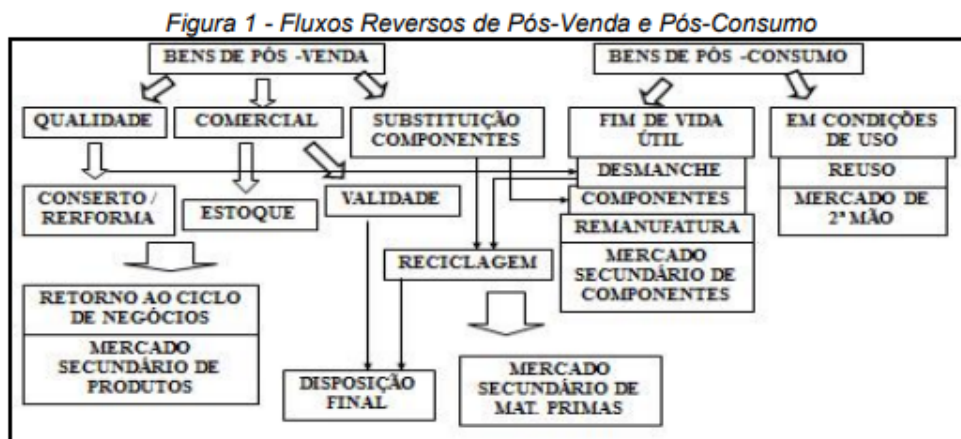
Fonte: Adaptado de Leite (2003).

Observa-se, no quadro 1, por meio do ponto de vista logístico, que o ciclo de vida dos produtos não acabam simplesmente quando o consumidor final da cadeia o compra, muito pelo contrário, pois independentemente do tipo de produto, o mesmo deve ser submetido à logística reversa para fim adequado. Nesse sentido, quando falamos de produtos obsoletos, danificados,



ou totalmente consumidos, os mesmos devem passar pelo processo reverso para serem descartados, reparados ou reaproveitados de forma adequada.

Essa estratégia no retorno dos produtos dependente dos fluxos da cadeia logística, que podem ser observados na figura 1.



Fonte: Leite (2003).

Analisando a figura 1, pode-se notar que para conseguir um desenvolvimento reverso efetivo, deve-se aproveitar ao máximo a estrutura logística, para que a atividade ocorra de forma coordenada e gerida de forma eficiente.

Sendo assim, todo ciclo produtivo necessita de uma forma reversa para garantir a sustentabilidade e proteção ao meio ambiente, visto que a caracterização de imagem como empresa verde agrega valores nos sentidos financeiros, ecológicos e de gestão logística. Além disso, a empresa pode se enquadrar na lei 12.305, como sendo uma organização que respeita o meio ambiente por promover ações que viabilizem a coleta e destinação correta dos gestão dos resíduos sólidos, o que finaliza o ciclo de vida do produto e permite que outro ciclo se inicie por meio dos diversos tipos de reciclagem (LEITE, 2003).

### 1.3 GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS

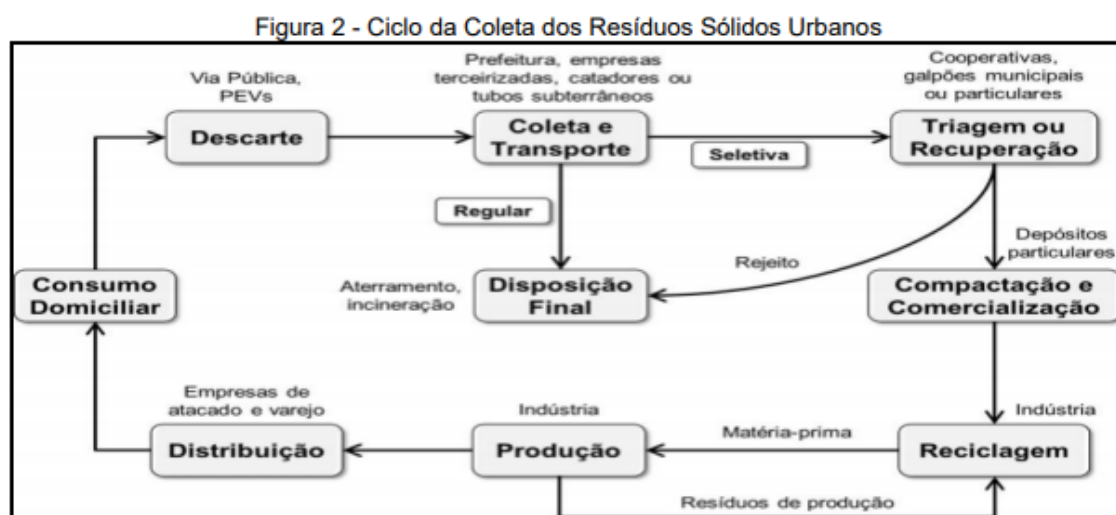
Segundo Ribeiro et al (2014), a grande aliada da logística reversa é a gestão dos resíduos sólidos, quando devidamente integrada aos processos da cadeia de abastecimento, entendida como a elaboração, implantação e execução do canal reverso dos produtos que foram consumidos ou vendidos em determinado país, estado ou município, o que, em contrapartida, deve ser ancorado pela legislação e participação das autoridades competentes, o que surge como



fonte de ganhos econômicos e ambientais fomentando, assim, um amplo mercado direcionado à recuperação e/ou reciclagem dos resíduos gerados.

Contudo, para que haja essa integração, o fator humano tem que colaborar, principalmente na questão: consumo e descarte incorreto, o que só é possível pelo aumento da consciência ambiental da população, que pode ser persuadida por meio de uma cobrança mais efetiva, sendo calculada pela quantidade de resíduos gerada, pois, dessa forma, quem polui mais, pagaria mais, o que deixaria os custos da limpeza urbana mais visível à população e, desse modo, resolveria de forma coercitiva o problema da falta de conscientização (AZEVEDO, 2004).

Todo o processo de integração e gestão dos resíduos sólidos que remetem às etapas de reciclagem desses, gerados nos centros urbanos, e seu potencial reaproveitamento, podem ser visualizados na figura 2.



Fonte: Conke e Nascimento (2018).

A análise da figura 2 permite determinar como ocorrem os processos voltados à correta destinação do resíduo sólido urbano gerado, que pode ser identificado por um conjunto de ações envolvendo desde o correto descarte, passando pela coleta e triagem dos resíduos, bem como sua preparação para seu destino final, conforme o tipo de material coletado. Cabe ainda salientar sobre a possibilidade de o resíduo ter como destino os aterros sanitários controlados ou sua incineração.

Para que todo processo de logística reversa e da gestão de resíduos sólidos consiga operar dentro de um padrão normativo, foi estabelecida no Brasil (2010) a Política Nacional dos Resíduos Sólidos - PNRS, Lei nº 12.305/2010 aprovada, sancionada e regulamentada no



Decreto nº 7.404/2010, que tem, entre suas atribuições, a concessão de subsídios e incentivos fiscais às empresas promotoras das atividades de reciclagem e proteção sobre as questões ambientais.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa dá-se, inicialmente, na abordagem dos conceitos de gestão ambiental, logística reversa e gestão dos resíduos sólidos, o que impõe ao artigo, de acordo com Diehl (2004), um caráter qualitativo, por meio de sua descrição do estudo, em que foi necessária a compreensão de fatores ligados à rotina de uma população, para que, assim, houvesse o entendimento das particularidades envolvidas no estudo.

A prospecção de dados deu-se por meio de uma pesquisa realizada em documentos já desenvolvidos, com o objetivo primário de identificar quais pontos foram levantados nos estudos, e como esses foram aplicados na gestão ambiental por meio da logística reversa.

A partir da leitura e análise das pesquisas, foram identificados os aspectos que fazem com que a gestão ambiental seja impactada pela destinação dos resíduos sólidos gerados no meio urbano e que refletem no cotidiano de toda uma nação.

## **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

De acordo com o objetivo metodológico deste artigo, foram realizadas pesquisas em documentos e artigos e demais produções de nível científico para detectar quais são os aspectos que impactam a correta destinação dos resíduos sólidos gerados no meio urbano.

Desta forma, as pesquisas mostraram alguns significativos aspectos negligentes na gestão dos resíduos, que impactam na coleta seletiva no país, e que podem ser observados no quadro 2.





**Quadro 2 - Aspectos Negligentes na Gestão dos Resíduos Coletados**

Aspectos	Impacto Identificado
Na Aplicação	Apesar da coleta seletiva ser fonte de emprego e renda para a população e, em contrapartida, preservar os recursos naturais, a mesma não é utilizada como deveria, pois somente 41% dos municípios utilizam essa técnica;
No Aproveitamento	No que tange ao aproveitamento de resíduos orgânicos, outro problema enfrentado é o excessivo desperdício de matéria, pois somente 1% do coletado foi enviado e processado em usinas de compostagem;
Na Coleta	Em relação aos recicláveis secos, foram coletados de forma seletiva apenas 10% do total de resíduos potencialmente recicláveis;
Na Geração de Renda	O resíduo destinado incorretamente em lixões ou aterros, caso fosse reciclado, geraria aproximadamente R\$ 8 bilhões anuais, o que seria muito superior aos R\$ 2,4 bilhões anuais, em média;
Na Pesquisa	Estima-se que as pesquisas não são suficientes, tanto no fator quantitativo, como no qualitativo, e que demonstram somente uma descrição superficial da realidade observada na coleta seletiva;
Na Quantidade de Programas	Devido ao forte apelo ambiental e econômico, faz-se necessária a criação de programas atuais e com métodos mais aperfeiçoados, para mitigar a lacuna da falta de dados, de informações, gestão e comunicação, para a correta gestão dos resíduos sólidos;
Na Dinâmica da Atividade	A falta de agilidade e de união na coleta seletiva são impactadas pela falta de infraestrutura, pois na maioria dos centros de coletores não há nem balança de pesagem, o que impede o controle e torna precário o sistema de coleta.

Fonte: Adaptado de (ABRELPE, 2013; Brasil, 2014; IPEA, 2010; IPEA, 2012a; Pearce & Turner, 1993; Brown & Farrelly, 2009).

Ainda com os aspectos apontados no quadro 2, identificou-se que, mesmo tendo importância como fator de empregabilidade e renda aos municípios, as cidades e os municípios não gerenciam o sistema de coleta, o que abre uma lacuna para observar as recomendações dos órgãos públicos.

Após estudos sobre viabilidade de tratamento dos resíduos gerados no Brasil, foi possível identificar a relação entre os atores geradores, processadores e consumidores na cadeia reversa da logística dos resíduos no meio urbano, e que deve ser considerada quando há a necessidade de planejamento e identificação de fatores para a gestão operacional e sistêmica do processo, a fim de se conhecer os caminhos e identificar as responsabilidades que devem ser atribuídas a cada ator da cadeia de consumo.

Nesse sentido, o processo inicia-se logo depois que o consumidor separa o resíduo gerado por ele, na condição de sólido ou orgânico, e deve disponibilizá-lo ao sistema de coleta do município onde reside. A partir deste momento, há meios diferentes para que o resíduo chegue até as estações de tratamento, que recebem os processos necessários para serem encaminhados como fonte de insumos para um mercado secundário. O que é muito latente é



que se o consumidor não tiver o hábito de separar e disponibilizar o resíduo, todo processo adiante fica inviabilizado.

O resultado da integração entre população consciente e agentes do setor público e privado, principalmente em relação à logística reversa dos produtos de pós-consumo, mais especificamente, tratando-se das embalagens (maior parcela dos resíduos sólidos urbanos gerados) que representam aproximadamente 32% de todo material coletado pelos municípios brasileiros em média, de acordo com dados do IPEA (2012).

Os produtos com maior parcela sobre a gestão de resíduos sólidos urbanos, bem como sua eficiência, podem ser observados na tabela 1.

*Tabela 1 - Eficiência dos Sistemas Reversos*

Resíduos de Pós-Consumo	PNEUS	Embalagens de Agrotóxicos	Pilhas e Baterias	Óleos Lubrificantes Usados
Qtd de Pontos de Entrega	817	410	1.288	138.824
Qtd de municípios com pontos de entrega	802	240	199	4.328
Relação Município/Ponto de Entrega	14,4%	4,3%	3,6%	77,7%
Meta de Coleta	479.430 ton/ano	42.983 ton/ano	Não Definida	38,5% do total produzido
Qtd Coletada	459.030 ton/ano	40.404 ton/ano	Não Definida	445.811.873 lt/ano
Eficiência (%)	95,7%	94%	Não Definida	39,5%

Fonte: Couto e Lange (2017).

Analisando a tabela 1, nota-se uma lacuna na quantidade de municípios com pontos de entrega de resíduos de pós-consumo, o que é explicado de acordo com dados do IBGE (2012), os quais apontam que nas regiões norte, nordeste e centrooeste, somente 8% dos municípios em média, contam com programas de destinação aos resíduos gerados. Em contrapartida, as regiões sul e sudeste apontam respectivamente 41% e 26% do total de seus municípios com programas destinados à coleta dos resíduos.

De acordo com as pesquisas, os resíduos sólidos urbanos podem ser sólidos ou semissólidos, e no que tange às opções de destino para os resíduos sólidos urbanos gerados no Brasil, a tabela 2 expõe as possibilidades existentes.



**Tabela 2 - Quantidade Gerada X Destino do Resíduo**

Possíveis Destinos para os Resíduos Coletados no Brasil	Toneladas/dia	% de Uso
Lixão a céu aberto	45.710	17,6%
Lixão em áreas alagadas	46	0%
Aterro controlado	40.695	15,7%
Aterro sanitário	167.636	64,6%
Estação de compostagem	1.635	0,6%
Estação de triagem	3.122	1,2%
Estação de incineração	67	0%
Outros	636	0,2%
<b>Total</b>	<b>259.547 ton/dia</b>	<b>100%</b>

Fonte: IBGE (2012).

Analisando a tabela 2, sobre os dados acerca da coleta de resíduos sólidos no Brasil, este indicativo foi devido a um estudo em todos os 5.570 municípios e o Distrito Federal, o que indica uma fonte preocupante, pois cerca de 18% do resíduo gerado ainda é destinado a lixões sem nenhum tipo de tratamento. Ademais, o sistema de incineração, além de muito restrito pela quantidade disponível, não é aproveitado, sendo que a queima dos resíduos poderia gerar energia para os brasileiros, diagnosticando uma falta de gestão dos resíduos gerados nos municípios, de forma geral.

Independentemente do tipo de resíduo ou como e para onde o mesmo é destinado, o que pode ser considerado como fato real e preocupante relaciona-se, diretamente, com o consumidor final da cadeia logística, pois é dele que deve partir a iniciativa de separar os resíduos gerados.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo analisar quais são os aspectos que impactam na correta destinação dos resíduos sólidos gerados no meio urbano brasileiro, efetivando uma correta gestão ambiental com auxílio da logística reversa que pode gerar vantagem competitiva e garantir uma gestão sustentável dos resíduos, respeitando o meio ambiente.

Este estudo mensurou problemas estratégicos, todavia, expressou também problemas relacionados ao comportamento humano, na parte de consumo e geração do resíduo sem a devida separação na fonte consumidora e destinação incorreta dos mesmos. Além disso, apontou que grande parte do resíduo gerado ainda é descartado sem nenhuma separação ou tratamento em lixões, o que gera potencialmente uma grande lacuna financeira, devido a todo resíduo que não foi tratado e gerado renda.

Todas as questões observadas representam grandes desafios para uma gestão de resíduos sólidos que seja sistêmica e efetiva, pois devem ser analisados a fim de serem solucionados,





para que não representem grandes gargalos ao desenvolvimento na geração de matéria prima de segunda geração que, em contrapartida, oferece grande vantagem ao meio ambiente. Isso porque gera renda e ainda melhora a imagem da empresa, município, estado ou país poluidor, pois gerar resíduo é inevitável, o que não pode ocorrer é a incorreta destinação dos mesmos.

Além disso, quando o município se empenha na gestão de seus resíduos, o mesmo, por meio do que prevê a PNRS, pode receber incentivos financeiros e/ou fiscais para estimular suas atividades de coleta e reciclagem, com a possível implementação de sistemas de logística reversa para gerenciar os resíduos gerados pelo município, o que, em contrapartida, pode render ao município um selo verde, bem como aumentar a captação de recursos financeiros pela venda dos resíduos tratados.

Ainda como parte das considerações finais, seguem ações que podem ser realizadas por toda comunidade, para que desta forma se ampliem as informações a todos os interessados no processo de correta destinação dos resíduos e melhoria na qualidade de vida das cidades, por meio da alteração dos hábitos e costumes da sociedade.

Dentre os impactos decorrentes na destinação inadequada dos resíduos gerados dentro de um município, há a indagação sobre de quem seria a responsabilidade do lixo produzido. Independentemente da quantidade gerada, a única solução para as questões ambientais, é se cada gerador de lixo, for diretamente responsável por sua destinação, sejam eles pessoa física, indústria, comércios e/ou governo.

Diante desta realidade, desde agosto de 2010, existe o conceito da responsabilidade compartilhada, que une toda a sociedade em prol de uma gestão ambiental que seja responsável quanto aos resíduos sólidos gerados no meio urbano, visto que, toda geração impacta diretamente na qualidade de vida de todos os cidadãos.

Com esta gestão compartilhada, o cidadão é responsável pela correta separação dos resíduos gerados entre orgânicos e recicláveis, e deixa-lo à disposição da associação dos catadores quando reciclável em condições de coleta, além disso, o consumidor deve repensar os produtos que consome, tanto nos fatores ligados a embalagem, quanto a compra de produtos que não precisa.

Já o setor privado, composto pelas indústrias e comércios em geral, deve se responsabilizar pela gestão ambiental adequada dos resíduos gerados pelos processos





empresarias de venda e/ou produção, trabalhando em uma cadeia de empresas que priorize uma cultura sustentável com relação aos resíduos e efluentes gerados e lançados no meio ambiente.

Por fim, cabe aos governos, nos âmbitos municipal, estadual e federal, a responsabilidade de criar e implementar, e/ou fiscalizar as leis que busquem efetivar a gestão efetiva dos resíduos sólidos, com base na PNRS.

De forma geral, este estudo oferece contribuições para a conscientização e participação das indústrias, empresas, associações de catadores, órgãos públicos, bem como a população, a fim de que esses atores participem ativa e consistentemente nos processos da reciclagem.

Neste sentido, este princípio de cooperação tem por finalidade o estabelecimento de um método de integre os setores públicos e privados, bem como associações de catadores, usinas de triagem de recicláveis e municipais, para que a união destes promova a preservação do meio ambiente, bem como a prevenção de futuros danos, cuidando assim do meio ambiente e criando valor de diferenciação nas atividades comerciais.

## REFERÊNCIAS

ABRELPE. Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais. **Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil**. São Paulo: Abrelpe, 2013. Disponível em: <http://www.abrelpe.org.br/Panorama/panorama2013.pdf>. Acesso em: 14/07/2018.

AZEVEDO, G. O. **Por menos lixo: A minimização dos resíduos sólidos urbanos na cidade de Salvador/Bahia**. 163 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Ambiental e Urbana) - Faculdade de Engenharia Ambiental e Urbana da Escola Politécnica, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

BÁNKUTI, S. M. S. e BÁNKUTI, F. I. **Gestão ambiental e estratégia empresarial: um estudo em uma empresa de cosméticos no Brasil**. Gest. Prod., São Carlos, v. 21, n. 1, p. 171-184, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v21n1/a12v21n1.pdf>. Acesso em 24/08/2018.

BRASIL. Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento – SNIS. **Diagnóstico do manejo de resíduos sólidos urbanos 2012**. Brasília: Ministério das Cidades / SNSA, 2014. Disponível em: [http://www.cidades.ce.gov.br/wpcontent/uploads/sites/12/2013/01/diagnostico\\_residuos\\_solidos\\_2011.pdf](http://www.cidades.ce.gov.br/wpcontent/uploads/sites/12/2013/01/diagnostico_residuos_solidos_2011.pdf). Acesso em: 27/07/2018.

BRASIL. LEI Nº 12.305, DE 2 DE AGOSTO DE 2010. PNRS - **Política Nacional de Resíduos Sólidos**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Lei/L12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12305.htm). Acesso em 15/07/2018.



BROWN, R. R., e FARRELLY, M. A. **Delivering sustainable urban water management: a review of the hurdles we face.** Water Science and Technology, 59(5), 839-846, 2009. PMID:19273882. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2166/wst.2009.028>. Acesso em: 15/08/2018.

CONKE, L. S. e NASCIMENTO, E.P. **A coleta seletiva nas pesquisas brasileiras: uma avaliação metodológica.** Revista Brasileira de Gestão Urbana (Brazilian Journal of Urban Management), 2018 jan./abr., 10(1), 199-212. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/urbe/v10n1/2175-3369-urbe-10-1-199.pdf>. Acesso em: 07/09/2018.

COUTO, M. C. L. e LANGE, L. C. **Análise dos sistemas de logística reversa no Brasil.** Rev. Eng Sanit Ambient - DOI: 10.1590/S1413-41522017149403| v.22 n.5 | set/out 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/esa/v22n5/1809-4457-esa-22-05-00889.pdf>. Acesso em: 18/08/2018.

CRUZ, I. S. et al. **Contribuições da Logística Reversa para a Sustentabilidade.** Rev. Interfaces Científicas - Exatas e Tecnológicas - Aracaju - V.2, N.1 - p. 9 – 16. Fev. 2016. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/exatas/article/view/2586/1615>. Acesso em: 05/09/2018.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ELKINGTON, J. **Enter the triple bottom line.** In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (Eds.). The triple bottom line, does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR. London: Earthscan Publications Ltd, 2004. p. 01-16.

GARCÍA-RODRÍGUEZ, F.J.; CASTILLA-GUTIÉRREZ, C.; BUSTOSFLORES, C. **Implementation of reverse logistics as a sustainable tool for raw material purchasing in developing countries: the case of Venezuela.** International Journal of Production Economics, v. 141, p. 582-592, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527312004112>. Acesso em: 27/07/2018.

HERNÁNDEZ, C. T.; MARINS, F. A. S. e CASTRO, R. C. **Modelo de Gerenciamento da Logística Reversa.** Rev. Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 3, p. 445-456, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n3/01.pdf>. Acesso em: 10/08/2018.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável.** 2012. Rio de Janeiro. Disponível em: [https://ww2.ibge.gov.br/home/geociencias/recursosnaturais/ids/default\\_2012.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/geociencias/recursosnaturais/ids/default_2012.shtm). Acesso em: 27/08/2018.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Pesquisa sobre pagamento por serviços ambientais urbanos para a gestão dos resíduos sólidos.** Brasília: IPEA, 2010. Disponível em: [http://www.mma.gov.br/estruturas/253/\\_arquivos/estudo\\_do\\_ipea\\_253.pdf](http://www.mma.gov.br/estruturas/253/_arquivos/estudo_do_ipea_253.pdf). Acesso em: 08/09/2018.



IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Diagnóstico dos instrumentos econômicos e sistemas de informação para gestão de resíduos sólidos**. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7703>. Acesso em: 08/09/2018.

LEITE, P. R. **Logística Reversa**. 2ª ed. SP: Editora. Pearson, 2009.

MARTINS, M. R. S. e SILVA, J. G. F. **O sistema de gestão ambiental baseado na ISO 14000: Importância do instrumento no caminho da sustentabilidade ambiental**. Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental - REGET e-ISSN 2236 1170 - V. 18, n. 4, Dez. 2014, p.1460-1466. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reget/article/viewFile/15206/pdf>. Acesso em: 05/09/2018.

MOREIRA, M. S. **Estratégia e implantação do Sistema de Gestão Ambiental (Modelo ISO 14001)**. Belo Horizonte. Editora DG, 2002.

PEARCE, D. W.; e TURNER, R. K. **Market-based approaches to solid waste management**. Resources, Conservation and Recycling, 8 (1-2), 63-90. 1993. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/0921-3449\(93\)90020-G](http://dx.doi.org/10.1016/0921-3449(93)90020-G). Acesso em: 07/09/2018.

PEREIRA, A. L. et al. **Logística reversa e sustentabilidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

RIBEIRO, L. C. S., et al. **Aspectos econômicos e ambientais da reciclagem: um estudo exploratório nas cooperativas de catadores de material reciclável do Estado do Rio de Janeiro**. Rev.. Nova econ. Belo Horizonte, v. 24, n. 1, p. 191-214, Abril, 2014. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-63512014000100191&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-63512014000100191&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 04/09/2018.



# CAPÍTULO 18

## ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS UTILIZADAS EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA ANÁLISE DE MÚLTIPLOS ESTUDOS DE CASO

[Luiz Alberto Passinato](#), MBA em finanças, auditoria e controladoria, Anhanguera

[Ricardo Alberti](#), Doutorando em Extensão Rural, UFSM

[Rita de Cássia Sasso](#), Mestranda em Administração Pública, UFSM

[Miguel Maffini](#), Graduado em Gestão de Cooperativas, UFSM

[Denise Adriana Johann](#), Mestranda em Administração, UFSM

[Julia Esmerio Rodrigues](#), Mestranda em Administração, UFSM

### RESUMO

Este estudo foi construído para entender se no processo de transmissão de gestão nas empresas familiares as estratégias financeiras são alteradas, dessa maneira foram selecionadas três empresas com no mínimo dez anos de atividade onde já tenha ocorrido troca na gestão financeira e analisaram-se as estratégias que eram tomadas no início da organização e as que são tomadas atualmente com o intuito de entender a evolução e as mudanças ocorridas, para tal utilizou-se de uma revisão bibliográfica sobre estratégias financeiras e empresas familiares, pesquisa documental, análise de múltiplos estudos de caso e registro de observação sistemática, os dados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas sobre as estratégias financeiras de Hoji (2014). Dessa forma a pesquisa explorou os casos em profundidade e ao final do estudo mostrou como algumas estratégias foram alteradas com o tempo da mesma maneira nos três casos, já algumas estratégias permanecem desde o início das empresas, mostrando possibilidades de estudo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresa Familiar; Estratégias Financeiras; Múltiplos Estudos de Caso.

### INTRODUÇÃO

A compreensão das estratégias financeiras influencia a longevidade da empresa familiar e representa um desafio para os estudiosos, devido à expressiva representatividade desse tipo de empresa em todas as economias (LAIMER; TONIAL, 2014). No Brasil segundo levantamento realizado pelo jornal da USP em Outubro de 2018, percebeu-se que 90% dos empreendimentos no Brasil são em empresas familiares, isso em função de que a empresa familiar apresenta pontos fortes, tais como a agilidade na tomada de decisão, disposição para investimento e a força da imagem do fundador no mercado (PETRONI, 2018).

Mas um sério problema que essa modalidade de empresa apresenta é a sobreposição da empresa e da família, o que gera conflitos de interesse, tendo em vista, que as decisões são





baseadas em princípios familiares e empresariais (LAIMER; TONIAL, 2014; LANSBERG, 1983). Esse é um dos fatores que apontam que 70% delas encerram suas atividades pela morte do fundador, pois, a gestão acaba tomando decisões diferentes do cotidiano e mediante a troca na liderança ocorre uma quebra na organização levando-a a extinção (PETRONI, 2018). Perante a alta taxa de empresas familiares que encerram suas atividades será que a continuidade das estratégias financeiras seria um fator determinante para a sobrevivência da empresa familiar?

Esse estudo tem validade mediante a importância de que essa classificação de empreendedores significa para o país (TESTON E FILIPPIN, 2016). Sabe-se que nesta condição podem existir muitas, mas como elas sobrevivem, utilizam alguma operacionalização de controle? É isso que este trabalho se dispõe a pesquisar junto a três empresas familiares uma eletrônica, uma camisaria e uma indústria de enxovais, denominadas neste estudo como Eletrônica M., Camisaria C. e Enxovais C. media solicitada pelas empresas, localizadas em Sarandi no Rio Grande do Sul, pertencentes a ramos diferentes de atuação, porém ambas são empresas familiares que tem mais de dez anos de atuação profissional, o estudo tem como objetivo investigar as estratégias financeiras adotadas as empresas familiares em cada mudança de gestor. A seguir está disponível o referencial teórico de deu suporte a pesquisa, a metodologia aplicada e os resultados e conclusões obtidos através da parte de campo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS

As estratégias financeiras de Hoji (2014) se dividem em quatro partes: recursos de curto prazo, administração de disponibilidades, administração de estoques e administração de contas a receber. Inicialmente os **Recursos de Curto Prazo** incluem o capital de giro, que segundo Hoji (2014, p. 107) “o Capital de Giro é fundamental para a administração financeira, porque a empresa precisa recuperar todos os seus custos e despesas incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro por meio de venda de produto ou serviço”.

O Capital de Giro Líquido ou Capital Circulante Líquido (CCL) é a diferença entre ativo circulante e passivo circulante. Através do CCL é possível identificar se estão sendo utilizados recursos em longo prazo ou investimentos em longo prazo para financiar o ativo ou passivo corrente respectivamente (HOJI, 2014). E o último componente dos recursos de curto prazo são as Fontes de Capital de Giro as fontes citadas por Hoji (2014) incluem diversas transações,



como pagamentos à vista para obtenção de descontos, pagamentos de encargos com funcionários em dias para evitar multas e juros e análise financeira nacional e internacional para analisar as melhores propostas de empréstimo.

A **Administração de Disponibilidades** é integrada pela Visão Integrada do Fluxo de Caixa que diz respeito à compreensão de todos os recursos que estão disponíveis no contas a receber (clientes), estoques e contas a pagar (fornecedores). A Manutenção de Saldo Mínimo em Caixa serve em função da incerteza associada aos fluxos de recebimentos e pagamentos, dessa maneira podendo-se investir de maneira melhor os recursos (como compras em promoção) sem se preocupar com a falta de valores no caixa (HOJI, 2014).

A Capacidade de Obtenção de Caixa é a capacidade de obtenção de caixa no longo prazo da organização, é importante ter o conhecimento prévio do limite de recursos que a empresa poderá tomar emprestado de terceiros e do próprio acionista (HOJI, 2014). Já a Capacidade de Geração de Caixa Operacional refere-se ao controle minucioso do caixa para que não seja mascarado por outras transições financeiras como empréstimos. A Administração dos Ciclos Financeiro e Operacional cria a sincronia entre eventos econômicos e financeiros da empresa e analisando sistematicamente possíveis atitudes que podem melhorar o resultado em determinado período. E por fim a Aplicação de Fundos Ociosos é a possibilidade de aplicação dos fundos ociosos serem aplicados em títulos do mercado financeiro para maximizar os resultados financeiros, divididos em renda fixa e variável (HOJI, 2014).

A **Administração de Estoques** é o terceiro ponto de análise e é composto da Responsabilidade pela Administração dos Estoques a responsabilidade pela administração dos estoques pode influir sobre os resultados globais da empresa, interagindo nas áreas operacionais de controle de giro (HOJI, 2014). Decisão sobre Compra a vista ou a prazo como o nome já diz é a responsabilidade de decidir qual é a melhor opção de compra. Lote Econômico de Compras as empresas para manterem-se no mercado são desafiadas a utilizarem técnicas de administração de estoque para manterem a qualidade dos produtos e serviços. Por fim, Adiantamento a Fornecedores é uma operação que deve ser feita com muito cuidado, de maneira que o fornecedor deixe alguma garantia que entregará a mercadoria ou serviço (HOJI, 2014).

A última categoria de análise é a **Administração de Contas a Receber** que abrange a Análise e Concessão de Crédito analisa os clientes com base em caráter, capacidade, capital,



*colateral*, condições (HOJI, 2014). Política de Crédito é onde serão vistos os aspectos: prazo de crediário, seleção de clientes e limite de crédito. Política de Cobrança determinará como os clientes serão cobrados. E por fim a Administração Financeira de Contratos será responsável por deixar os contratos da empresa viáveis para caso a empresa necessite entrar com alguma ação judicial (HOJI, 2014).

## **EMPRESAS FAMILIARES**

A empresa familiar é definida por Tondo (2008) como uma organização que integra as três características. A primeira é relacionada ao controle do capital social, o qual deve permanecer aos membros da família, segundo a família é responsável pela direção e estratégias da empresa e a terceira é que a relação entre a família e empresa é influenciada por características e eventos familiares e empresariais. Já Laimer e Tonial (2014) em seu estudo pontuam que a empresa familiar tem como pressuposto, ser controlada por uma família e ter um dos membros da família na sua gestão.

Um ponto ressaltado por Bueno, Fernandez e Sanchez (2007) sobre as empresas familiares é que em sua essência compreende o grau e a forma de comprometimento e influência de uma família sob a empresa. Dessa maneira são pontos a se levarem em consideração os relacionamentos entre parentes, sentimentos envolvidos, sucessão de lideranças e transição de gerações (LAIMER e TONIAL, 2014). Um fato recorrente que causa problemas na empresa familiar além da sobreposição das dimensões família e empresa é a sucessão (TESTON e FILIPPIM, 2016).

Sharma, Chrisman, Pablo e Chua (2001) definem o processo de sucessão dentro de empresas familiares como os acontecimentos que afetam a transferência do poder de um membro da família para outro na organização. Porém, essa troca de gestão causa uma ruptura dentro da empresa e na família, pois as interconexões são afetadas. Teston e Filippim (2016) e Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008) colaboram com a ideia de que a gestão desse tipo de organização é diferenciada por utilizar a racionalidade, mas acima de tudo à subjetividade e por questões simbólicas, que também estão relacionados ao poder e ao controle do fundador.

Em uma empresa familiar o gestor tende a demonstrar um controle afetivo, e através deste controle mobilizar a coletividade para atingir o objetivo desejado (TESTON e FILIPPIM, 2016). O legado deixado na organização se efetiva por meio de artefatos, tradições, normas culturais, crenças ideológicas ou atributos de identidade (WALSH e GLYNN, 2008). E defronte



a um mercado tão agitado e constante, como a troca de gestão afeta as estratégias financeiras nessas organizações?

## **MÉTODO**

Para atingir os objetivos propostos anteriormente foi utilizada a pesquisa exploratória, que segundo Gil (2008) esse tipo de pesquisa tem por objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, além de serem desenvolvidas com o intuito de proporcionar visão geral sobre determinado fato. Essa pesquisa será aplicada em três empresas familiares uma eletrônica, uma camisaria e uma indústria de enxovais, que já tenham passado por um processo de troca de gestão, com mais de dez anos de atuação profissional, não listada na bolsa de valores e situada no município de Sarandi no Estado do Rio Grande do Sul.

Inicia-se a pesquisa com a revisão bibliográfica para melhorar o arcabouço sobre a temática de estratégias financeiras e empresas familiares, em seguida na pesquisa de campo onde serão coletados os dados por meio de entrevistas estruturadas sobre as estratégias financeiras de Hoji (2014), que realizaram-se entre 15 de maio de 2019 até 15 de junho de 2019, pesquisa documental e registro de observação sistemática junto aos proprietários das empresas familiares. Dessa forma a pesquisa explorou os casos em profundidade e buscou conhecer a verdadeira realidade financeira de cada empresa familiar, entendendo como esse processo se desenvolveu no tempo e por fim realizando comparações entre os estudos de caso.

## **DISCUSSÃO E RESULTADOS**

### **APRESENTAÇÃO DOS CASOS**

Abaixo são expressos os casos que serão utilizados como base no estudo, os três têm em comum a troca de gestão financeira e a empresa no mercado por mais de 10 anos. No primeiro caso temos a Eletrônica M. que realiza conserto e venda de produtos eletrônicos em geral. Teve início com o fundador controlando todas as partes da empresa, finanças, comercial, operacional e todas as demais, a empresa foi fundada em 04/2002 e atualmente tem 17 anos, nos quais já passou por uma reestruturação financeira. Em 2012 momento no qual a empresa contratou mais dois funcionários e uma sócia ingressou na organização (esposa do fundador) e tomou o controle da parte comercial e financeira, atualmente a empresa conta com os dois sócios e dois funcionários.





No segundo caso temos a Camisaria C. que produz e vende camisetas para o consumidor final e para revenda. Teve suas atividades iniciadas como empresa familiar em 1986 com três sócias proprietárias (irmãs) e cinco funcionárias em 2002 duas das irmãs retiraram-se e quem assumiu a empresa foi a sócia proprietária que continuou na organização e seu esposo e mais três funcionárias, onde o esposo ficou responsável pelas finanças da organização e em 2017 a filha do casal assumiu a empresa e ficou a frente do setor comercial e financeiro.

No terceiro caso apresenta-se a Enxovais C. que produz e vende produtos de cama, mesa e banho para revenda e para o consumidor final. A empresa foi iniciada por duas irmãs e uma funcionária em novembro de 2006, onde uma cuidava do setor comercial e financeiro e a outra da produção e em agosto de 2012 devido a uma doença a irmã que cuidava da parte da produção teve que assumir em totalidade a organização, atualmente a empresa se encontra com a sócia e seis funcionárias. Abaixo serão discutidas as estratégias que foram sendo tomadas pelas organizações no decorrer dos anos e nas trocas de gestão.

## **ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS UTILIZADAS NAS EMPRESAS**

Com base nas estratégias financeiras descritas por Hoji (2014) os casos serão analisados separadamente e comparados sob os aspectos analisados.

### **RECURSOS DE CURTO PRAZO**

Neste aspecto são observados os pontos referentes ao Capital de Giro, Capital Circulante Líquido e Fontes de Capital de Giro. Na eletrônica M. o que era ganho era reinvestido na empresa, pois inicialmente o fundador não obtinha recursos necessários para a compra de todos os equipamentos necessários para a operacionalização, para isso também o fundador utilizava de crédito rotativo em bancos e a custódia de cheques, na troca de gestão financeira foi possível à criação e manutenção de um capital de giro mínimo em caixa e dentro desse aspecto a empresa tem ciência de que pode conseguir recursos de diversas maneiras, entre elas o já citado crédito bancário, a custódia de cheques e empréstimos com familiares.

Já no caso da camisaria o capital de giro no início da empresa estava em torno de dez mil reais, não eram realizados cálculos para confirmar o valor do capital circulante líquido e as fontes de capital de giro giravam em torno das três fundadoras que realizavam empréstimos



peçoais para custear a organização da empresa. Por volta de 1990 o capital de giro chegou a trinta mil reais, o que ocasionou a não necessidade de recursos externos para a manutenção da organização. Atualmente o capital de giro está em torno de quinze mil reais, ainda sem o cálculo do capital circulante líquido, porém a atual gestora tem conhecimento de diversas fontes de capital de giro, sendo que se utiliza de algumas como o empréstimo bancário.

E na empresa de Enxovais C. no início já existia um valor que era destinado para capital de giro, porém com a saída inesperada da sócia e utilizando as palavras da proprietária “”aiiii.... a coisa ficou feia”, pois ficaram sem capital de giro tendo que depender de financiamentos bancários com taxas muito altas, com o tempo (aproximadamente um ano após a saída da sócia conseguiram regularizar as contas da organização), atualmente mantêm-se um capital de giro que foi sendo aprimorado através do auxílio de assessores do Sebrae em conjunto com a visão da proprietária que também tem compreensão tanto do Capital de Circulante Líquido e de fontes onde pode obter capital de giro caso necessário, o que antigamente não ficava claro.

Dá pra notar a partir das entrevistas que as empresas passaram por mudanças internas algumas inesperadas como no caso da empresa de Enxovais C., mas que de alguma maneira levaram a uma melhora no decorrer dos anos, os principais pontos de mudança são expressos na Tabela 1, abaixo:

**Tabela 1 – Mudanças Referentes a Recursos de Curto Prazo**

<b>Empresa</b>	<b>Inicialmente</b>	<b>Atualmente</b>
Eletrônica M.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sem capital de giro;</li><li>- Utilização de Crédito Bancário e Custódia de Cheques.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capital de giro definido;</li><li>- Conhecimento de maneiras para adquirir capital de giro rápido e mais barato.</li></ul>
Camisaria C.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capital de giro definido em dez mil reais, mais tarde em trinta mil;</li><li>- Não realizava a conferência do CCL;</li><li>- Pouco conhecimento acerca de fontes de capital de giro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capital de giro fixado em quinze mil reais;</li><li>- Conhecimento de fontes de capital de giro.</li></ul>
Enxovais C.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Valor definido para capital de giro;</li><li>- Pouco conhecimento sobre maneiras de adquirir capital de giro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capital de giro visto e organizado por profissionais em parceria com a proprietária;</li><li>- CCL claro;</li><li>- Formas de adquirir capital de giro Claras.</li></ul>

Observando a tabela um fica claro que inicialmente as empresas familiares iniciaram tendo pouco controle de capital de giro, pois nos anos iniciais todas elas passaram por um processo onde se reestruturaram. Pode-se citar o fato de nenhuma ter um pleno conhecimento sobre formas de adquirir capital de giro como um ponto delicado, mas pode-se perceber que



existiam formas de captação de recursos mais despojadas como o financiamento familiar. E atualmente claramente vê-se uma mudança positiva onde todas as empresas demonstraram ter um capital de giro definido e ter clareza em maneiras de adquirir capital de giro, o que demonstra que na mudança de gestão e neste aspecto de análise todas tiveram uma mudança positiva no processo. Cabe salientar que na Enxovais C. onde foi utilizada a assessoria de profissionais a empresa conseguiu se desenvolver e ter um controle mais claro e preciso da própria organização.

### **ADMINISTRAÇÃO DE DISPONIBILIDADES**

Neste aspecto é observada a visão integrada do fluxo de caixa, manutenção de saldo mínimo em caixa, capacidade de obtenção de caixa, capacidade de geração de caixa operacional, administração dos ciclos financeiro e operacional, e aplicação de fundos ociosos. A Eletrônica M. inicialmente não tinha um controle sobre nenhum dos aspectos, tanto que após a troca de gestão financeira iniciou-se uma implementação de controle. Atualmente no fluxo de caixa são feitas avaliações trimestrais de lucros e dividendos, não é utilizada a estratégia de manutenção de saldo mínimo, quanto à capacidade de obtenção de caixa e caixa operacional não existe um controle formal, somente o que a atual gestora tem de conhecimento vivencial (o que é considerado bom para ambos os gestores e sem necessidade de mudança momentânea) e quanto à aplicação são realizadas algumas em poupança e algumas na bolsa de valores através de uma empresa especializada, porém esses investimentos na poupança são utilizados se a empresa necessitar, os valores investidos na bolsa são utilizados em último caso.

Na Camisaria C. a empresa tem uma visão integrada do fluxo de caixa sabendo o que entrará na empresa e o que se tem para receber, não se trabalha com a manutenção de saldo mínimo em caixa, pois como as vendas ocorrem de maneira cíclica à administradora tem um conhecimento vivencial do valor que deve ser mantido em caixa, quanto à capacidade de obtenção de caixa a empresa não realiza nenhuma verificação acerca desse ponto. Na capacidade de geração de caixa operacional nunca se teve controle sobre este aspecto, assim como sobre a administração dos ciclos financeiro e operacional. E quanto à aplicação de fundos ociosos durante o período inicial da organização todo o valor que ficava ocioso era reinvestido na própria organização na compra de equipamentos e posteriormente na aquisição de terreno e construção das instalações da empresa e como a própria gestora colocou “no início da empresa



tínhamos uma única máquina e um prédio alugado, hoje temos na empresa trinta máquinas e prédio próprio onde moramos também”, dessa maneira na gestão atual esse investimento não ocorre.

Na Enxovais C. inicialmente não tinha-se um controle sobre o fluxo de caixa e muito menos uma visão integrada do mesmo, poucas estratégias eram adotadas no início da organização, a manutenção de saldo mínimo em caixa não era feita, não tinha-se controle da capacidade de obtenção de caixa e nem da capacidade de geração de caixa operacional, através de uma assessoria que o escritório prestava dava para ter uma ideia imprecisa da administração do ciclo financeiro e sobre o operacional não se tinha controle, a aplicação de fundos ociosos girava em torno da aquisição de equipamentos, construção do pavilhão da empresa e compra de veículos. Atualmente a organização tem controle sobre o fluxo de caixa, dito isso, obtém uma visão integrada que surge da cooperação da gerente de produção com e gente financeira. Na gestão financeira é utilizada a estratégia de manutenção de saldo mínimo, sendo que atualmente 80 mil são para manutenção de estratégias fixas mensais e 100 mil para fornecedores. A capacidade de obtenção de caixa é pesquisada preferencialmente em bancos (O que sempre supriu a necessidade da organização), e existe um conhecimento acerca dos ciclos financeiro e operacional. Abaixo é realizada uma compilação na tabela dois.

**Tabela 2 – Mudanças Referentes a Recursos de Curto Prazo**

<b>Empresa</b>	<b>Inicialmente</b>	<b>Atualmente</b>
Eletrônica M.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existia visão integrada do fluxo de caixa;</li> <li>- Não existia controle sobre Capacidade de obtenção de caixa e Capacidade de geração de caixa operacional;</li> <li>- Não eram administrados os ciclos financeiro e operacional;</li> <li>- A empresa não aplicava fundos ociosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é utilizada a manutenção de saldo mínimo em caixa;</li> <li>- São aplicados fundos em poupança e Bolsa de Valores (pois são de fácil liquidez);</li> <li>- Existe um controle trimestral do fluxo de caixa.</li> </ul>
Camisaria C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão integrada do fluxo de caixa;</li> <li>- Não se trabalha com a manutenção de saldo mínimo em caixa;</li> <li>- Capacidade de obtenção de caixa a empresa não realiza nenhuma verificação acerca desse ponto;</li> <li>- Na capacidade de geração de caixa operacional nunca se teve controle sobre este aspecto, assim como sobre a administração dos ciclos financeiro e operacional.</li> <li>- Aplicação de fundos ociosos em compra de equipamentos e posteriormente na aquisição de terreno e construção das instalações da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão integrada do fluxo de caixa;</li> <li>- Sem aplicação de fundos ociosos;</li> </ul>
Enxovais C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sem controle sobre o fluxo de caixa e sem visão integrada;</li> <li>- Sem manutenção de saldo mínimo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle sobre o fluxo de caixa;</li> <li>- Obtém uma visão integrada que surge da cooperação da gerente de produção com e gente financeira;</li> </ul>





---

- Não se tinha controle da capacidade de obtenção de caixa e nem da capacidade de geração de caixa operacional;
- Tinha-se uma ideia imprecisa da administração do ciclo financeiro e sobre o operacional não se tinha controle;
- A aplicação de fundos ociosos girava em torno da aquisição de equipamentos, construção do pavilhão da empresa e compra de veículos.

---

- Utiliza-se a estratégia de manutenção de saldo mínimo;
- A capacidade de obtenção de caixa é analisada em bancos;
- Conhecimento acerca dos ciclos financeiro e operacional.

Como observado na tabela dois, muita coisa mudou nas três empresas. A visão integrada sobre o fluxo de caixa que não existia em nenhuma organização foi aprimorada em todos os casos, percebeu-se que na Eletrônica M. e na Camisaria C. os aspectos relacionados a recursos de curto prazo apesar de terem a atenção do gestor não tem tanto controle como na atual gestão da Enxovais C. que obtêm um desempenho e evolução consideráveis, afinal utilizam a estratégia de manutenção de saldo mínimo em caixa o que possibilita utilizar o remanescente de recursos em outras estratégias além de estarem com as informações de capacidade de obtenção de caixa e dos ciclos financeiro e operacional totalmente sob controle.

Na eletrônica apesar de realizar um controle esse é trimestral, sendo assim alguma transação pode ocorrer neste período prejudicando os resultados da empresa inteira, e na Camisaria C. como utilizam algumas estratégias que iniciaram com a empresa tem uma evolução menor se compararmos as empresas. Um ponto em comum e que pôde ser visto anteriormente é que todas as organizações inicialmente investiram fundos ociosos, na aquisição de equipamentos, porém atualmente investem de maneiras diferentes os recursos ociosos como bolsa de valores, poupança e compra de imóveis.

## ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES

Na Administração de Estoques é discutida a responsabilidade pela administração dos estoques, decisão sobre compra à vista ou a prazo, lote econômico de compras e adiantamento a fornecedores.

No caso da Eletrônica M. no início da organização não se tinha recursos o bastante para se adquirir o estoque necessário de produtos e peças, pois a variedade de produtos para conserto e também para a venda varia muito, dessa maneira não existia estoque. O produto era vendido ou era repassado o orçamento e após o aceite do cliente era realizada a compra do produto ou peça, foram feitas algumas compras por lote econômico, as compras geralmente eram realizadas



a prazo para dar tempo de o cliente pagar para a empresa não utilizar recursos de custeio de mercadoria e não era feito adiantamento para fornecedores (o que persiste até hoje). Atualmente é feito um controle de estoque das peças que mais tem circulação mantendo um estoque mínimo sempre na loja, sempre que possível é realizada a compra com lote econômico (ou aumentando os produtos por encomenda para diminuir cobranças como o frete) e as compras algumas a prazo e outras a vista, dependendo dos benefícios.

Na Camisaria C. a responsabilidade pela administração dos estoques é sempre feita, principalmente nos meses de inverno que é onde o movimento aumenta e a quantidade de matéria prima aumenta. As compras desde o início da empresa até hoje são realizadas a vista utilizando-se do lote econômico de compras, pois dessa forma a empresa consegue vários benefícios como desconto e isenção de pagamento no frete. Como as compras sempre foram à vista nunca foi realizado o adiantamento a fornecedores.

A responsabilidade pela administração dos estoques na empresa Enxovais C. inicialmente era responsabilidade de uma das proprietárias, as compras eram realizadas somente a prazo, pois não existiam muitos benefícios na compra à vista, dessa maneira não era utilizado o lote econômico de compras e nem adiantamento a fornecedores. Atualmente existe uma representante sobre os estoques, sobre as compras atuais, dependendo o benefício é comprado a vista, mas na maioria dos casos a compra a prazo prevalece, a proprietária coloca que “No inverno que a gente compra bastante produtos importados em que a gente precisa comprar tudo de uma vez, daí é complicado” e ainda “Como a gente trabalha bastante com importado a gente sempre procura ver a cotação do dólar e qual a perspectiva, se vai baixar ou aumentar para poder comprar bem” dessa maneira utiliza-se do lote econômico de compra e não são realizados adiantamentos a fornecedores.

**Tabela 3 – Mudanças Referentes à Administração de Estoques**

<b>Empresa</b>	<b>Inicialmente</b>	<b>Atualmente</b>
Eletrônica M.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sem estoque de produtos e peças;</li><li>- Poucas compras feitas por lote econômico;</li><li>- Não era feito adiantamento para fornecedores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Controle de estoque (estoque somente das peças com maior circulação);</li><li>- Manutenção de estoque mínimo;</li><li>- É realizada a compra de lote econômico;</li><li>- Compras a prazo e a vista depende dos benefícios.</li></ul>
Camisaria C.	<ul style="list-style-type: none"><li>- A responsabilidade pela administração dos estoques sempre teve um responsável;</li><li>- As compras são realizadas a vista utilizando-se do lote econômico de compras;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A empresa segue realizando as operações da mesma maneira desde o início das suas atividades.</li></ul>



---

	- Nunca foi realizado o adiantamento a fornecedores.	
Enxovais C.	<ul style="list-style-type: none"><li>- A responsabilidade pela administração dos estoques era responsabilidade de uma das proprietárias;</li><li>- As compras eram realizadas somente a prazo;</li><li>- Não era utilizado o lote econômico de compras e nem adiantamento a fornecedores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Existe uma representante sobre os estoques;</li><li>- Na compra dependendo o benefício é realizada a vista, mas na maioria dos casos a compra a prazo prevalece;</li><li>- Em alguns casos são utilizados lotes econômicos de compras;</li><li>- Não são realizados adiantamentos a fornecedores.</li></ul>

---

Neste aspecto as três organizações trabalham de maneira bem diferente mesmo todas trabalhando com estoque na Eletrônica M. não existia inicialmente alguém que controlasse o estoque, diferente da Camisaria C. e da Enxovais C. que sempre tiveram alguém neste setor, Na Enxovais C. não utilizavam o lote econômico de compras diferente da Camisaria C. que sempre utilizou dessa estratégia e é unânime entre as organizações não realizar adiantamento aos fornecedores. Agora Na atualidade vê-se que o lote econômico de compras é utilizado pelas três organizações, seguem não realizando adiantamento a fornecedores, existe um controle de estoque nas três empresas na Enxovais C. um controle mais rígido do que nas demais. E as organizações realizam suas compras analisando os benefícios que poderão ter, todos os representantes demonstraram que esse aspecto é crucial para a continuidade do negócio, ou como diz a proprietária da Enxovais C. “Temos que saber comprar bem para a empresa seguir forte”.

## ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER

Na administração de contas a receber observam-se a análise e concessão de crédito, política de crédito, política de cobrança, administração financeira de contratos. Na Eletrônica M. no início era utilizado somente a anotação dos clientes devedores em um caderno e a cobrança era realizada somente se o mesmo retornava para a loja. Após a mudança de gestor as compras que são “penduradas” acima de cem reais são realizadas as consultas no SPC e Serasa, também não feitos boletos e notas promissórias para diminuir a perda de recursos, a cobrança é realizada após trinta dias de vencimento dos boletos e a consulta sob os contratos é feita diretamente a contabilidade da empresa.



A Camisaria C. os métodos utilizados na administração de contas a receber são muito parecidos com o que era utilizado nos primeiros anos da empresa em 1986. Com relação a análise e concessão de crédito inicialmente a pesquisa era só feita através de referências, atualmente é só realizada consulta quando o cliente realiza o pagamento com cheques, salienta-se que os pagamentos na empresa são a vista, em cartão ou em cheque. Não existe uma política de crédito e de política de cobrança delimitada. Quanto à administração financeira de contratos não existe alguém que faça isso, na empresa só é realizada alguma consulta esporádica quando necessário a algum advogado amigo da família.

Por fim, a administração de contas a receber da Enxovais C. não era realizada nenhuma análise e concessão de crédito, dessa forma as vendas eram somente avista dessa maneira não existia política de crédito e política de cobrança. Atualmente devido à ampliação da empresa tudo mudou, hoje a empresa trabalha com todas as formas de pagamento para atacadista e varejista, em caso de vendas realizadas por representante ele fica responsável pelo pagamento e se não receber o valor é desconta do seu salário. Na loja existe um responsável por verificar no sistema se existe alguma prestação vencida, dessa maneira confere o contrato com o cliente e realiza a cobrança caso necessário, lembrando que para liberação de crédito a empresa sempre consulta CNPJ ou CPF para liberar o crédito. Atualmente não abrimos crediário, somente para a carteira de clientes mais antigos.

**Tabela 4 – Mudanças Referentes à Administração de Contas a Receber**

<b>Empresa</b>	<b>Inicialmente</b>	<b>Atualmente</b>
Eletrônica M.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Somente a anotação dos clientes devedores em um caderno;</li> <li>- A cobrança era realizada somente se o mesmo retornava para a loja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As compras acima de cem reais são realizadas as consultas no SPC e Serasa;</li> <li>- São emitidos boletos e notas promissórias;</li> <li>- A cobrança é realizada após trinta dias de vencimento dos boletos;</li> <li>- A consulta de contratos é realizada diretamente a contabilidade.</li> </ul>
Camisaria C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concessão de crédito é realizada através de indicação de referências;</li> <li>- Não existe uma política de crédito e de política de cobrança delimitada;</li> <li>- Não é realizada administração financeira de contratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualmente é realizada consulta a SPC e SERASA quando o cliente realiza o pagamento com cheques.</li> </ul>
Enxovais C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não era realizada nenhuma análise e concessão de crédito;</li> <li>- Vendas somente a vista;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa trabalha com todas as formas de pagamento para atacadista e varejista;</li> </ul>





---

- Não existia política de crédito e política de cobrança.

- Existe um responsável pela cobrança e consulta a contratos;  
- Consulta CNPJ ou CPF para liberar o crédito;

---

Com relação a administração de conta a receber a grande mudança foi a forma de pagamento que foi ampliada em todas as organizações e a consulta a pendências financeiras dos clientes, com relação a administração de contratos somente a Enxovais C. tem alguém na empresa responsável. O que pode ser salientada é que todas as organizações realizaram mudanças neste ponto de análise também.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi possível conhecer três empresas familiares que passaram sob troca de gestão financeira e analisar se houve mudança nas estratégias das mesmas. De maneira clara foi possível perceber que a cada aspecto as empresas mudaram sua abordagem, somente na administração de estoques a Camisaria C. mantém a mesma abordagem do início da organização até hoje, as demais organizações alteraram todo o modo de realizar as suas transações financeiras da abertura até a entrevista.

Nota-se que ambas as empresas não tinham o conhecimento financeiro necessário no início da organização. Precisaram informar e compreender o que é necessário para gerir uma organização, mas o interessante é que nos três casos foi exposto que o conforto da família foi fundamental e serviu de alicerce para essas organizações se desenvolverem. Indicasse para fins acadêmicos mais estudos analisando empresas familiares e indicasse para estudos futuros entrar em contato com empresas familiares que tenham encerrado suas atividades para entender o que gerou o encerramento das atividades e verificar a utilização de estratégias financeiras ou não.

## REFERÊNCIAS

BUENO, J. C. C.; FERNANDEZ, C. D.; SANCHEZ, A. V. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** Tradução de Vertice Translate. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; e GRZYBOVSKI, D. **Organizações familiares: um mosaico brasileiro.** Passo Fundo: EdUPF, 2008.



CONGRESSO DE CONTABILIDADE, 6., 2015, Florianópolis. **Estrutura Formal e instrumentos da Controladoria em Empresas Familiares que buscam implementar boas práticas de Governança Corporativa**. Florianópolis: UFSC, 17 p., 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária**. 11. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2014.

LAIMER, C. G.; TONIAL, R. B. Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. **Revista de Administração Imed**, Passo Fundo, v. 1, n. 4, p. 123-140, jan. 2014.

LANSBERG, I. S.. Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. **Organizational Dynamics**, Toronto, Canadá, v. 1, n. 12, p. 39-46, jan. 1983.

PETRONI, M. J. **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil**. 2018. Disponível em: <jornal.usp.br/?p=202637>. Acesso em: 18 Abr. 2019.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; PABLO, A.; e CHUA, J. **Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 25, n. 3, 17-36, 2001. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/228605805\\_Determinants\\_of\\_Initial\\_Satisfaction\\_with\\_the\\_Succession\\_Process\\_in\\_Family\\_Firms\\_A\\_Conceptual\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/228605805_Determinants_of_Initial_Satisfaction_with_the_Succession_Process_in_Family_Firms_A_Conceptual_Model)>. Acesso em 15 Mai. 2019.

TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 20, n. 5, p. 524-545, out. 2016. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150033>>. Acesso em 10 Mai. 2019.

TONDO, Cláudia. Empresas familiares e famílias empresárias: uma introdução. In: TONDO, Cláudia (Org.). **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, p. 21-39. 2008.

WALSH, I., E GLYNN, M. **The way were**: legacy organizational identity and the role of leadership. *Corporate Reputation Review*, 11(1), p. 262-276, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1057/crr.2008.20>>. Acesso em 20 Mai. 2019.



# CAPÍTULO 19

## OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM EM PROCESSOS SELETIVOS INTERNOS DE INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

Rita de Cássia Sasso, Mestranda em Administração Pública, UFSM

Ricardo Alberti, Doutorando em Extensão Rural, UFSM

Miguel Maffini, Graduado em Gestão de Cooperativas, UFSM

Luiz Alberto Passinato, MBA em finanças, auditoria e controladoria, Anhanguera

Julia Esmerio Rodrigues, Mestranda em Administração, UFSM

### RESUMO

Sabendo da importância dos processos seletivos internos de instituições bancárias federais para seus funcionários esse estudo teve como objetivo verificar as oportunidades de aprendizado em processos seletivos de instituições bancárias federais. A pesquisa foi exploratória e descritiva, ocorreu através de entrevistas semiestruturadas. Ao final da análise das entrevistas verificou-se que os processos seletivos funcionam como oportunidades de aprendizado já que levam o colaborador a buscar novos conhecimentos, integração organizacional e empreendedorismo dentro da organização. No estudo alguns temas emergiram como a falta de clareza nos processos decisórios para as vagas durante uma seleção, e as dificuldades apresentadas no processo de ensino organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Aprendizagem, Aprendizagem organizacional, Processo seletivo, Instituições bancárias.

### 1 INTRODUÇÃO

Os processos seletivos internos em instituições bancárias federais são oportunidades para que seus funcionários possam avançar na carreira, durante o processo o funcionário é levado a participar de cursos, pensar em estratégias e defender a sua demanda durante o processo seletivo (BRANDÃO et al., 2013). Porém mesmo o processo seletivo sendo um momento rico em experiência teórica e empírica ele ainda não é tratado como forma de aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional faz com que o funcionário mantenha-se receptivo para desenvolvimento de competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas de mercado incertas (Souza, 2004). E através do processo seletivo é desenvolvida essa aprendizagem, mesmo que não seja a sua finalidade o processo seletivo torna-se assim um aliado das instituições bancárias federais como maneira de gerar inovação e qualificação de pessoal.



Cabe ressaltar que estudos que abordem a temática acabam sendo escassos, pois os processos seletivos não são abertos ao público e as informações são sigilosas e essas informações em sua grande maioria dependem de autorizações institucionais para serem divulgadas. Esse processo burocrático acaba por barrar tentativas de um estudo mais aprofundado utilizando a academia como um parceiro no processo de melhoria.

Sendo assim esse estudo tem como objetivo verificar as oportunidades de aprendizado em processos seletivos de instituições bancárias federais, o estudo contará com uma pesquisa exploratória com uma abordagem qualitativa, que contará com entrevistas para descobrir como funcionam os processos seletivos e deseja por fim desencadear possíveis melhorias que podem ser adotadas por essas instituições como forma de fomentar em conjunto com o processo a aprendizagem organizacional.

Do ponto de vista teórico a pesquisa trás conhecimentos até então pouco abordados na academia para que se iniciem estudos, que poderão resultar em processos seletivos otimizados. Na prática o conhecimento gerado sobre a temática pode servir para a tomada de atitude empírica no ambiente organizacional fomentando a cooperação e a clareza desses processos. Este trabalho está dividido em introdução, referencial teórico abordando a aprendizagem organizacional e processos seletivos em instituições bancárias federais, método finalizando com discussão e conclusões.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

A aprendizagem organizacional é vista na literatura de maneiras diferentes, porém complementares, Salter e Narver (1995) vêem a aprendizagem organizacional como o desenvolvimento de um novo conhecimento que influi no comportamento dos colaboradores. Para Souza (2004, p. 7) a aprendizagem organizacional é “a busca de manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas de mercado incertas”. Por outro ângulo Tigre (2006, p. 104) vê como “o desenvolvimento de capacidades produtivas, organizacionais e tecnológicas”.

Segundo Tigre (2006) capacidades produtivas e organizacionais tendem a ser a eficiência nos processos produtivos como a otimização de recursos, rotinas e sistemas realizando uma sistematização melhorada do processo. Já a capacidade tecnológica envolve os





conhecimentos individuais, coletivos e as habilidades técnicas para tornar a empresa voltada para o mercado. Alegre e Chiva (2008) ponderam que a aprendizagem serve para manter ou melhorar os processos organizacionais.

A temática de aprendizagem organizacional chamou a atenção com mais intensidade durante a década de 1980 quando benefícios ligados à teoria apareceram (FORRESTER, 2000). Mas segundo Souza (2004) foi somente na década de noventa que a aprendizagem organizacional atingiu seu auge onde seu conceito trazia forte valor explicativo dos processos de mudança organizacional construído sob uma emergente competitividade e forte pressão de inovação para a sobrevivência organizacional.

Senge (2009) salienta que nessa época existia uma similaridade entre modelos de aprendizagem organizacional e de inovação. Isso ocorreu, pois conforme os estudos de aprendizagem agiam sobre os indivíduos ou grupos novas ações eram tomadas, de maneira que a organização tornava-se além de uma organização que produzia bens e serviços uma organização em movimentação, isso é, voltava-se para a melhora contínua e por vezes a aprendizagem organizacional era o gatilho para iniciar esse processo Amara et al. (2008).

Com o desenvolvimento da teoria o processo de aprendizagem se intensificou focando principalmente na capacidade absorptiva das organizações e por consequência despertando o capital inovativo (TRIGO, 2013). Dentre os benefícios da aprendizagem organizacional estão a relação positiva entre a aprendizagem organizacional, inovação e os valores culturais (JIMÉNEZ-JIMENEZ e SANZ-VALLE, 2011), cultura de negócios e tomada de decisão participativa (HURLEY e HULT, 1998), redução de custos (FORRESTER, 2000), elevada eficiência organizacional (YEUNG, LAI e YEE, 2007).

Estudos mais recentes verificam a validade de estudos de aprendizagem organizacional. Carmona et al. (2018) através de uma pesquisa qualitativa verificaram uma relação positiva entre orientação empreendedora e a capacidade de aprendizagem organizacional na geração de desempenho inovador e organizacional. Souza (2018) investigou a causalidade entre controle de experiência, treinamentos e melhoria contínua. O estudo de Souza (2018) confirmou a importância da aprendizagem em grupo e individual para aprendizagem organizacional e consequentemente para a melhoria contínua.

Para Albuquerque e Teixeira (2016) a aprendizagem organizacional impacta no processo de identificação e de exploração de oportunidades empreendedoras. O estudo de



Carmona et al. (2018) traz achados que fornecem evidências de fatores que moderam a relação da capacidade de aprendizagem organizacional com inovação no setor industrial e turbulência do mercado. Para Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) em pequenas empresas que operam em ambientes turbulentos a relação de turbulência com a aprendizagem organizacional é mais estreita.

Com base na literatura e necessário que as organizações invistam em métodos de aprendizagem organizacional. Para Alegre e Chiva (2008) a capacidade de aprendizagem organizacional adota cinco dimensões: experimentação, propensão ao risco, interação com o ambiente externo, diálogo e tomada de decisão participativa. Tais dimensões têm de ser percebidas e integradas aos indivíduos para que ocorra a aprendizagem organizacional em sua essência. Dessa forma é trazida a escala de percepção de oportunidades de aprendizagem organizacional de Mourão, Abbad e Zerini (2014) que facilitará o processo de investigação da aprendizagem organizacional.

### **2.1.1 ESCALA DE PERCEPÇÃO DE OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES**

A escala de percepção de oportunidades de aprendizagem organizacional, de Mourão, Abbad e Zerini (2014), se volta para o indivíduo, do trabalho até o desenvolvimento de ações mais amplas. Dessa forma, segundo Mourão, Abbad e Zerini (2014, p. 231) a conceituação de oportunidades de aprendizagem “refere-se tanto às práticas de treinamento, desenvolvimento e educação como ao suporte para a aprendizagem informal no ambiente de trabalho”. A aprendizagem em especial diz respeito a ações de treinamento, desenvolvimento e educação, que resumem o empenho de ensino nas organizações (VARGAS e ABBAD, 2006).

A escala foi construída sob o conhecimento empírico de diversos estudos como o de Elbadri (2001) realizado nos Estados Unidos, o estudo verificou que 62% dos presidentes das 264 maiores companhias norte-americanas mantêm seus colaboradores qualificados e que na época era um grande desafio. Mais tarde o estudo de Bassanini et al. (2005) avaliou o investimento de 26 países europeus em aprendizagem organizacional os que apresentam maior investimento por individual foram Dinamarca, Suécia, Holanda, França, Finlândia e Irlanda.

No Brasil Mourão (2009) identificou que 42,3% das organizações investem em treinamento. A pesquisa ocorreu como survey e abordou 1.150 instituições em 115 municípios



e 23 unidades federadas. Os resultados demonstram que mais de um quarto das organizações brasileiras não realizam ações de qualificação. Na época de criação da escala os estudos internacionais apontavam para um crescimento com a ênfase em treinamento, desenvolvimento e educação e seus respectivos investimentos Mourão, Abbad e Zerini (2014).

Em seu estudo Mourão, Abbad e Zerini (2014) realizaram a validação da Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações oferece aos pesquisadores um instrumento para investigar a percepção que os trabalhadores têm das oportunidades de aprender oferecidas pelas suas organizações. No quadro abaixo são apresentadas as afirmações que compõem a escala.

**Quadro 1** – Componentes da Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações

O banco incentiva a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.
O banco cria oportunidades de avaliar a aprendizagem.
O banco estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho.
Avalia se as ações de treinamento contribuem para o desempenho no trabalho.
Cria situações de aprendizagem que motivam o funcionário.
Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes.
Projeta necessidades futuras de treinamento.
Oferece cursos conduzidos por instrutores/professores bem qualificados.
Estimula o funcionário a escolher eventos de treinamento dos quais ele necessita.
Incentiva a escolarização dos funcionários.
Desenvolve programas de educação continuada.
Estimula o compartilhamento de conhecimentos na organização.
Prepara o funcionário para exercer atividades mais complexas e de maior responsabilidade.

**Fonte:** Adaptado de Mourão, Abbad e Zerini (2014).

Assim, a escala contribui não apenas para avaliar as oportunidades de aprendizagem que as organizações oferecem, mas também para pesquisas que permitam correlacionar tais oportunidades a outras variáveis ligadas ao comportamento organizacional ou a práticas de gestão de pessoas (Mourão, Abbad e Zerini, 2014). Como instigado pelos autores a escala será utilizada conjuntamente com processos seletivos em instituições bancárias federais, podendo explorar como esses processos podem afetar a aprendizagem organizacional.

## **2.2 PROCESSOS SELETIVOS INTERNOS EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS FEDERAIS**

Os processos seletivos internos em instituições bancárias federais são desenvolvidos para promover oportunidades de crescimento profissional para os funcionários. Brandão et al. (2013) realiza um estudo no Banco do Brasil e analisa a incorporação de outras instituições financeiras a organização, neste estudo foi observado que em diversos casos o foco principal



cai sobre as questões financeiras e o lado de gestão de pessoas é negligenciado, e com ele avaliações concisas nos processos seletivos internos.

No Banco do Brasil os processos seletivos internos adotam critérios para manter os funcionários motivados a se desenvolverem em suas unidades buscando patamares similares ou superiores (BRANDÃO et al., 2013). Diferente do que foi apresentado por Brandão e colaboradores o estudo de Bessi e Grisci (2008, p. 379) em sua pesquisa exploratória observaram que em geral ocorre um descontentamento em relação aos critérios utilizados pelas chefias para promoção de empregados, “uma vez que poucos bancos têm processos seletivos internos sistematizados e a ascensão na carreira passa pela decisão pessoal dos gestores das agências”.

Na Caixa Econômica Federal os processos seletivos são observados por Pinto e Midlej (2012) e percebeu-se que as mulheres não obtinham tanto êxito como os homens e através de uma pesquisa exploratória verificou-se que inicialmente os processos eram compostos por uma comissão masculina, porém por volta de 2010 a orientação foi de que as comissões devessem ser formadas por ambos os sexos em equidade. Pinto e Midlej (2012) reforçam que o impulso da mídia sobre uma discussão sobre equidade de gênero alavancou nomeações de mulheres.

Os processos seletivos de instituições financeiras federais passaram por adequações como os autores demonstraram, porém poucos estudos exploram o quanto esses processos seletivos acrescentam para o funcionário. Cabe salientar que para participar de um processo seletivo o funcionário tem que se preparar teórica e empiricamente para as etapas e esse processo pode servir como fonte de inovação e desenvolvimento para a organização a qual ele faz parte, indo ao encontro dos conceitos de aprendizagem organizacional.

### **3 METODO**

A pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, com uma abordagem qualitativa. A pesquisa ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas utilizando as 13 questões da Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações desenvolvida por Mourão, Abbad e Zerini (2014) que guiam os respondentes sobre a aprendizagem organizacional, 4 questões referentes aos processos seletivos e 3 questões para levantamento de perfil.





Foram convidados a participar da pesquisa funcionários de instituições bancárias federais que atendessem a os seguintes pré-requisitos: Ser funcionário de uma instituição bancárias federal por mais de 5 anos, ter participado de processos seletivos, e ter tido êxito na participação de algum processo seletivo no qual participou. Esse filtro foi criado para que os funcionários que respondessem a pesquisa fossem conhecedores do ambiente organizacional assim como conhecedores dos processos seletivos e do seu funcionamento.

Dessa forma cinco funcionários concordaram em colaborar com a pesquisa dois deles pertencem a instituição denominada Banco 1 e três pertencem a instituição denominada Banco 2, sendo um do gênero masculino e uma do gênero feminino no banco 1 e dois do gênero masculino e uma do gênero feminino no banco 2. Na sequência são apresentados os respondentes e as instituições estudadas, assim como a discussão e os resultados obtidos durante a pesquisa.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE ESTUDO**

Inicialmente serão caracterizados o Banco 1 e o Banco 2. O banco 1 foi o primeiro banco a operar no País e, hoje, é a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Banco 1 demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência (Banco do Brasil, 2019).

Já o Banco 2 foi criado, em 1861, sempre buscou ser mais que apenas um banco, mas uma instituição realmente presente na vida de milhões de brasileiros. É, por exemplo, o agente responsável pelo Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), pelo Programa de Integração Social (PIS) e pelo Seguro-Desemprego, institutos tão presentes na vida do trabalhador formal. Aparece ainda no momento de ajudar a população, através dos programas sociais do governo, como o Bolsa Família – que beneficia mais de 13 milhões de brasileiros, FIES e Programa Minha Casa Minha Vida (Caixa, 2019).



O respondente 1 compõem o quadro de funcionários do banco 2, tem 38 anos, formado em ciências contábeis, está a 17 anos na empresa onde já foi escolhido em 5 processos seletivos. O respondente 2 tem 46 anos, formado em tecnologia de informação, já está a 12 anos no Banco 1, realizou e foi aprovado em 7 processos seletivos. A respondente 3 tem 43 anos de idade atualmente faz mestrado em administração, faz parte do banco 2 à 10 anos, já participou de mais de 10 processos seletivos nos quais foi selecionada em 1. A respondente 4 tem 27 anos, formada em administração, está no banco 1 á cinco anos, onde já participou de 2 processos seletivos nos quais foi classificada. E por fim o respondente 5 tem 38, formado em Administração, está no banco 2 à 13 anos, passou por 4 processos seletivos e foi selecionado.

#### **4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Inicialmente foi realizado um levantamento com os respondentes sobre os processos seletivos, buscando emergir suas experiências e conhecimentos tácitos dos processos pelos quais passaram. Na primeira questão os respondentes foram questionados se conheciam com clareza os processos seletivos internos que ocorrem no banco, e como viam esses processos. O respondente 2 coloca que conhece com clareza, e que “não tem como fugir do que é feito, depois de classificado no grupo é avaliado o conhecimento individual”.

A respondente 4 que pertence ao mesmo banco diz que conhece o processo “mas não coloco muita fé que aconteça de maneira como tem que acontecer”, a funcionária salienta que “os processos muitas vezes são feitos para que pessoas com mais tempo de casa consigam se classificar melhor, daí o responsável pelo processo seletivo escolhe dentre os classificados 20, todos podem se inscrever, mas só esses 20 vão para a entrevista, onde o gestor vai escolher quem ele quiser”.

Já com relação ao banco 2 o respondente 1 relata que conhece, porém “a expectativa inicial de como o processo ocorre no início era diferente de como é na realidade, pois em alguns casos a indicação interna acaba tendo um peso dentro do processo seletivo”. Já para a respondente 3: “os processos seletivos não são claros, todos os processos que participei havia uma dinâmica diferente e a subjetividade no final atrapalha”. O respondente 5 disse que conhece, mas não a fundo os processos.

Dessa forma para os respondentes 1, 3 e 4 os processos seletivos merecem atenção, principalmente na fase final que é onde são realizadas as entrevistas pelo gestor. Durante as



entrevistas notou-se certa frustração dos entrevistados, esse sentimento reflete algumas tentativas fracassadas de ingresso em funções e a escolha de um funcionário “escolhido” antes mesmo da abertura da vaga. Na sequência foram questionados sobre suas experiências nos processos seletivos que participaram.

No banco 1 o respondente 2 diz que “não tenho o que me queixar, obtive êxito” e a respondente 4 relata que “os que eu participei, foram interessantes, onde eu trabalho agora era um cargo novo, pra mim foi bom”. No banco 2 o respondente 1 fala que “nos 10 primeiros até ser aprovado sempre tinha esperança na aprovação, porém o resultado não foi positivo, até que na 11 tentativa fui convidado a compor uma equipe sob a perspectiva de adquirir contatos para ‘ficar mais perto de quem está no centro do poder, para que essas pessoas me enxergassem’. Nos dias atuais acredito que não seja tanto, até pela precarização do trabalho já não existem tantas pessoas querendo cargos de gerência, mas antigamente os processos não eram tão claros”.

Para a respondente 3 “as experiências nos processos seletivos foram muito ruins, pois houve muita falta de informação o feedback não era construtivo, foi decepcionante” e para o respondente 5 os processos seletivos eram “bem estruturados, com delimitação e estruturação bem feita, mas em conversa com vários colegas sempre deixa a dúvida do preenchimento da vaga em determinados locais, então em algum ponto fica a dúvida que algumas vezes o processo é falho, em alguns casos barrando a participação”.

Os relatos do banco dois vem ao encontro do que é trazido por Brandão et al. (2013), onde em partes a gestão de pessoas é negligenciada durante processos de seleção, mas por outro lado os dois respondentes do banco 1 mostraram-se satisfeitos com suas experiências de maneira geral. Na próxima questão foi requerido que os respondentes falassem das principais críticas aos processos seletivos nos seus bancos.

As críticas referentes ao banco 1 são que o sistema de pontuação utilizado leva muito em consideração o tempo em que o funcionário ingressou na empresa, e esse fator quem entra depois não tem como compensar em esforço. Para o banco 2 as principais críticas são os critérios duvidosos dos selecionados, a falta de oportunidade em outras áreas além da sua atual, a trajetória de trabalho não é levada em consideração e que os retornos acerca do processo seletivo são vagos por falta de transparência. A respondente 3 salienta “o processo é estruturado e no final se ignora toda a sua pontuação no decorrer da sua trajetória de trabalho, zera tudo na entrevista, péssimo!”.



Para que ocorram reparos foram questionados sobre possíveis sugestões de melhorias para os processos seletivos. O respondente 1 colocou que possíveis melhorias seriam processos com certificação, “são eficientes para poder medir o desempenho do funcionário, funciona como um pré-teste, é mais caro, porém a pessoa que é selecionada tem as habilidades necessárias comprovadas por quem desenvolve o processo seletivo”. Para a respondente 3 é que deve ser levado em consideração o perfil de cada um, onde a pontuação não poderia ser zerada na entrevista e o respondente 5 complementa que “poder trocar o eixo, alinhar o plano de carreira para que quem se eduque na área tenha mais chances, e não ser a caneta que decide quem entra nos processos seletivos”.

No banco 1 o respondente 2 disse que acredita que está tudo ótimo, já a respondente 4 fala que em alguns casos “a vaga era aberta já estava com alguém pré-selecionado por algum motivo”. Para ambos os bancos existe a sugestão sobre uma possível pré-seleção de candidatos, mas no banco 2 as sinalizações envolvem também o levantamento de perfil, troca de setor e clareza nos processos. Cabe salientar que em ambos os bancos questões referentes a gênero não foram observadas, o que faz com que o trabalho de Pinto e Midlej (2012) tenham sido aderidos aos processos seletivos, proporcionando oportunidades para o gênero feminino.

De encontro aos achados de Bessi e Grisci (2008) ainda ocorrem em ambos os bancos influências pela gerência para que certo candidato seja escolhido, o respondente 5 cita que certo processo seletivo um dos candidatos que estava em última colocação nas duas etapas anteriores, na terceira e última havia copiado de um dos colegas, pois estava tendo dificuldades, e este foi o escolhido. Esses relatos demonstram que ainda existe uma lacuna a ser estudada na área de processos seletivos internos.

Por fim foram questionados da quantidade de conhecimento adquirido participando de processos seletivos. Para os respondentes 1, 3 e 4 os processos seletivos são enriquecedores, pois fazem com que o funcionário vá em busca de conhecimentos para melhorar e desenvolver sua empresa. O funcionário 2 fala que “é mais uma maneira aprender, pode ser que você não passe, mas isso te prepara para a próxima e muito mais”. E por fim o respondente 5 “olha, toda vez que eu participei adquirir um novo conhecimento, falei com pessoas diferentes, então acredito que foi válido”.

Agora serão abordadas as questões da Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem Organizacional, de Mourão, Abbad e Zerini (2014), que foram trabalhadas neste





artigo de forma qualitativa, buscando trazer informações mais profundas sobre o tema. O primeiro questionamento é se o banco incentiva a participação ativa do funcionário no processo de aprendizagem.

No banco 1 ocorre sim esse processo de incentivo, a respondente 4 até coloca “incentiva demais, dentro do banco existe uma universidade, onde a gente tem que fazer cursos, muitos deles enriquecedores, existe uma biblioteca muito boa, online e física, a sede é no Rio de Janeiro e em Brasília, para retirar livros é só solicitar que eles mandam por malotes, utilizo muito!”.

Já no banco 2 os respondentes concordam que existe um incentivo, porém “a gente é passivo, de maneira que não existe uma voz para nós que estamos na ponta” (respondente 1), “o banco não incentiva a participação em processo de aprendizagem, ele obriga a fazer uns cursos online, porém não há muita efetividade nisso” (respondente 3). Na questão seguinte pergunta se o banco cria oportunidades de avaliar a aprendizagem. No banco 1 sim, “duas vezes ao ano é aberta uma prova de certificações que preparam em todas as áreas para obter uma certificação” (respondente 4).

No banco 2 os respondentes discordam em partes, pois a oportunidade de avaliar a aprendizagem “consta no currículo do empregado é a uma pontuação nesse currículo, porém não tem muita relevância nos processos seletivos, porque o que importa é a entrevista”. Como continuação solicita-se que os respondentes falem sobre o estímulo recebido para desenvolver novas habilidades e atitudes no trabalho. Em geral os respondentes concordam que os bancos incentivem essa busca por novos conhecimentos, com exceção da respondente 3 que fala “não acho que estimule o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho, é incipiente isso, com cursos online são feitos para cumprir uma meta, feitos na correria, treinamentos presenciais inexistem”. Alegre e Chiva (2008) salientam que a busca por novos conhecimento é a base para a aprendizagem organizacional e incentiva o colaborador a se dedicar mais a organização.

Com relação às ações de treinamento que contribuem para o desempenho no trabalho. No banco 1 sim, para o respondente 2 “existem algumas que são aleatórias, mas no geral todas auxiliam na qualificação”. A respondente 4 diz “olha, acredito que o banco contribui sim”. No banco 2 os três respondentes não chegaram a uma conclusão, o respondente 1 disse que não saberia responder, a respondente 3 que “as ações de treinamento contribuem para o desempenho no trabalho em partes” e o respondente 5 discorda totalmente que existe uma contribuição por



parte do banco. Fica claro que no banco 2 não existe disseminação das informações e se existe é precária, pois só alguns funcionários tem acesso à informação. É necessário que se preste atenção, pois ações que ajudem no aprimoramento da equipe servem para diminuição de custos Hurley e Hult (1998).

Quando questionados sobre se o banco cria situações de aprendizagem que motivam o funcionário. Todos do banco 2 responderam que não existem essas situações já no banco 1 ambos responderam que existem reuniões que se tornam motivacionais. Essas oportunidades são importantes, pois como trás Albuquerque e Teixeira (2016), é o gatilho de atitudes empreendedoras. Na próxima pergunta se a organização presta a atenção nas necessidades de desenvolvimento de equipes.

Novamente no Banco 1 sim, a respondente 4 fala que “eles tentam a moldar treinamentos e cursos para o viés das metas, sempre perguntam, está com dificuldade? Daí eles vão atrás para resolver”. No banco 2 as respostas tenderam a uma resposta negativa. Na questão seguinte questionou-se sobre necessidades futuras de treinamento, se o banco se prepara para tal. No Banco 1 ocorreram dois olhares, o respondente 2 diz que essa é uma falha, que muitas vezes só depois que a demanda chega nas agências é que o treinamento acontece. Com outro olhar a respondente 4 coloca que durante os cursos existe uma avaliação onde quem participa podendo citar melhorias para os cursos e indicar assuntos, os quais podem ser tratados em outros módulos.

No banco 2 foi dito pelo respondente 1 que existem em casos de produtos específicos treinamentos previamente feitos nas agências, mas em casos raros. Já os respondentes 3 e 5 acreditam que isso não ocorre no banco 2. Para Bassanini et al. (2005) esse olhar da organização é muito importante para que a organização esteja preparada para a demanda do mercado quando ela bate sua porta.

Na questão “Oferece cursos conduzidos por instrutores/professores bem qualificados”, os respondentes concordam que em ambos os bancos quem realiza esses treinamentos são pessoas qualificadas. Na sequência se são estimulados a escolher eventos de treinamento dos quais ele necessita. No banco 2 os respondentes acreditam que isso não acontece. E no banco 1 os funcionários acreditam que aconteça, o respondente 2 relatou que “geralmente são qualificações necessárias para as funções, mas tem também os cursos que o funcionário escolhe fazer, para que ajude na sua função”. Essa fala tem sintonia com o estudo de Mourão, Abbad e



Zerini (2014), que comprova que tanto uma boa qualificação quanto o estímulo ao estudo são a chave de um bom desenvolvimento organizacional.

Questionados se o banco incentiva a escolarização dos funcionários. Os respondentes 1, 2, 4, 5 concordam que sim. O respondente 1 salienta que “em alguns casos até destina bolsas para esses funcionários”. Porém a respondente 3 que atualmente faz mestrado coloca que “não percebo que a empresa incentiva a escolarização dos funcionários, fazemos por conta própria sem nenhum ganho efetivo, por motivação pessoal”. Sobre programas de educação continuada todos os respondentes concordam que os bancos proporcionem essa educação continuada.

Para a questão se o banco estimula o compartilhamento de conhecimentos na organização. No banco 1 ambos os respondentes 2 e 4 concordaram plenamente, Para o respondente 2 “é sempre estimulado, em cursos presenciais quando o funcionário volta para a agencia ele é responsável para repassar o conhecimento para os demais colegas”, e para a respondente 4 “Existe um espaço em rede para que sejam compartilhadas informações e conhecimento tácito entre funcionários sobre principalmente sistema que não esteja em manuais”.

Já no banco 2 os respondentes 1 e 5 concordam em certo grau e a respondente 3 acredita que isso não ocorra na organização. Por fim, na entrevista foram questionados se o banco prepara o funcionário para exercer atividades mais complexas e de maior responsabilidade. No banco 1 sim, para o respondente 2 “conforme avança na carreira automaticamente vai se preparando, mas é uma decisão mais individual” e para a respondente 4 “Claro, além dos cursos fizeram até um jogo para desenvolvimento de liderança”.

Já no banco 2 o respondente 1 fala que “isso é uma exigência, não que prepare, dessa maneira faz com que o funcionário busque sua preparação como achar melhor”. Para a respondente 3 “não ocorre essa preparação, somos jogados numa determinada atividade, sem nenhum treinamento, nos mandam ler manuais e temos que nos virar, aprender errando muitas vezes”, já para o respondente 5, prepara em partes, pois não existe uma vivência do cargo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aprendizagem organizacional nos processos seletivos internos de instituições bancárias federais ainda é um campo pouco explorado, porém ao final desse estudo foi



perceptível que os processos de seleção internos dos bancos 1 e 2 são formas de aprendizagem organizacional, pois instigam quem participa deles a ir em busca de novos conhecimentos, que acabam gerando integração e empreendedorismo para os envolvidos.

Notou-se em especial que o que mais prejudica os processos seletivos é quando ele entra em sua fase final, que é onde o gestor (a banca) tem a autonomia da escolha baseando-se em seus próprios critérios. Por diversas vezes os entrevistados mostraram-se desmotivados a participar de processos seletivos em função dessa mesma fala, onde acreditavam que já tinha um colega previamente selecionado. Outro ponto salientado pelos respondentes do banco 2 é que existe uma demanda para quem quer trocar de setor em processos, e seria interessante se isso ocorresse para dar chance a novos talentos.

Com relação à aprendizagem organizacional analisada pela Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem Organizacional, de Mourão, Abbad e Zerini (2014), verificam-se vários pontos. Com relação ao banco 1 ficou claro que existem programas de incentivo, troca de informações internas, e que o banco está buscando melhoria contínua para seus colaboradores.

Já com relação ao banco 2 foram expostos diversos pontos de melhoria, iniciando pela atenção a sua equipe. Será necessário o banco 2 investir um pouco mais em gestão de pessoas, de maneira a incentivar a aprendizagem organizacional, principalmente na questão de treinamentos e desenvolvimento de pessoal, os respondentes pontuaram que muitas vezes o treinamento online não é o bastante e que se ocorresse algo mais estruturado poderiam tirar mais proveito.

Esse estudo demonstrou algumas limitações como o número de respondentes e o acesso às informações, uma sugestão para estudos futuros é que utilizem de uma análise dos processos seletivos e da aprendizagem organizacional com uma pesquisa mais abrangente, de maneira a expandir o conhecimento sobre a área.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. R. P.; TEIXEIRA, R. M. O processo de identificação e exploração de oportunidade empreendedora com base no modelo de aprendizagem organizacional 4i. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 25-37, 2016.





- ALEGRE, J.; CHIVA, R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. **Technovation**, v. 28, n. 6, p. 315–326, 2008.
- AMARA, N.; LANDRY, R.; BECHEIKH, N.; OUIOMET, M. Learning and novelty of innovation in established manufacturing SMEs. **Technovation**, v. 28, p. 7, p. 450-463, 2008.
- BANCO DO BRASIL. Disponível em: <[www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)>. Acesso em: 21 out. 2019.
- BASSANINI, A. et al. Workplace training in Europe. Itália: [s.n.], 2005.
- BESSI, V. G.; GRISCI, C. L. I. Expressões da resistência no cotidiano do trabalho em bancos Portugueses. **RAC - Electronica**, v. 2, n. 3, 2008.
- BRANDAO, H. P. et al. Gestão de pessoas como fator de sucesso na incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 5, 2013.
- CAIXA. Sobre a Caixa. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 01 nov. 2019.
- CARMONA, L. J. M. et al. Orientação Empreendedora, Capacidade de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Inovador no Setor Microcervejeiro. **Revista de Negócios**, v. 22, n. 3, p. 64-80, 2017.
- ELBADRI, A. N. A. Training practices of Polish companies: an appraisal and agenda for improvement. **Journal of European Industrial Training**, Bradford, v. 25, p. 69-79, 2001.
- FORRESTER, R. H. Capturing learning and applying knowledge: an investigation of the use of innovation teams in Japanese and American automotive firms. **Journal of Business Research**, v. 47, n. 1, p. 35–45, 2000.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **The Journal of Marketing**, p. 42–54, 1998.
- JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 4, p. 408–417, 2011.
- MOURÃO, L. Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a partir de um panorama quantitativo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, p. 137-153, 2009.
- MOURAO, L.; ABBAD, G. S.; ZERBINI, T. **Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações**. In M. M. M. SIQUEIRA (2008). (Org.) *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, p. 230-239, 2014.
- PINTO, E. L.; MIDLE, S. Programa Pró-Equidade de Gênero: uma discussão sobre relações entre homens e mulheres na Caixa Econômica Federal. **Rev. Adm. Pública**, v. 46, n. 6, p. 1529-50, 2012.



SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 2009.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **The Journal of Marketing**, 63–74. (1995).

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, 2004.

SOUZA, M. M. C. **Melhoria contínua e aprendizagem organizacional**. Monografia (Graduação), Universidade Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Econômicas, 2018.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2006.

TRIGO, A. Mechanisms of learning and innovation performance: The relevance of knowledge sharing and creativity for nontechnological innovation. **International J. of Innovation and Technology Management**, v. 10, n. 6, 2013.

YEUNG, A. C. L.; LAI, K.; YEE, R. W. Y. Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 11, p. 2459–2477, 2007.

VARGAS, M. R. V.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

# CAPÍTULO 20

## ENERGIAS SUSTENTÁVEIS: A VIABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRA DA UTILIZAÇÃO DE ENERGIA SOLAR NO BRASIL

[Washington André Batista](#), CEGE - UFMG. Belo Horizonte/MG - Brasil.  
[Antônio Artur de Souza](#), CEPEAD - UFMG. Belo Horizonte/MG - Brasil.  
[Simone Evangelista Fonseca](#), CEPEAD - UFMG. Belo Horizonte/MG - Brasil.  
[Sabrina Espinele da Silva](#), CEPEAD - UFMG. Belo Horizonte/MG - Brasil.

### RESUMO

As fontes alternativas de energia são baseadas em formas de produção de energia que causam menor impacto ambiental e são consideradas inesgotáveis. Nesse sentido, a energia solar tem ganhado destaque por ser acessível ao Brasil. O objetivo do trabalho foi analisar a viabilidade do investimento em uma fazenda de energia solar no Brasil baseando-se em análise de indicadores financeiros e de cenários. O estudo de caso foi realizado considerando o custo de instalação e operação em um período de 20 anos. Diante disso foram analisados três cenários de investimentos e de análise de riscos. Os resultados dos indicadores atestaram a viabilidade do negócio em todos os cenários avaliados, o que estimula o investidor a optar pelo segmento brasileiro de energia fotovoltaica nos próximos anos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Energia fotovoltaica. Fazenda solar. Viabilidade econômico-financeira.

### 1 INTRODUÇÃO

O estudo de fontes de energias renováveis tem se tornando importante tendo em vista a matriz energética brasileira. Sistemas de energia solar estão em ascensão mundial devido a mudanças de políticas de energia e a necessidade de redução da dependência de fontes de energia que geram gases de efeito estufa na atmosfera. Dentre os principais desafios para a implantação desses sistemas renováveis destaca-se as demandas por: investimento em tecnologia, pesquisa e incentivo políticos.

Outro aspecto complexo no que tange a matriz energética brasileira consiste na falta de incentivo governamental no setor devido ao protecionismo às fontes de energia de hidrelétricas no país (UEBEL, 2016; THORMANN, CORTIMIGLIA e TODESCHINI; 2017). Apesar das dificuldades de implantação de sistemas renováveis devido ao alto custo, tais sistemas são promissores se considerado os investimentos em médio e longo prazo, uma vez que com sua implementação o consumo de energia elétrica tradicional tende a se tornar menor (TRAPP e RODRIGUES, 2016; KAMMEN e SUNTER, 2016).



Em relação a viabilidade econômico-financeira, diferentemente de países europeus, o posicionamento geográfico do Brasil tem papel fundamental na geração desse tipo de energia. Estudos sobre cidades sustentáveis, que implementam políticas públicas sustentáveis, têm demonstrado com frequência que um dos principais pontos de análise está na morfologia das cidades em relação à eficiência energética. É importante ressaltar que para avaliar o desempenho energético global dos sistemas urbanos tanto o consumo quanto a geração de recursos precisam ser criteriosamente observados nas análises (SARRALDE *et al.*, 2015).

De acordo com Kammen e Sunter (2016) o preço da energia solar instalada baixou pela metade no ano de 2010. Embora exista um cenário otimista de progresso econômico e da paridade de custo antecipada com os combustíveis fósseis, a falta de investimento em tecnologias para melhorar a densidade de energia nas grandes cidades tem sido bastante criticadas, tornando-as inadequadas para aplicações urbanas, principalmente em países europeus onde essa densidade é baixa o que reduz a eficiência das placas fotovoltaicas.

Para Pasqualotto *et al.* (2018) uma das principais vantagens da utilização de placas fotovoltaicas consiste na capacidade de produção da energia utilizada. Assim como no sistema livre de tarifas governamentais e na possibilidade de obtenção do verdadeiro valor da energia utilizada. Outro aspecto relevante é o estímulo à conscientização ambiental dos indivíduos, que passam a ter maior ciência dos impactos dos sistemas de energia na natureza.

Ademais, torna-se válido ressaltar que o investimento em modelos de negócios sustentáveis pode gerar vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Empresas que visam ser sustentáveis e acreditam na preferência de consumidores perante empresas que não praticam essa política na substituição de fontes energéticas, embora não haja consenso acerca da relação custo e benefício por esse tipo de preferência energética (TRAPP e RODRIGUES, 2016; PASQUALOTTO *et al.* 2018).

Diante desse cenário é preciso fomentar divulgação e desenvolvimento de metodologias e estudos de viabilidade econômica de usinas solares fotovoltaicas, considerando-se o custo de operação e a instalação mediante um longo período de utilização. Destaca-se ainda, que é preciso incentivar economicamente projetos de micro geração fotovoltaica em residências e fazendas no Brasil. Tendo em vista que a adoção pode ocasionar uma redução do impacto ambiental causado pelas fontes hidrelétricas à natureza.





Esse estudo apresenta uma metodologia, com fins didáticos e práticos de avaliação da viabilidade econômica e financeira de uma fazenda solar. Com objetivo de analisar o custo de instalação de um sistema fotovoltaico de pequeno porte, sua vida útil e o tempo de retorno do empreendimento no processo de tomada de decisão de investimento no setor. Para essa análise, foram utilizadas técnicas baseadas em indicadores de desempenho com estimativas dos investimentos iniciais, custos de operação, manutenção, receitas e despesas.

O estudo está estruturado em cinco seções a partir dessa seção introdutória, que apresenta aspectos relevantes da pesquisa e sua realização. Na seção seguinte de revisão de literatura na qual são apresentados conceitos e teorias de pesquisas anteriores que subsidiaram o estudo. Em seguida são apresentadas seções com: os procedimentos metodológicos adotados, a análise de resultados encontrados e considerações finais identificadas.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

O sol é conhecido como o maior potencial de energia que supre a terra e, o processo de energia oriunda acontece com o aquecimento da atmosfera desproporcional que forma a circulação atmosférica e o ciclo das águas. Segundo estudos atuais existem duas formas para o aproveitamento do potencial sendo elas constituídas de sistemas de altas temperaturas e de sistemas de coletores solares (EDUARDO e MOREIRA, 2010).

### **2.1 O MERCADO ALTERNATIVO DE ENERGIA SOLAR NO BRASIL**

O Brasil é considerado um país favorecido quanto à probabilidade de geração de energia solar, dada a incidência de raios solares em seu território e suas reservas de quartzo para a produção do silício – matéria-prima da produção de células fotovoltaicas. Dentre essas prerrogativas observa-se benefícios da utilização de energia solar como: utilização em lugares remotos ou de difícil acesso, e elevada vida útil dos sistemas implantados. Contudo, pode causar impactos ambientais como emissões de produtos tóxicos durante a produção do insumo utilizado e não podem ser usados nos períodos de chuva e noturno (AGUILAR et al., 2012).

O marco regulatório do desenvolvimento de fontes renováveis no Brasil em sistemas de pequeno porte teve início após a criação da Resolução Normativa 482/2012. A norma estabeleceu regras para utilização de fontes de energia renováveis tais como: solar, eólica dentre outras. A partir dessa resolução definiu-se os termos micro geração, sistemas com capacidade



de até 100kW de potência (ANEEL, 2019). Para usufruir desse sistema de geração e distribuir tal energia o consumidor tem que se submeter ao sistema de compensação, ou seja, toda energia que gerada precisa ser consumida ou exportada à rede elétrica da concessionária de energia, não havendo, porém, venda ou compra desse tipo de energia.

Alguns desafios são enfrentados em relação ao setor fotovoltaico no Brasil, dentre eles: pouco investimento em pesquisas e desenvolvimento desse setor, aversão de alguns investidores quanto à taxa de crescimento e o tempo de retorno devido a instabilidades econômicas enfrentados no país. Além disso, há problemas relacionados à capacidade técnica de projetista e dificuldade de mão de obra especializada nesse setor. Ademais, os módulos fotovoltaicos também podem apresentar falhas de fabricação ou defeitos provenientes da falta de manutenção dos sistemas de geração e distribuição da energia (COSTA,2015).

## **2.2 PRODUÇÃO E VENDA DE ENERGIA SOLAR FOTOVOLTAICA**

O Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) realiza a supervisão da energia circulante pelo sistema interligado nacional, porém as informações de geração verificada ainda contemplam apenas os dados de usinas supervisionadas pelo ONS, de forma que não é considerada a geração de energia elétrica de sistemas solares fotovoltaicos de micro geração e mini geração distribuída, localizada diretamente em unidades consumidoras (residências, comércios, indústrias, edifícios públicos e na zona rural).

O nordeste brasileiro apresenta o maior potencial energético dentre as demais áreas do país, conforme informações da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE,2019). Devido à melhor eficiência solar a região foi escolhida para análise do estudo de viabilidade da fazenda solar apresentado. Assim, de acordo com a ANEEL (2019) o sistema de compensação de energia elétrica permite que a energia excedente gerada pela unidade consumidora seja injetada na rede da distribuidora, a qual funcionará como uma bateria de armazenando desse excedente. O crédito de energia é disponibilizado para o consumidor quando a energia injetada na rede for maior que a consumida abatendo então o consumo na fatura dos meses subsequentes, esses créditos de energia gerados continuam válidos por 60 meses. Entretanto existe a possibilidade de o consumidor utilizar esses créditos em outras unidades bastando apenas um cadastro prévio dessas unidades.



Nesse cenário, consumidores e fornecedores decidem como deve ser o contrato de fornecimento de energia em um mercado livre de energia. Esse mercado é um ambiente em que os consumidores podem escolher de quem comprar a energia que irá consumir. Existem dois tipos mercados: Ambiente de Contratação Livre (ACL) e o Ambiente de Contratação Regulada (ACR). O primeiro ambiente é aquele no qual, produtores e geradores, têm o direito de vender a energia produzida a consumidores livres aumentando a faixa de opções de compra que antigamente só podia ser feita diretamente na concessionária local (FREIRE, 2013).

O ambiente ACR é operado através de leilões de contratação de energia em longo prazo, organizados pela Câmara de Comercialização de energia elétrica. Este tipo de ambiente tem sido o mais utilizado por investidores para viabilizar novos empreendimentos em energia elétrica no Brasil (FREIRE, 2013). As principais usinas de geração de energia estão interligadas pelo sistema nacional, que possibilita intercâmbio de energia nas regiões do país. O sistema se encontra conectado ao mercado livre de energia o que possibilita produtores livres venderem energia e distribuírem através do sistema para consumidores específicos.

A arrecadação de impostos no setor elétrico brasileiro compete à Receita Federal, sobre a comercialização de energia incidem ICMS, PIS/COFINS e duas tarifas. A Tarifa de Utilização do Sistema de Distribuição (TUSD) cuja taxa mensal é regulamentada pela Resolução Homologatória nº 1.976 (ANEEL, 2015) e, a Taxa de Fiscalização de Serviços de Energia Elétrica (TFEE) disposta na Nota Técnica nº 005/2016 (ANEEL, 2016b) é regulamentada pela Nota Técnica nº 001/2019.

### **2.3 DESAFIOS E VANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DE FONTES RENOVÁVEIS DE ENERGIA**

De acordo com Sarralde *et al.* (2015) existe uma relação direta entre sustentabilidade ambiental e morfologia urbana. Esses autores investigaram a irradiação solar de bairros em Londres e atestaram que os potenciais de irradiação dos bairros foram bem explorados. Eles simularam cenários e identificaram ainda que os potenciais podem ser aumentados diante do uso de modelos de previsibilidade da irradiação. A energia solar consiste em um dos recursos mais disponíveis para geração de energia, mas diversos *trade-offs* com relação ao uso de fontes renováveis estão envolvidos na otimização da forma urbana (Sarralde *et al.*, 2015).



A sociedade vivencia na contemporaneidade uma crise de recursos naturais associada a um alto índice de poluição da atmosfera (UEBEL, 2016). A China consiste em um dos países que mais investe no mercado de energias renováveis. Existe uma competição acirrada nesse mercado, visto que as instalações demandadas a cada tipo de energia possuem características bastante específicas, que envolvem questões, decisões e investimentos ligados à tecnologia, localização geográfica e disponibilidade de recurso energético (UEBEL, 2016).

O mercado brasileiro de energia se encontra em expansão, tendo em vista disponibilidade de fontes distintas que ocasionam impactos diversos sobre o meio ambiente (TRAPP e RODRIGUES, 2016). Para os autores, não existe um consenso de custo e benefícios em termos ambientais da exploração das fontes, mas existe um custo sistêmico total que engloba as externalidades de geração de energia no país. As energias provenientes de hidroelétricas, assim como térmica a carvão consistem nas formas mais onerosas de geração, o que leva a busca de alternativas e pode ocasionar mudanças decisórias na matriz energética do Brasil.

A utilização de energias sustentáveis está atrelada à redução do consumo energético em setores de construção e transporte, ao fornecimento de fontes energéticas robustas, descentralizadas e renováveis (KAMMEN e SUNTER, 2016). Para que haja sustentabilidade urbana há diversos desafios econômicos, técnicos e comportamentais que precisam ser superados, assim como mudanças devem ser realizadas.

Thormann, Cortimiglia e Todeschini (2017) avaliam a viabilidade de modelos brasileiros de geração de energia solar. Os autores entrevistaram especialistas desse mercado e identificaram um mercado promissor de energia solar fotovoltaica no Brasil. Os respondentes apostaram no cenário brasileiro, mesmo com a existência de barreiras para o modelo de energia solar fotovoltaica no país, defenderam a necessidade de diversificação da matriz energética brasileira, tendo em vista previsões de crescimento da demanda por energia no país e a extinção da fonte hidrelétrica.

Os custos de investimentos, viabilidade econômica da implementação, incentivos fiscais e governamentais e a produção limpa e sustentável de energia solar por meio de placas fotovoltaicas tem sido tema relevante de pesquisas nacionais e internacionais acerca do tema (PASQUALOTTO *et al.* 2018). As vantagens de sistemas fotovoltaicos consistem em redução de gastos mensais com energia, extensão da matriz e até mesmo vantagem competitiva para empresas que apostam na preferência de consumidores por menos danos ao meio ambiente.





Entretanto o custo desse sistema influencia significativamente o processo de tomada de decisão perante aspectos econômicos, sociais e ambientais do mesmo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa se caracteriza como descritiva quanto ao objetivo – análise da viabilidade econômico financeira de um investimento em uma fazenda geradora de energia renovável com placas fotovoltaicas, nesse caso, a produção de energia solar. Com relação à abordagem de dados trata-se de um estudo quantitativo, com base em cálculos e estimativas de custos, receitas e indicadores financeiros. E diante os procedimentos adotados na coleta de dados, essa pesquisa consiste ainda em um estudo de caso, conforme Yin (2015).

O modelo desse projeto foi realizado por meio de cálculos e estimativas de indicadores financeiros com base em Gitman (2010). Tais indicadores auxiliaram na determinação do melhor investimento para esse estudo de caso. Com o auxílio desses índices foi feita uma comparação de cenários considerando-se: a origem do capital inicial, a taxa de juros aplicada pelo credor e, três cenários distintos de riscos, com análise de sensibilidade, quanto a reduções das receitas devido a oscilações de mercado. Ainda que o mercado brasileiro de energia se encontre em expansão (TRAPP e RODRIGUES, 2016), existem possibilidades de redução de receitas no cotidiano de toda empresa (GITMAN, 2010).

#### **3.1 O MODELO DE NEGÓCIOS ESTIMADO NO ESTUDO DE CASO**

O projeto foi realizado por meio de cálculos de indicadores os quais determinam qual o melhor investimento para o estudo de caso de viabilidade de uma fazenda geradora de energia solar. Com o auxílio desses índices foi feita uma comparação de cenários em três momentos distintos baseados em capital inicial, taxa de juros e três cenários de riscos, utilizando-se a análise de sensibilidade e pressupondo a reduções das receitas devido a oscilações econômicas que afetam o mercado.

Para a realização dos cálculos e estimativas foram analisados documentos de órgãos reguladores do setor elétrico no Brasil, revisão sistemática de artigos e trabalhos acadêmicos relacionados ao tema da geração de energia solar. Destaca-se também a utilização de dados de institutos de pesquisa que atuam diretamente com essas questões.



Diante disso, foi desenvolvida uma análise quantitativa através do cálculo do investimento total baseado na determinação da região de melhor aproveitamento solar, potência total instalada, custos de equipamentos e execução do projeto. Com relação à situação econômica e financeira do negócio foram estimados os valores de receita bruta anual, fluxo de caixa projetado e indicadores considerados na análise de investimentos: valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e tempo de recuperação do investimento inicial (Payback) que foram comparados junto à uma taxa mínima de atratividade de investimento estimada com base no mercado brasileiro de renda fixa (Selic).

### **3.2 COLETA DE DADOS**

Os dados coletados foram retirados de documentos de órgãos do poder executivo federal reguladores do setor elétrico, folha de dados de fabricantes de equipamentos necessários para produção de energia fotovoltaica, prefeitura da cidade escolhida para implantação, institutos de pesquisa em energia solar, Banco Nacional de Desenvolvimento.

### **3.3 CENÁRIOS E ANÁLISE DE SENSIBILIDADE DO NEGÓCIO**

Para interpretação do modelo de negócios foi considerado três diferentes tipos de investimento em que o capital inicial de terceiros poderia ou não ser utilizado. Na primeira abordagem considerou um cenário pessimista, cujo capital inicial de investimento provém totalmente de recursos de terceiros, como bancos e demais instituições do mercado financeiro. Um segundo cenário intermediário, no qual o investimento seria de 50% de capital de terceiros. Por fim, um terceiro cenário otimista em que o investimento inicial integralmente de capital próprio.

Posteriormente, calculou-se um fluxo de caixa projetado nos três cenários considerados. Por outro lado, a análise de sensibilidade considerou uma variação negativa da receita em 10%, 20% ou 30%. Destaca-se que a análise de sensibilidade é o procedimento realizado para medir em que magnitude uma alteração prefixada em um ou mais parâmetros do projeto altera o resultado final. Através dela é possível avaliar de que forma as alterações de cada variável do projeto pode influenciar na rentabilidade dos resultados esperados (BUARQUE, 1991).



## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 CÁLCULO DO INVESTIMENTO INICIAL

Para estabelecer uma estimativa do custo de instalação de uma fazenda fotovoltaica, realizou-se a pesquisa de preços entre fabricantes de equipamentos tabela 1. O painel solar foi escolhido com base em tabelas de especificação do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO, 2019), mais eficiência em detrimento aos demais.

**Tabela 1** - Preços de mercado de equipamentos para construção da fazenda solar

<b>Equipamento</b>	<b>Custo Unitário (R\$)</b>
Painel (Trina Solar)	1.499,00
Inversor de frequência (Canadian)	2.859,00

Fonte: Trina Solar (2019).

Diante do número de painéis por hectare, outro fator de relevante foi a região de construção da fazenda, nota-se que a região nordeste do país oferece maior irradiação solar durante o dia, logo a cidade de Barreiras (BA) foi escolhida para o projeto.

Uma vez escolhida a região, calculou-se o custo do hectare na região escolhida como melhor eficiência fotovoltaica. Para esta etapa, determinou-se o tipo de terra de pastagem uma vez que essa é a de melhor custo benefício. A tabela 2 foi retirada do site da prefeitura de Barreiras (BA) mostra o preço médio por hectare na região escolhida.

**Tabela 2** - Preço por hectare da terra na região de Barreiras (BA)

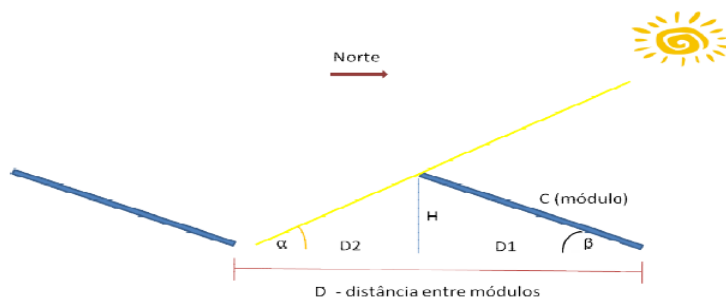
<b>Região</b>	<b>R\$/hectare (2015)</b>	<b>R\$/hectare corrigido (2019 IGPM)</b>
Barreiras (BA)	1.900,00	2.190,383

Fonte: Adaptado Prefeitura Barreiras (2015).

Para o cálculo de quanta energia fotovoltaica seria produzida em um hectare, utilizou-se da largura e comprimento dos painéis. É importante destacar que para o cálculo da potência gerada incluiu-se a variação da incidência solar sobre o painel, pontos acima 6000W/m<sup>2</sup>. A disposição dos painéis na área em questão é de fundamental importância, principalmente, a consideração da região de sombra gerada durante o dia. A figura 1 representa um triângulo de posição do painel a partir do qual será possível calcular a região de sombra.



**Figura 1-** Triângulo de representação da posição do painel instalado.



**Fonte:** Costa (2015).

A estimativa da região de sombra pode ser encontrada da seguinte forma:

$$Sombra = \frac{C}{\cos(\alpha)} \quad (1)$$

Em que  $C$ : é a largura do painel fotovoltaico, o ângulo de menor elevação do sol em azimute e  $D$  a distância entre os módulos. Como a maior sombra é gerada durante o solstício de inverno, para o hemisfério sul, foi utilizado o ângulo  $\alpha$  ( $23,45^\circ$ ) da latitude do trópico de câncer no local de instalação de painel. Uma vez determinada a região de instalação da usina o próximo passo é calcular o número de painéis para o projeto de acordo com a região de sombra estimada. A Tabela 3 mostra algumas especificações do painel utilizadas no cálculo.

**Tabela 3 -** Especificações técnicas do painel utilizado

<b>Módulo fotovoltaico</b>	<b>Geração (Wh/m<sup>2</sup>)</b>	<b>Comprimento (mm)</b>	<b>Largura (mm)</b>	<b>Área total (m<sup>2</sup>)</b>
Trina Solar (335W)	335	1956	992	1,9403

**Fonte:** Trina solar (2019)

Foi calculada a largura da região de sombra de cada painel utilizando as dimensões do painel solar adquirido o que pode ser visto na equação 2.

$$Sombra = \frac{992mm}{\cos(23,45^\circ)} = 1064,37mm \quad (2)$$

Em seguida calculou-se a contribuição dos painéis da região norte-sul dividindo a dimensão correspondente a largura da área onde será instalada o painel pela contribuição da região de sombra considerando somente os pontos de radiação da região escolhida.

$$N^\circ \text{ painéis}(NS) = \frac{100000}{1064,37} (mm) = 93,952 \quad (3)$$





Finalmente para encontrar o número de painéis necessários, divide-se a dimensão referente ao comprimento da área de instalação correspondente à contribuição Leste-Oeste pelo comprimento de cada painel acrescentando 0,20m correspondente à contribuição de cada um dentre os cinco módulos para o espaçamento de 1m, destinado para manutenção.

$$N^{\circ} \text{ painéis}(LO) = \frac{100000}{(1952+0,002)} (mm) = 51,22 \quad (4)$$

Multiplicando os valores das equações 3 e 4 encontra-se o número estimado de painéis por metro.

$$N^{\circ} \text{ painéis} \sim 4.820 \quad (5)$$

Para estimar o custo de energia gerada em 20 anos, dividiu-se o custo total dos módulos pela energia produzida sendo de suma importância a região escolhida para construção. A tabela 4 mostra uma estimativa de custo em hectare da área utilizada.

**Tabela 4** - Estimativa do custo da energia gerada em 20 anos

Nº de Painéis	Área (m <sup>2</sup> )	Painéis (R\$)	Geração (Wh/m <sup>2</sup> )	R\$/Wh	Potência Instalada (w)
482	1000	722.518	28.289.544	0,02554	161.470

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

A tabela 5 mostra os valores dos custos de cada equipamento de construção da fazenda solar. Os valores de inversores, projeto, sistema de fixação e cabos de proteção foram estimados de acordo com (ANBINEE, 2013).

**Tabela 5**- Custos de construção

Insumos	Custo (R\$)
Painéis	722.518,00
Inversor Canadian	161.470,00
Sistema de fixação	24.000,00
Cabos e Proteções	18.000,00
Demais custos (projeto, obras, dentre outros)	30.000,00
Custo da terra (ha)	2.190,38
<b>Total</b>	<b>958.178,38</b>

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Diante disso, observou-se a importância dos painéis fotovoltaicos, o que corrobora com a relevância apontada por Pasqualotto et al. (2018). Além disso, as estimativas de custos iniciais com a implementação da fazenda atestam elevados montantes financeiros demandados por esse tipo de investimento no setor de energia (TRAPP e RODRIGUES, 2016; KAMMEN e SUNTER, 2016).



## 4.2 ANÁLISE ECONÔMICA FINANCEIRA

O fluxo de caixa de um investimento é projetado sobre o período em que se pretende manter o investimento. Para o caso de venda de energia fotovoltaica esse período será de 20 anos, pois esse tem sido o prazo de contratos da concessão em leilões no mercado de energia alternativa. Para estimar o fluxo de caixa e avaliar a rentabilidade do investimento é necessário estimar no mínimo receitas, custos e despesas gerais e, custo de capital.

### 4.2.1 RECEITAS

O valor de venda foi definido em função dos dados de Preço de Liquidação das Diferenças (PLD) médio da região nordeste no ano de 2019 extraídos de Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) cujo valor médio do ano de 2018 calculado para região nordeste foi de R\$ 293,90/MWh. Entretanto é possível considerar a perda de eficiência durante os anos de geração que segundo Skoczek et al. (2009) os módulos possuem em uma perda de 1% ao ano, esse valor foi considerado para realizar a estimativa da receita bruta ao longo dos anos. A tabela 6 apresenta a receita bruta projetada para os 20 anos de operação.

**Tabela 6-** Receita bruta projetada para os próximos 20 anos

Ano	Geração (MWh)	Valor (MWh)	Receita Bruta
0	0,00	R\$ 293,90	R\$ 0,00
1	1.414,48	R\$ 293,90	R\$ 415.714,85
2	1.400,33	R\$ 293,90	R\$ 411.557,70
3	1.398,93	R\$ 293,90	R\$ 411.146,14
4	1.397,53	R\$ 293,90	R\$ 410.735,00
5	1.396,14	R\$ 293,90	R\$ 410.324,26
6	1.394,74	R\$ 293,90	R\$ 409.913,94
7	1.393,34	R\$ 293,90	R\$ 409.504,02
8	1.391,95	R\$ 293,90	R\$ 409.094,52
9	1.390,56	R\$ 293,90	R\$ 408.685,43
10	1.389,17	R\$ 293,90	R\$ 408.276,74
11	1.387,78	R\$ 293,90	R\$ 407.868,46
12	1.386,39	R\$ 293,90	R\$ 407.460,59
13	1.385,01	R\$ 293,90	R\$ 407.053,13
14	1.383,62	R\$ 293,90	R\$ 406.646,08
15	1.382,24	R\$ 293,90	R\$ 406.239,43
16	1.380,85	R\$ 293,90	R\$ 405.833,20
17	1.379,47	R\$ 293,90	R\$ 405.427,36
18	1.378,09	R\$ 293,90	R\$ 405.021,93
19	1.376,72	R\$ 293,90	R\$ 404.616,91
20	1.375,34	R\$ 293,90	R\$ 404.212,30

Fonte: Elaborado pelo autor.



A tabela 6 mostra a influência da perda de eficiência do sistema sobre a receita projetada. Notou-se uma influência mínima em relação a receita bruta total após os 20 anos de operação, representando a apenas em 2,8% de redução no último ano em relação ao primeiro. O empreendimento não ultrapassa um faturamento anual de R\$ 2.400.000,00 pode enquadrar-se no modelo do Simples Nacional recolhendo IR, CSLL, PIS, COFINS e IPI de forma unificada com alíquotas que variam segundo o faturamento. Para este tipo de empreendimento as taxas anuais de impostos estão entre 10,2% e 9,4% (LC 155, 2017).

#### 4.2.2 CUSTOS OPERACIONAIS

Os custos operacionais são basicamente com manutenção e gastos com local físico, contador e administrador. Em relação à manutenção não foram encontrados dados sobre os custos de manutenção e operação de um sistema fotovoltaico. No entanto, recomenda-se retirar a poeira das placas em periodicidade pré-determinada. Assim estimou-se um valor gasto com produtos de limpeza de aproximadamente de R\$ 30,00 por placa a cada ano.

#### 4.2.3 CUSTO FINANCEIRO

Considerando que o investidor não possui capital inicial para o investimento, avaliou-se a possibilidade de investimento de capital de terceiros (bancos privados ou públicos).

**Tabela 7 - Simulação de empréstimo para o projeto**

<b>Valor do empréstimo</b>	<b>Financiado (%)</b>	<b>Prazo do financiamento</b>	<b>Carência</b>	<b>Taxa de juros final</b>	<b>Saldo total</b>
R\$ 958.178,38	100	120 meses	2 anos	14,00% a.a.	R\$ 1.723.625,38

Fonte: BNDES (2019).

Após a pesquisa de linhas de crédito concluiu-se que o BNDES com a linha de crédito do Finame (vide tabela 7) oferece a melhor opção de crédito para esse o empreendimento, juros de aproximadamente 14% ao ano e com crédito que cobre 100% dos itens financiáveis do projeto e carência de 2 a 10 anos a partir da data de aceite do negócio (BNDES, 2019).

#### 4.3 CENÁRIOS E ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Nesta seção analisou-se a viabilidade econômica financeira do projeto de uma fazenda fotovoltaica de pequeno porte, com base nas receitas, custos e despesas estimados anteriormente. A tabela 8 mostra o resultado do fluxo de caixa descontado desta simulação.



**Tabela 8** - Estimativa de fluxo de caixa descontado para os cenários analisados

Ano	Cenário Pessimista	Cenário Intermediário	Cenário Otimista
0	-958.178,38	-958.178,38	-958.178,38
1	172.270,22	247.167,69	292.106,17
2	158.464,78	214.725,79	270.986,79
3	56.472,54	150.087,08	254.141,74
4	65.004,46	151.163,04	238.343,75
5	72.284,86	147.426,43	223.527,74
6	78.434,67	143.583,09	209.632,68
7	83.564,77	139.659,96	196.601,33
8	87.776,72	131.838,03	184.379,99
9	91.163,46	132.040,90	172.918,33
10	93.810,02	124.951,56	162.169,12
11	152.088,08	152.088,08	152.088,08
12	142.633,68	142.633,68	142.633,68
13	133.766,97	133.766,97	133.766,97
14	125.451,43	125.451,43	125.451,43
15	117.652,78	117.652,78	117.652,78
16	110.338,91	110.338,91	110.338,91
17	103.479,68	103.479,68	103.479,68
18	97.046,83	97.046,83	97.046,83
19	91.013,85	91.013,85	91.013,85
20	85.355,90	85.355,90	85.355,90

**Fonte:** Elaborada pelo autor

Ao analisar a tabela 8 de fluxos de caixas observa-se que, o cenário otimista considerando um investimento próprio inicial de 100 % é o projeto é mais viável principalmente nos 10 primeiros anos em que para os outros dois cenários é necessário arcar com a dívida do empréstimo feito ao BNDES. Esse comportamento pode ser observado na tabela a partir do 11º ano em que o fluxo de caixa não é afetado pelo financiamento.

Para constatar a viabilidade do negócio mesmo nos casos críticos de endividamento junto ao credor, no caso, o BNDES, foi estimado indicadores financeiros, VPL, TIR e o payback. Na construção dos cenários foi adotada a taxa mínima de atratividade (TMA) compatível com a taxa anual Selic de 2018 de 6,5%, parâmetro de taxa básica de juros da economia brasileira e rentabilidade esperada para investimentos em renda fixa.

Nos dois primeiros cenários, pessimista e otimista, considerou-se uma taxa de juros de 14% equivalente a taxa do BNDES para empréstimos destinados a negócios no setor de energia elétrica fotovoltaica. A tabela 9 apresenta os resultados de cálculos dos índices financeiros do empreendimento em energia solar.





**Tabela 9** - Comparação de cenários de investimento para construção da fazenda solar

Cenário	TM A	VPL simples (R\$)	VPL Descontado (R\$)	TIR Simples (%)	TIR Descontada (%)	Payback Simples	Payback Descontado
Pessimista	6,5	1.159.896,25	214.079,18	16,35	9,24	8 anos e 7 meses	9 anos e 8 meses
Intermediário	6,5	1.783.293,29	680.475,73	23,85	16,29	5 anos e 4 meses	6 anos e 3 meses
Otimista	6,5	2.405.457,37	1.138.402,92	31,96	23,91	1 ano	4 anos e 6 meses

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

Diante da tabela 9 de comparação de cenários, observou-se que no cenário pessimista os indicadores refletiram o pior resultado do empreendimento. Esse seria o cenário de menor viabilidade do negócio, segundo o baixo VPL (simples e descontado pelo custo do capital) e o longo prazo de payback (simples e descontado) dentre demais. Porém, nesse cenário, no qual o capital inicial seria integralmente proveniente de terceiros, o projeto seria viável na perspectiva desse estudo, visto que resultou em VPL positivo e TIR superior a Selic.

No cenário intermediário, que utiliza de 50% de capital de terceiros, observou-se uma melhoria em todos os indicadores estimados assim como no otimista. Sendo que no cenário otimista, sem utilização de capital de terceiros, observou-se os melhores resultados dos índices de investimentos o que atesta a viabilidade econômico financeira da fazenda solar.

No que tange a análise de sensibilidade, estimou-se oscilações inesperadas nas receitas ao longo do tempo. Para essa suposição realizada, utilizou-se apenas o cenário otimista. Com a análise de sensibilidade nesse cenário, foi considerada a queda da receita devido à incerteza do mercado ou mesmo eventuais adequações do contrato de concessão, se esse modelo for o modelo de gestão escolhido pelo investidor.

Na análise adotou-se a receita, dada a exposição dessa variável, por exemplo, às oscilações do mercado e do cenário econômico do país, estimando-se quedas projetadas de 10%, 20% e 30% nos valores da mesma. Os resultados do novo fluxo de caixa descontado no cenário otimista são apresentados na tabela 10.

**Tabela 10-** Demonstrativo de resultados do fluxo de caixa descontado

Ano	Queda de 10%	Queda de 20%	Queda de 30%
0	-R\$ 958.178,38	-R\$ 958.178,38	-R\$ 958.178,38
1	R\$ 308.696,60	R\$ 273.643,83	R\$ 238.591,07
2	R\$ 286.893,79	R\$ 254.309,53	R\$ 221.725,27
3	R\$ 269.108,49	R\$ 238.543,53	R\$ 207.978,58
4	R\$ 252.425,73	R\$ 223.754,95	R\$ 195.084,16



5	R\$ 236.777,18	R\$ 209.883,18	R\$ 182.989,17
6	R\$ 222.098,72	R\$ 196.871,39	R\$ 171.644,05
7	R\$ 208.330,22	R\$ 184.666,27	R\$ 161.002,31
8	R\$ 195.415,25	R\$ 173.217,80	R\$ 151.020,35
9	R\$ 183.300,92	R\$ 162.479,08	R\$ 141.657,25
10	R\$ 171.937,58	R\$ 152.406,11	R\$ 132.874,64
11	R\$ 161.278,69	R\$ 142.957,62	R\$ 124.636,55
12	R\$ 151.280,56	R\$ 134.094,88	R\$ 116.909,21
13	R\$ 141.902,25	R\$ 125.781,60	R\$ 109.660,95
14	R\$ 133.105,32	R\$ 117.983,69	R\$ 102.862,07
15	R\$ 124.853,73	R\$ 110.669,22	R\$ 96.484,71
16	R\$ 117.113,68	R\$ 103.808,22	R\$ 90.502,75
17	R\$ 109.853,46	R\$ 97.372,56	R\$ 84.891,65
18	R\$ 103.043,32	R\$ 91.335,88	R\$ 79.628,44
19	R\$ 96.655,36	R\$ 85.673,45	R\$ 74.691,54
20	R\$ 90.663,40	R\$ 80.362,06	R\$ 70.060,72

Fonte: Elaborada pelos autores.

**Embora possam ocorrer quedas na receita devido às oscilações do mercado ou ainda a um enfraquecimento do setor, o projeto da fazenda permanece viável, o que pode constatou-se por meio dos fluxos de caixa positivos e crescentes ao decorrer dos anos. Diante dos resultados, de receita e fluxo de caixa, e considerando-se os riscos do negócio foram calculados os novos indicadores financeiros do cenário demonstrados na tabela 11.**

**Tabela 11-** Análise de sensibilidade considerando queda na receita

Risco	Selic	VPL simples (R\$)	VPL Descontado (R\$)	TIR Simples (%)	TIR Descontada (%)	Payback Simples	Payback Descontado
Queda de 10%	6,5	1.878.439,41	832.041,38	28,00	20,19	3 anos e 5 meses	4 anos e 1 mês
Queda de 20%	6,5	1.498.233,40	595.159,84	24,00	16,43	4 anos e 1 mês	4 anos e 9 meses
Queda de 30%	6,5	1.118.027,39	358.278,29	19,91	12,59	4 anos e 8 meses	6 anos

Fonte: Elaborada pelos autores.

De acordo com a tabela 11, observou-se mesmo com quedas na receita, devido a oscilações inerentes ao mercado ou demais fatores, o projeto de construção da fazenda solar foi viável no cenário de investimentos de recursos próprios.

Na perspectiva de Thormann, Cortimiglia e Todeschini (2017) o mapeamento de modelos de negócios em energia solar fotovoltaica no Brasil consiste em procedimento relevante para a própria compreensão do contexto teórico e prático da matriz energética brasileira. Essa perspectiva foi atestada na avaliação da viabilidade econômico financeira de



uma fazenda nesse estudo. Com base nessa relevância elaborou-se ainda o modelo Canvas do empreendimento abordado apresentado na figura 4 que permite conhecimento das dimensões envolvidas em um modelo de negócio voltado para energia solar fotovoltaica em fazendas.

**Figura 4** - Modelo Canvas de uma fazenda solar



**Fonte:** Elaborada pelos autores.

O modelo Canvas consistiu em uma representação simplificada do empreendimento e reforça a mesma identificação de dimensões apontadas em Thormann, Cortimiglia e Todeschini (2017). Observou-se de forma estruturada a atividade, parceiros, segmentos de mercado, fontes de recurso envolvidos na realização de um investimento em uma fazenda solar fotovoltaica.

Desta maneira, o estudo apresentou uma visão profunda sobre a natureza dos modelos de negócios em energias sustentáveis, descreve modelos tradicionais e inovadores e técnicas dinâmicas de análise.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados das estimativas mostrou que necessidade de moderação na análise e avaliação de investimentos de natureza solar fotovoltaica. O cenário pessimista demonstrou que a aquisição de empréstimos para o setor envolve uma alta taxa de juros que poderia comprometer o negócio. Apesar da consideração do negócio de forma simplificada o



estudo, realizado foi cuidadoso em relação às despesas operacionais, como manutenção, administração e pagamentos de empréstimos bem como considerou-se ainda uma perda de eficiência gradual dos módulos/placas com o passar dos anos.

Destaca-se que para a viabilidade econômico financeira do projeto, o dimensionamento do sistema foi realizado com base em utilização de equipamentos importados de melhor custo benefício encontrado no mercado. Um investimento importante, visto que os equipamentos exercem influência considerável sobre a eficiência de geração e não devem ter qualidade ignorada considerando sua vida útil. A compra de produtos nacionais até poderia ocasionar grandes variações no valor total da instalação, o que tornaria o investimento ainda mais atrativo, aceitando-se perdas em eficiência e vida útil do sistema.

Os resultados dos indicadores de análise dos investimentos estimados apontaram que o investidor poderia optar, por exemplo, pela construção da fazenda utilizando capital de terceiros, com lucros significativos no médio e longo prazo. A análise de riscos adotada demonstrou que investir no setor de energia fotovoltaica é uma alternativa atrativa devido à alta taxa interna de retorno identificada neste estudo.

Entretanto, tratou-se de estimativas de valores reais para o empreendimento que podem variar de acordo com o contexto do mercado brasileiro. Por exemplo, o custo estimado dos inversores e a vida útil dos painéis que foram adquiridos. Tais aspectos poderiam ser explorados em pesquisas futuras com avaliações que incorporem essas possíveis variações.

Um aperfeiçoamento nos equipamentos tende a melhorar a performance da fazenda, permite maior geração de energia e otimização do uso da área da fazenda. Sendo que o Brasil corresponde a um país beneficiado dadas as elevadas densidades de radiação solar como no caso da cidade Barreiras (BA), o que torna usinas de geração fotovoltaica que são alternativas limpas, seguras e rentáveis uma boa opção para alterações da matriz energética brasileira.

Desta forma, os desafios e elevados custos apontados na literatura com relação ao investimento em fontes de energia renováveis também foram identificados nessa pesquisa. A viabilidade econômica e financeira de uma fazenda solar foi constatada com base na análise dos custos, receitas e despesas de um sistema fotovoltaico de pequeno porte, conforme os cenários estimados, com destaques aos indicadores, financeiros e de sensibilidade, estimados para o cenário otimista em detrimento aos demais.





## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

AGUILAR, R.S; OLIVEIRA, L.C.S; ARCANJO, G.L.F. **Energia Renovável: Os Ganhos e os impactos sociais, ambientais e econômicos nas indústrias Brasileiras.** In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Bento Gonçalves. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2012.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Resolução normativa nº 482, DE 17 DE ABRIL DE 2012.** Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/dsp2019044ti.pdf>. Acesso 03 abr.2019

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Cadernos Temáticos de micro minigeração distribuída.** 2ª ed. 2019 Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/dsp2019044ti.pdf>. Acesso 08 abr.2019

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Nota Técnica nº 005/2016..ANEEL Nota Técnica nº 005/2016.**2016. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/dsp2019044ti.pdf>. Acesso 11 abr.2019

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Nota técnica nº 01/2019-SGT..**Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/dsp2019044ti.pdf>. Acesso 10 fev.2019

ANBINEE. **Proposta para inserção de energia solar fotovoltaica na matriz energética brasileira.**2012, 176p.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento. **Finame.**2019. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-finame-energia-renovavel>

BUARQUE, C. **Avaliação econômica de projetos.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 266p.

CCEE. **Câmara de comercialização de energia elétrica.** 2019. Disponível em: [http://www.ccee.org.br/portal/faces/pages\\_publico/oquefazemos/como\\_ccee\\_atua/precos/precos\\_medios?\\_afzLoop=762104170187657&\\_adf.ctrlstate=kk72asn0i\\_104#!%40%40%3F\\_afzLoop%3D762104170187657%26\\_adf.ctrl-state%3Dkk72asn0i\\_108](http://www.ccee.org.br/portal/faces/pages_publico/oquefazemos/como_ccee_atua/precos/precos_medios?_afzLoop=762104170187657&_adf.ctrlstate=kk72asn0i_104#!%40%40%3F_afzLoop%3D762104170187657%26_adf.ctrl-state%3Dkk72asn0i_108)

COSTA, T. M. **Metodologia para projeto de microgeração Fotovoltaica.** Dissertação de Mestrado. UFMG.2015.

EDUARDO, C.; MOREIRA, S. **Fontes alternativas de energia renovável, que possibilitam a prevenção do meio ambiente.** Revista de Divulgação do Projeto Universidade PETROBRAS/IF Fluminense, v. 1, p. 397-402, 2010



**FREIRE, L. Modelo de Comercialização de Energia Renovável no Ambiente de ambiente de contratação livre via teoria de jogos cooperativos.** Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica. Rio de Janeiro.2013.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 12<sup>a</sup> ad. **Porto Alegre**, 2010.

INMETRO. **Instituto de metrologia.** Tabela de eficiência de módulo fotovoltaico Disponível em:[http://www.inmetro.gov.br/consumidor/pbe/tabela\\_fotovoltaiico\\_modulo.pdf](http://www.inmetro.gov.br/consumidor/pbe/tabela_fotovoltaiico_modulo.pdf) Acesso em 10 jan. 2019.

KAMMEN, Daniel M.; SUNTER, Deborah A. City-integrated renewable energy for urban sustainability. **Science**, v. 352, n. 6288, p. 922-928, 2016.

LC 155/17. **Lei complementar 155 de 27 dezembro de 2017.** Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm). Acesso 10 fev.2019

OSTERWALDER. A; PIGNEUR. Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários.** Rio de Janeiro, Alta Books, 2011.

PASQUALOTTO, Bruna et al. A utilização de placas fotovoltaicas como vantagem competitiva/The use of photovoltaic panels as a competitive advantage. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 1, p. 46-66, 2018.

SARRALDE, Juan José et al. Solar energy and urban morphology: Scenarios for increasing the renewable energy potential of neighbourhoods in London. **Renewable Energy**, v. 73, p. 10-17, 2015.

SKOCZEK, A et. al. **The results of performance measurements of field-aged c-Si photovoltaic modules**, **Prog. Photovolt: Res. Appl.** 2009; 17:227–240.

THORMANN, Alice Lubianca; CORTIMIGLIA, Marcelo Nogueira; TODESCHINI, Bruna Villa. Mapeamento de modelos de negócio de integradores para projetos de energia solar fotovoltaica no Brasil. **Brazilian Journal of Production Engineering-BJPE**, v. 3, n. 2, p. 69-88, 2017.

TRAPP, Guilherme Sperling; RODRIGUES, Luis Henrique. Evaluation of the total systemic cost of wind power generation in face of the replacement of hydroelectric and thermoelectric sources considering socioeconomic and environmental externalities. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 3, p. 556-569, 2016.

UEBEL, Roberto Rodolfo Georg. Reflexões geopolíticas: a questão da energia e seus casos específicos nos séculos XX e XXI. **Revista de Geopolítica**, v. 4, n. 1, p. 169-181, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos.** Bookman editora, 2015.



# CAPÍTULO 21

## LICITAÇÕES SUSTENTÁVEIS: PANORAMA DAS COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

[Sybelle Georgia Mesquita da Silva](#), Doutoranda, Universidade Federal de Alagoas,  
[Alzira de Lima Mesquita](#), Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas  
[Micheline Thais dos Santos](#), Doutoranda, Universidade Federal Rural de Pernambuco  
[Erica Lívea Ferreira Guedes Celestino](#)

### RESUMO

O desenvolvimento sustentável é aquele que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades. A Administração Pública, como grande consumidora de bens e serviços, como cumpridora responsável das políticas públicas e com o poder de compra que possui por meio das licitações, precisa dar o exemplo das boas práticas nas atividades que lhe cabem, contribuindo para o desenvolvimento sustentável. O presente artigo tem como objetivo descrever as características das contratações públicas entre os anos de 2013 a 2017. A metodologia utilizada no presente estudo é enquadrada como uma pesquisa descritiva e exploratória. Os dados foram obtidos por meio do painel de compras governamentais. Os resultados apresentados mostram que apesar das medidas adotadas pelo governo e das legislações que favorecem o desenvolvimento sustentável, ainda não foram suficientes para mudarem o padrão de consumo da administração pública e seus processos licitatórios. A quantidade de licitações sustentável está aquém daquelas realizadas de forma não sustentável.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sustentabilidade. Administração Pública. Licitação.

### INTRODUÇÃO

A licitação é o procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, mediante condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços (SANTOS, 2014), obras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A licitação tem como finalidades buscar sempre a proposta mais vantajosa para a Administração, estimulando a competitividade entre os concorrentes que participam desse procedimento licitatório e oferecendo iguais condições entre eles garantindo assim a isonomia (MASCENA, 2017). O processo deve possibilitar o comparecimento ao certame do maior número possível de concorrentes, fato que favorece o próprio interesse público.



O objetivo do procedimento licitatório é permitir que a administração contrate aqueles que reúnam as condições necessárias para o atendimento do interesse público, levando em consideração aspectos relacionados à capacidade técnica e econômico-financeira do licitante, à qualidade do produto e ao valor do objeto (MMA, 2015).

A Licitação Pública foi regulamentada pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 e além de tecer sobre os regulamentos para licitação e contratos públicos, também visa a promoção do desenvolvimento nacional sustentável. Essa mesma Lei foi atualizada e alterada pela Lei nº 12.349, em 15 de dezembro de 2010.

O governo brasileiro despende, anualmente, mais de 600 bilhões de reais com a aquisição de bens e contratações de serviços - cerca de 15% do PIB - (MMA, 2015). Biderman et al (2011) expõe que as licitações sustentáveis representariam um ganho substancial em termos de redução de impactos ambientais, frente aos elevados recursos gasto que os poderes dos Municípios, Estados, Distrito Federal e União exercem.

Assim, cabe ao setor público, direcionar o poder de compra para adquirir produtos e serviços de empresas que apliquem os critérios de sustentabilidade e redução de impactos ambientais na geração de seus produtos e então minimizar os problemas ambientais, gerando benefícios ao ambiente e a população. Desta forma, o presente artigo tem como objetivo descrever as características das contratações públicas entre os anos 2013 a 2017. Na seção apresenta 2 está apresentado o referencial teórico sobre os temas: Desenvolvimento sustentável, Fundamentos da licitação, Licitação sustentável e Licitação sustentável e o princípio da isonomia e vantajosidade.

## **REFERENCIAL TEÓRICO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

"O desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades", esta é a definição mais comum de desenvolvimento sustentável. Ela implica possibilitar às pessoas, agora e no futuro, atingir um nível satisfatório de desenvolvimento social e econômico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os habitats naturais. Em resumo, é o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro (O ECO, 2014).





Em junho de 1972 a Organização das Nações Unidas (ONU) realizou na Suécia a primeira conferência sobre meio ambiente, conhecida como Conferência de Estocolmo. Foi a primeira grande conferência da ONU sobre questões ambientais internacionais, e marcou um ponto de virada no desenvolvimento da política ambiental internacional.

O termo “Desenvolvimento Sustentável” surgiu duas décadas depois, em meados do Século XX, pela Organização das Nações Unidas em seu relatório sobre mudanças climáticas preparado pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), conhecida como Comissão de Brundtland em honra a médica norueguesa Gro Harlem Brundtland que presidiu a comissão. Este relatório ficou conhecido como “Nosso Futuro Comum” ou Relatório de Brundtland.

O relatório Brundtland trazia dados sobre o aquecimento global e a destruição da camada de ozônio, temáticas que também eram bastante novas para o momento de seu lançamento (VERDE, 2017).

O relatório ainda ressaltou, em relação às questões urbanas, a necessidade de descentralização das aplicações de recursos financeiros e humanos, e a necessidade do poder político favorecer as cidades em sua escala local. No tocante aos recursos naturais, avaliou a capacidade da biosfera de absorver os efeitos causados pela atividade humana, e afirmou que a pobreza já pode ser considerada como um problema ambiental e como um tópico fundamental para a busca da sustentabilidade (BARBOSA, 2008).

Por fim, colocava uma série de metas a serem seguidas por nações de todo o mundo para evitar o avanço das destruições ambientais e o desequilíbrio climático. Foi a primeira tentativa já que, até a atualidade, as nações ainda não conseguiram criar um consenso sobre como agir em conjunto em prol do desenvolvimento sustentável (VERDE, 2017).

O termo “Desenvolvimento Sustentável” foi legitimado na Agenda 21, uma Conferência realizada no Rio de Janeiro em 1992. A “Cúpula da Terra”, como ficou conhecida, reafirmou e ampliou as recomendações do relatório Nosso Futuro Comum, traçando um novo padrão de desenvolvimento e proteção do planeta.

Na Agenda 21, os governos delinearum um programa detalhado para a ação para afastar o mundo do atual modelo insustentável de crescimento econômico, direcionando para atividades que protejam e renovem os recursos ambientais, no qual o crescimento e o



desenvolvimento dependem. As áreas de ação incluem: proteger a atmosfera; combater o desmatamento, a perda de solo e a desertificação; prevenir a poluição da água e do ar; deter a destruição das populações de peixes e promover uma gestão segura dos resíduos tóxicos (ONUBR, 2018)

Mas a Agenda 21 foi além das questões ambientais para abordar os padrões de desenvolvimento que causam danos ao meio ambiente. Elas incluem: a pobreza e a dívida externa dos países em desenvolvimento; padrões insustentáveis de produção e consumo; pressões demográficas e a estrutura da economia internacional. O programa de ação também recomendou meios de fortalecer o papel desempenhado pelos grandes grupos – mulheres, organizações sindicais, agricultores, crianças e jovens, povos indígenas, comunidade científica, autoridades locais, empresas, indústrias e ONGs – para alcançar o desenvolvimento sustentável (ONUBR, 2018).

Dez anos depois, em 2002, foi realizada em Johannesburgo (África do Sul) a Rio +10, uma conferência para avaliar as conquistas já feitas a partir dos acordos da Agenda 21 e renovar o compromisso com a sustentabilidade através da Declaração de Johannesburgo.

Em 2012, novamente no Rio de Janeiro, ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20. Considerado o maior evento realizado pelas Nações Unidas, teve como objetivo renovar novamente o compromisso dos governantes com o desenvolvimento sustentável e realizar um balanço do que já foi feito.

Por fim, em setembro de 2015, ocorreu em Nova York, na sede da ONU, a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável. Nesse encontro, todos os países da ONU definiram os novos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como parte de uma nova agenda de desenvolvimento sustentável que deve finalizar o trabalho dos ODM e não deixar ninguém para trás. Com prazo para 2030, mas com o trabalho começando desde já, essa agenda é conhecida como a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (ONUBR, 2018).

Diante deste cenário sobre a preservação do ambiente, as nações mais desenvolvidas adotaram a gestão sustentável, com práticas voltadas à sustentabilidade nas administrações públicas.

Dentre os diversos instrumentos à disposição do Poder Público para a execução da gestão ambiental, pode-se citar uma modalidade que vem ganhando importância em tempos



recentes: as licitações públicas sustentáveis; esta que, ao mesmo tempo em que diminui os impactos ambientais negativos decorrentes do desempenho de suas atividades administrativas diuturnas, estimula, ainda, a criação de um novo mercado de produtos e serviços sustentáveis (MARTINS, 2015).

## FUNDAMENTOS DA LICITAÇÃO

O Estado tem seus próprios critérios para escolher quem contratar para lhe fornecer os bens e serviços de que precisa. Esses critérios estão formalizados, mas não apenas em regulamentos internos. Os critérios de contratação do Estado estão previstos na Constituição e nas leis. Assim, a licitação é a aquisição de bens e serviços pelo Estado submetida a um conjunto de critérios estabelecidos pela Constituição e pelas leis (GLASSMAN, 2017).

Este procedimento se mostra necessário tendo em vista que, diferente do particular, que tem total discricção para adquirir o que bem lhe entender, a Administração deve fazê-lo apenas na medida em que essa aquisição venha ao encontro do interesse público e tenha sido feita nos limites da Lei (ALMEIDA, 2017).

Alguns princípios administrativos regulamentam a licitação, os quais devem ser considerados nas contratações e compras públicas, dentre os quais está o princípio de isonomia, que garante oportunidade igual a todos os participantes, garantindo uma competição justa entre os licitantes.

Além deste, a licitação deve ser processada conforme outros princípios básicos: Da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, da celeridade, da vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento objetivo.

A legalidade assegura que a administração pública só pode ser exercida conforme a lei. A impessoalidade impede favorecimento a qualquer licitante. A moralidade determina que os agentes públicos não atendam apenas a lei, mas a um comportamento ético, lícito e justo. A publicidade impõe que todos os atos praticados pela administração devem ser levados a conhecimento público. A eficiência impõe o dever de utilizar da melhor forma os recursos administrativos para obter melhores resultados (MORAES, 2016).

A celeridade busca simplificar os procedimentos sempre que possível, não se apegando ao excesso de formalidades desnecessárias. A vinculação ao instrumento convocatório impõe a



administração respeitar as regras impostas previamente estabelecidas no instrumento convocatório. O julgamento objetivo impõe que a escolha do vencedor deve ser feita conforme critérios objetivos preestabelecidos no edital (MORAES, 2016).

Existem algumas modalidades de licitação pública, a saber: Concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão. Essas modalidades indicam o procedimento que irá reger a administração.

A Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto (Art. 22, § 1º da lei 8.666/93). A Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação (Art. 22, § 2º da lei 8.666/93).

Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas” (Art. 22, § 3º da lei 8.666/93).

As modalidades de licitação descritas acima eram determinadas em função dos seguintes limites, tendo em vista o valor estimado da contratação: I - para obras e serviços de engenharia: a) convite - até R\$ 150.000,00 b) tomada de preços - até R\$ 1.500.000,00 c) concorrência: acima de R\$ 1.500.000,00 II - para compras e serviços não referidos no inciso anterior: a) convite - até R\$ 80.000,00 b) tomada de preços - até R\$ 650.000,00 c) concorrência - acima de R\$ 650.000,00”.

O Concurso tem a função de escolher licitantes característicos de trabalho técnico, científico ou artístico mediante a instituição de prêmio ou remuneração. Nesta modalidade a administração pública não está contratando o licitante, e sim, dando a ele um incentivo à arte, ciência e tecnologia. O Leilão está relacionado a venda de bens móveis e inservíveis para a administração ou legalmente apreendidos. O Pregão tem a destinação à contratação de bens e serviços comuns independentemente de seu valor (NAVARTOVICIS, 2017).





A licitação pública está regulamentada pela Lei Nº 8.666 de 21 de junho de 1993 que dispõe sobre normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Em 2010 esta Lei foi alterada pela Medida Provisória Nº 495 de 19 de julho de 2010, convertida na Lei Nº 12.349 em 15 de dezembro do mesmo ano, que dentre os objetivos, visava margem de preferência adicional para os produtos manufaturados e para os serviços nacionais resultantes de desenvolvimento e inovação tecnológica realizados no País, desde que não ultrapasse 25% (Vinte e cinco por cento) sobre o preço dos produtos manufaturados e serviços estrangeiros.

Essa margem de preferência para os bens e produtos nacionais deve levar em consideração critérios como geração de emprego e renda, efeito na arrecadação tributária, desenvolvimento e inovação tecnológica realizados no país e custo adicional dos produtos e serviços. É neste contexto que se inserem as licitações sustentáveis, admitindo-se que o Estado arque com um custo maior na aquisição de bens e serviços, mas utilizando seu poder de compra para reordenar o mercado e implementar outros valores constitucionalmente previstos (GARCIA e RIBEIRO, 2012).

Ao inserir a promoção do desenvolvimento nacional sustentável como uma das finalidades legais da licitação, legitima-se, também, o uso do poder de compra do Estado como ferramenta voltada à difusão de políticas públicas. Com isso, mais do que apenas satisfazer as necessidades da Administração, o contrato administrativo também servirá como indutor de políticas públicas, em especial aquelas voltadas ao fomento e ao desenvolvimento de segmentos econômicos reputados estratégicos (SAMPAIO, 2011).

## **LICITAÇÃO SUSTENTÁVEL**

No Brasil, foi adotada em 1999 pelo Ministério do Meio Ambiente, a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), com objetivo de estimular os gestores públicos a incorporar princípios e critérios de gestão ambiental em suas atividades rotineiras, levando à economia de recursos naturais e à redução de gastos institucionais por meio do uso racional dos bens públicos, da gestão adequada dos resíduos, da licitação sustentável e da promoção da sensibilização, capacitação e qualidade de vida no ambiente de trabalho



A sustentabilidade na Administração Pública conta ainda com a Lei Nº 12.349, em 15 de dezembro de 2010, conversão da Medida Provisória Nº 495 também de 2010 e atualização da Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e com a Instrução Normativa Nº 01, ambas tratam sobre critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Consoante com o contexto de valorização das compras governamentais como meio de promover gradualmente mudanças no mercado de bens e serviços ao mesmo tempo em que estimula as empresas a buscar incorporar ações de sustentabilidade, no desempenho de suas atividades, foi editado o Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, que regulamenta o art. 3º da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela Administração Pública Federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP (BRASIL, 2014).

Nesse novo contexto legal, as contratações de serviços, de obras e de compras por parte do setor público exige que sejam introduzidos, nos respectivos editais licitatórios, quando da definição do objeto dos certames, critérios ou especificações que tornem compatíveis as licitações com parâmetros de sustentabilidade ambiental, sem frustrar a competitividade ou promover discriminações entre potenciais interessados na participação em processos licitatórios (VALENTE, 2011).

A atribuição dessa finalidade legal ao procedimento licitatório permitirá a edição de atos voltados à implementação de ações correlatas ao processo de contratação, principalmente medidas voltadas à celebração de contratações sustentáveis. Será esse o fundamento legal que legitimará a edição de atos infralegais com o objetivo de fazer constar nos editais, exigências voltadas à sustentabilidade das contratações públicas (SAMPAIO, 2011).

Uma compra é sustentável quando o comprador considera a necessidade real de efetuar a compra, as circunstâncias em que o produto visado foi gerado, levando em conta os materiais e as condições de trabalho de quem o gerou e uma avaliação de como o produto se comportará em sua vida útil até sua disposição final (ICLEI, 2008). Também são licitações sustentáveis aquelas que, na compra de produtos e equipamentos e de contratação de serviços, levam em conta a utilização de procedimentos e ferramentas que buscam organização do uso mais



eficiente dos materiais, gerando um mínimo 5 de resíduos e estimulando a reciclagem do material descartado pós-consumo (PIMENTEL; ITANI; D'AMICO, 2010).

A administração pública não só regula a economia mediante leis, incentivos e subvenções, mas também participa ativamente no mercado e na qualidade de vida dos consumidores: Compra produtos, contrata serviços e obras segundo as necessidades, igual a qualquer outra empresa particular e, deve assumir sua parcela de responsabilidade quanto às questões ambientais (ROSSATO e BELLEN, 2011).

A adoção de critérios de sustentabilidade ambiental nas compras públicas possui importante efeito indutor para que o mercado venha adotar padrões de produção lastreados em protocolos ambientais. Assim, o Estado, como importante consumidor de bens e serviços, conduzirá o setor produtivo a uma progressiva revisão de suas práticas fabris, ampliando a oferta de bens sustentáveis para a sociedade brasileira (VALENTE, 2011).

A Administração Pública, como grande consumidora de bens e serviços, como cumpridora responsável das políticas públicas e com o poder de compra que possui por meio das licitações, precisa dar o exemplo das boas práticas nas atividades que lhe cabem (A3P, 2009).

À medida que o Estado, enquanto grande consumidor de bens e serviços, passar a exigir nas suas contratações que os bens, serviços e obras adquiridos estejam dentro de padrões de sustentabilidade, fará com que o setor produtivo se adapte a essas exigências, já que essa se torna uma condição imprescindível para a participação no mercado das contratações públicas (SLTI/MPOG, 2011).

A compreensão de que o forte impacto das compras governamentais, hoje estimado na proporção de 15% do Produto Interno Bruto, pode concorrer positivamente para que os agentes econômicos passem a investir na produção de bens e serviços ambientalmente sustentáveis, levou o governo federal a investir, com maior ênfase, na normatização das denominadas compras públicas sustentáveis (VALENTE, 2011).

A compra pública normalmente é tratada como um procedimento rígido, padronizado e inflexível, quando na verdade é identificada como um dos instrumentos econômicos de mudança de comportamento, e que se encontram à disposição da administração pública e esta



pode, dessa forma, ser indutora de boas práticas, tanto pelos consumidores quanto pelos produtores (MARTINS, 2015).

Mediante a essa realidade, destaca-se uma das ações na Administração Pública, sendo a dinâmica das Licitações Sustentáveis, que por meio desta vem, ao mesmo tempo, exigir e incentivar os demais segmentos a valorar um pouco mais a preocupação com a questão ambiental, partindo da percepção do poder de compra do estado e sua capacidade de conduzir e influenciar o mercado, surgindo então a Instrução Normativa nº 01, de 19 de janeiro de 2010 que “dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional” (MARTINS, 2015).

Contudo, apesar de estar devidamente legitimado e determinado a proteção ao meio ambiente com sustentabilidade na realização de compras públicas, ocorre a faceta de não aplicação, sendo adotado pelos entes, com maior rigidez, somente o critério de menor preço, sem um olhar profundo no verdadeiro sentido e da importância para a vida de toda a sociedade em um ambiente sustentável (ALMEIDA, 2017).

## **LICITAÇÃO SUSTENTÁVEL E O PRINCÍPIO DA ISONOMIA E VANTAJOSIDADE**

A realização de licitações sustentáveis exige que o administrador público saiba ponderar a aplicabilidade do princípio da isonomia, que orienta os procedimentos licitatórios, e as diretrizes constitucionais de proteção ambiental e de desenvolvimento sustentável, no sentido de preservar o caráter isonômico dos certames licitatórios, pois a Constituição Federal estabelece, no tocante à realização de licitações, igualdade de condições a todos os concorrentes, vedadas exigências que venham comprometer o caráter isonômico da licitação (VALENTE, 2011).

As finalidades da licitação devem ser promovidas concomitantemente, porém, é comum o pensamento de que ao observar e levar em consideração critérios para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, as finalidades da isonomia e da proposta mais vantajosa seriam prejudicadas e até inaplicadas (REIS e BACKES, 2015).

Segundo a SLTI/MPOG (2011), quando a lei de licitações obriga a Administração Pública a selecionar a proposta mais vantajosa para o interesse público, não há como dissociar





esta intenção da necessidade de melhorar a proteção ao meio ambiente. “Mais vantajosa para a sociedade será, sempre, aquela proposta que leve em conta o interesse não apenas das gerações atuais, mas também das gerações futuras, em viver num ambiente ecologicamente equilibrado”.

Adquirir produtos de menor impacto ambiental representa obter a contratação mais vantajosa, ainda que eventualmente não seja o menor preço disponível no mercado quando comparado com o de produtos convencionais que carecem de atributos fundamentais para atender ao interesse público da preservação ao meio ambiente e do bem estar social (SLTI/MPOG, 2011).

Nesse sentido, o Poder Público, nos processos licitatórios deve atentar à escolha de produtos, serviços e bens que atendam a critérios de sustentabilidade ambiental, sem estabelecer restrições que comprometam o tratamento igualitário em tais competitivos, pois tem a obrigação de defender os interesses da sociedade, inclusive o meio ambiente (TAVARES, 2013).

Conforme exposto por Garcia e Ribeiro (2012), a sustentabilidade pode ser delimitada em quatro momentos do procedimento licitatório: Definição do objeto; fase de habilitação; julgamento das propostas; obrigações do contratado.

A adequada definição do objeto, deve ser fundamentada nos critérios sustentáveis. Pela Lei, não há obstrução, da inserção de critérios ambientais na definição do objeto, desde que adequadamente motivadas, tendo como fim o interesse público.

A definição do objeto licitado e contratado deve perscrutar vários aspectos, qual o prazo de vida útil, qual o impacto socioeconômico e ambiental, qual o custo para a manutenção preventiva e corretiva, etc. Neste cariz, apesar do custo do produto sustentável em si ser superior ao “do tradicional”, a vantajosidade demandará uma análise mais ampla, levando em consideração o ciclo de vida e a qualidade do objeto ante o meio ambiente e o meio social. Assim sendo, não há conflito entre a promoção do desenvolvimento nacional sustentável com a vantajosidade (REIS e BACKES, 2015).

Quanto à fase de habilitação, segundo Reis e Backes (2015), o rol dos documentos habilitatórios é taxativo, portanto, limita o poder de escolha do administrador e assim dificulta a inserção de exigências sustentáveis. Somente dois dispositivos comportariam essas exigências: 1- Registro de autorização para funcionamento expedido pelo órgão competente quando a atividade assim o exigir; 2- Possibilidade, na qualificação técnica, de exigir a prova



de atendimento de requisitos previstos em leis especiais (art 28 inciso V e art 30 inciso IV, respectivamente, Lei 8.666).

É possível admitir a estipulação de requisitos sustentáveis no julgamento das propostas somente nas licitações de melhor técnica ou técnica e preço, enquanto fator diferenciado de pontuação técnica (GARCIA, 2012), desde que previamente estabelecido no edital.

Outra possibilidade de promover o desenvolvimento sustentável é por meio das obrigações que deverão ser assumidas pelo futuro contratado. “É possível, assim, que entre as obrigações do contratado estejam exigências em atenção à sustentabilidade ambiental da execução do objeto contratado.” (GARCIA, 2012)

Licitar implica necessariamente fazer restrições, na medida em que se definem as características que se deseja. Essas restrições devem estar todas motivadas, objetivando o interesse público. Não se pode admitir a inclusão de condições restritivas impertinentes ou irrelevantes segundo o fim desejado. O que a Lei veda é a inserção de condições no edital que restrinjam indevidamente a competição, até como corolário dos princípios da isonomia e impessoalidade (TORRES, 2012).

Para Justen Filho (2012), existe diferenciação entre os interessados para contratar com a Administração Pública, pois no caso concreto, se não existisse essa diferenciação ela teria que contratar todos os interessados, ou não contratar nenhum. Então é necessário fazer uma escolha com quem quer contratar, deixando bem observado todas as regras e especificando o porquê disso.

Fica evidente que sempre existirá, como não poderia deixar de ser, um espaço de discricionariedade do gestor na hora de fazer essas definições. É importante os administradores motivarem adequadamente as decisões e terem em mente que o meio ambiente equilibrado é um direito previsto na Constituição Federal e deve ser um dos elementos que não só podem como devem ser considerados quando da tomada de decisões.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada no presente estudo é enquadrada como uma pesquisa descritiva e exploratória. Os dados foram obtidos por meio do painel de compras governamentais que compões o Sistema Integrado de Serviços Gerais(SISG). A coleta de dados iniciou-se com os



itens “sustentáveis” e “não sustentáveis” entre os anos de 2013 a 2017 de todos os estados brasileiros a fim de verificar a representatividade de cada estado. Também foi analisado as modalidades de contratações públicas mais utilizadas nas compras sustentáveis, os órgãos que mais realizam compras observando o critério de sustentabilidade e o número de compras sustentáveis no decorrer dos anos.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

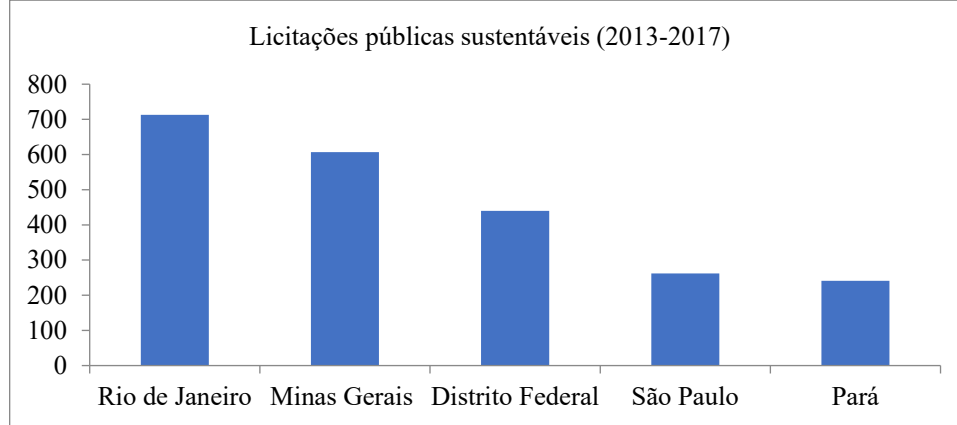
Em todo o mundo, as estruturas administrativas governamentais são responsáveis por uma grande parcela da movimentação na economia de seus países. O governo, normalmente, é o principal consumidor da economia nacional. Dada a escala dessas operações, o poder de compra governamental tem sido utilizado crescentemente como instrumento de política pública junto ao setor produtivo, em especial para mudar o padrão de produção, combinando inovação e sustentabilidade. A intenção é que o setor produtivo passe a incorporar considerações ambientais e sociais, nos seus processos produtivos e de suprimentos, induzidos por exigências de critérios de sustentabilidade, inseridos nos editais de compras públicas. No Brasil, a prática já vem sendo adotada há pelo menos sete anos, em iniciativas estaduais e no Governo Federal, a partir de 2010 (CAVALCANTI, OLIVEIRA, D’AVIGNON et al, 2017).

No entanto, a quantidade de licitações públicas que adotam o critério de sustentabilidade ainda é extremamente baixa. Segundo dados do Painel de Compras do Governo Federal, desde o ano de 2013 até 2017 foram realizados 614.461 processos de comprar pelo governo federal, totalizando R\$ 264. 303. 904. 277, 08 (Duzentos e sessenta e quatro bilhões, trezentos e três milhões, novecentos e quatro milduzentos e setenta e sete reais e oito centavos) de compras públicas. Desse total, apenas 0,79% possuíam itens sustentáveis, o que corresponde a 4.880 processos de compras, no valor de R\$ 740.656.822,18 (setecentos e quarenta milhões, seiscentos e cinquenta e seis mil, oitocentos e vinte e dois reais e dezoito centavos).

O Estado do Rio de Janeiro foi o que mais realizou compras sustentáveis (713), seguido pelos Estados de Minas Gerais (607), Distrito Federal (440), São Paulo (262) e Pará (241) (Figura 1). O órgão mais investiu em compras com itens sustentáveis foi o Ministério da educação, que sozinho somou 2.486 processos de compras com o critério de sustentabilidade. Todas essas compras foram referentes a materiais e em sua maioria, na forma de pregão eletrônico (99,97%).



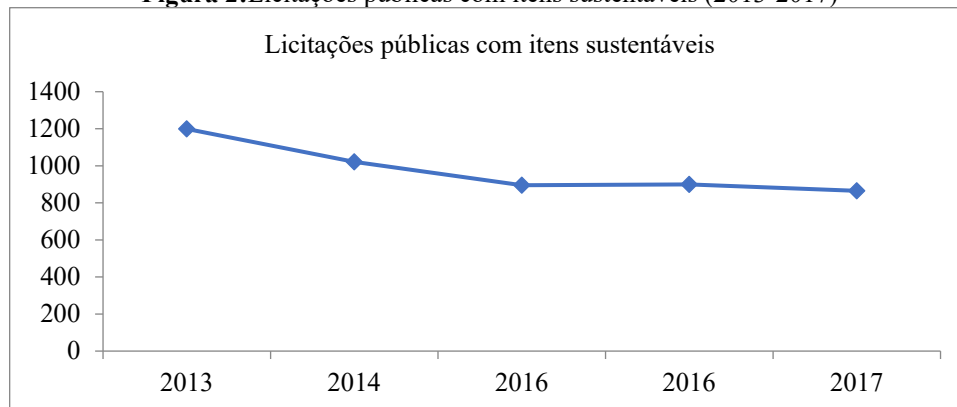
**Figura 1:** Ranking dos Estados brasileiros com licitações públicas sustentáveis (2013–2017)



Fonte: Silva et al., 2018

Observa-se também o decréscimo no número de compras sustentáveis por ano: Em 2013 foram 1.199 compras, em 2014 este número caiu para 1.021, em 2015 houve mais uma queda 895, em 2016 houve um ínfimo aumento 900, em 2017 este número voltou a cair 865 (Figura 2).

**Figura 2:** Licitações públicas com itens sustentáveis (2013-2017)



Fonte: Silva et al., 2018

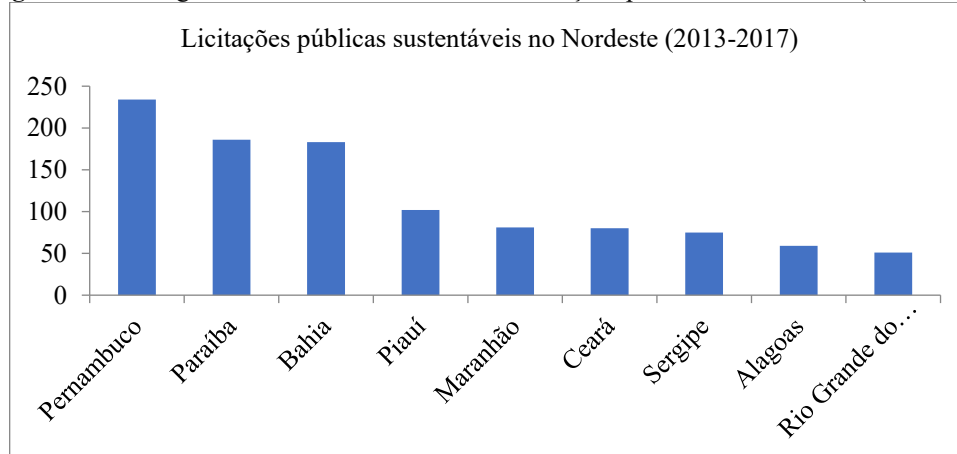
A região Nordeste contribuiu com R\$ 47.097.970,91 (Quarenta e sete milhões, noventa e sete mil, novecentos e setenta reais e noventa e um centavos), no total de 1.051 processos de compras sustentáveis.

O Estado nordestino que mais utilizou em seus processos licitatórios o critério de sustentabilidade foi Pernambuco (234). Os demais ficaram aquém deste número: Paraíba (186), Bahia (183), Piauí (102), Maranhão (81), Ceará (80), Sergipe (75), Alagoas (59) e Rio Grande do Norte (51) (Figura 3). O Ministério da Educação foi o maior órgão responsável pela quantia de compras sustentáveis, com 500 processos de compras.





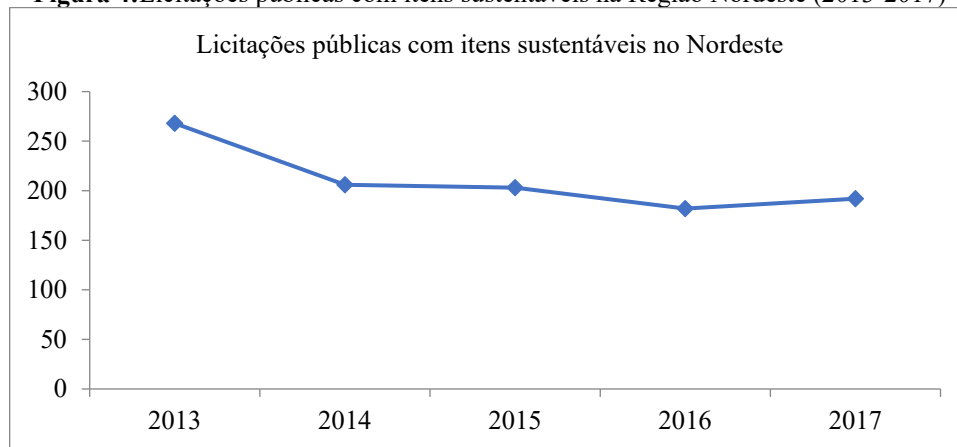
**Figura 3:** Ranking dos Estados do Nordeste com licitações públicas sustentáveis (2013-2017)



**Fonte:** Silva et al., 2018

Em 2013, na mesma região, o total de comprar sustentáveis foi de 268. Nos anos seguintes houve decréscimo deste número: 2014, 206 compras; 2015, 203; 2016, 182 e 2017, um pequeno aumento, 192 compras sustentáveis (Figura 4). Todas essas licitações foram realizadas por pregão eletrônico e são referentes a materiais de consumo. O material de consumo mais utilizado em compras sustentáveis é o papel A4 (80,58%), seguido de aparelho de ar-condicionado (8,70%) e copo descartável (6,77%).

**Figura 4:** Licitações públicas com itens sustentáveis na Região Nordeste (2013-2017)



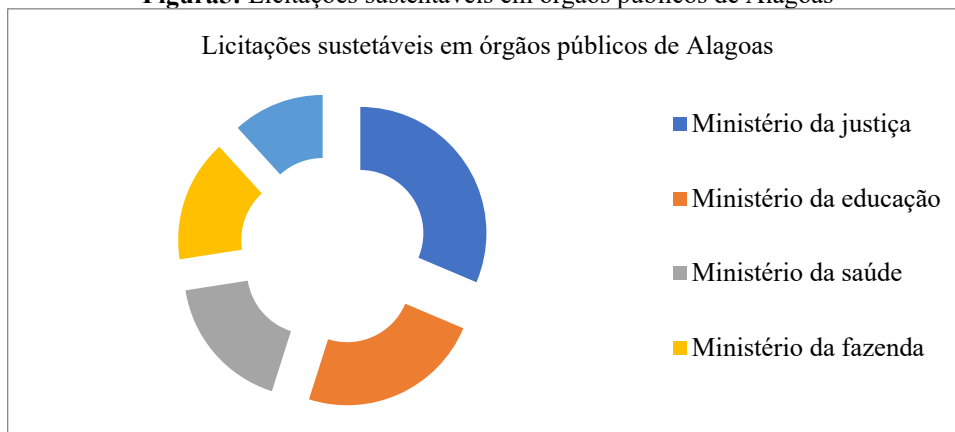
**Fonte:** Silva et al., 2018

O Estado de Alagoas totalizou R\$ 1.415.967,81 (Um milhão, quatrocentos e quinze mil, novecentos e sessenta e sete reais e oitenta e um centavos) em compras sustentáveis. Em todas elas, o processo licitatório se deu por meio de pregão eletrônico.



O Ministério da Justiça foi o principal órgão responsável pelos processos licitatórios sustentáveis(16), seguido pelo Ministério da Educação (12), Ministério da saúde (9), Ministério da fazenda (8) e Ministério do Meio Ambiente (6) (Figura 5).

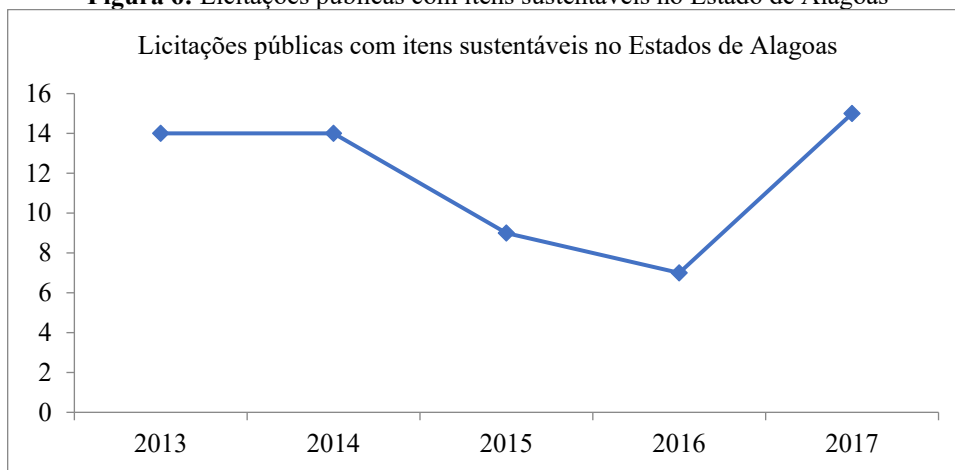
**Figura5:** Licitações sustentáveis em órgãos públicos de Alagoas



Fonte: Silva et al., 2018

Nos anos de 2013 e 2014 a quantidade de compras sustentáveis no Estado foi de 14. Em 2015 esse valor caiu para 9 e no ano de 2016, encerrou com 7 compras sustentáveis. Em 2017 houve um significativo aumento e o número de compras sustentáveis ficou acima dos anos anteriores, com 15 processos (Figura 6). Destes 15, O Ministério da Educação foi responsável por 5 compras sustentáveis, logo após está o Ministério da Justiça (4), o Ministério da fazenda (2) e Ministério do Meio Ambiente (2), Ministério do Planejamento (1) e Desenvolvimento (1).

**Figura 6:** Licitações públicas com itens sustentáveis no Estado de Alagoas



Fonte: Silva et al., 2018

Esses dados nos mostram que apesar das medidas adotadas pelo governo e das legislações que favorecem o desenvolvimento sustentável, ainda não foram suficientes para



mudarem o padrão de consumo da administração pública e seus processos licitatórios. A quantidade de licitações sustentável está aquém daquelas realizadas de forma não sustentável.

O Governo, tem importante papel na demanda por produtos e serviços sustentáveis, dado o seu grande poder como comprador. Se a demanda por produtos e serviços ambientalmente sustentáveis for incrementada, a tendência é que as empresas invistam mais nesse tipo de produto/serviço, proporcionando uma ampliação de escala em termos de produção e comercialização, além do aumento de competição entre os fornecedores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há pouca representatividade do governo em relação as licitações e contratações públicas sustentáveis, havendo necessidade de mudanças no processo licitatório a fim de que o critério de sustentabilidade seja empregado com maior constância.

## REFERÊNCIAS

A3P, **Agenda Ambiental na Administração Pública**. Ministério do Meio Ambiente. Brasília-DF, 2009.

ALMEIDA, J. A. **A importância das licitações sustentáveis nos Municípios mineiros**. Publicado em dez de 2017. Disponível em <<https://jus.com.br/artigos/62721/a-importancia-das-licitacoes-sustentaveis-nos-municipios-mineiros>> Acesso em 12 de jul de 2018.

BARBOSA, G. S. O desafio do desenvolvimento sustentável. **Revista Visões** 4ª Edição, N°4, Volume 1 - Jan/Jun 2008.

BIDERMAN, R et al. **Guia de compras públicas sustentáveis**: Uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável. Publicado em 2011. Disponível em <<http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/cmp/files/2010/09/Rafael-Lopes-Torres.pdf>> Acesso em 12 de jul de 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Planos de gestão de logística sustentável**: Contratações públicas sustentáveis / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. -- Brasília : MP-SLTI, 2014

CAVALCANTI, D; OLIVEIRA, G; D' AVIGNON, A et al. **Compras Públicas Sustentáveis**: Diagnóstico, análise comparada e recomendações para o aperfeiçoamento do modelo brasileiro. Ministério do Meio ambiente (MMA) – Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), 2017.



GARCIA, F. A.; RIBEIRO, L. C. Licitações públicas sustentáveis: Sustainablepublicbiddings processes. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 260, p. 231-254, maio/ago. 2012.

GLASSMAN, G. **Como funcionam as licitações públicas do governo**. Publicado em 03 de mar de 2017. Disponível em <<https://guiadoestudante.abril.com.br/blog/atualidades-vestibular/como-funcionam-as-licitacoes-publicas-do-governo/>> Acesso em 10 de jun de 2018.

GOVERNO FEDERAL. **Painel de compras**. Disponível em <http://paineldecompras.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opensoc.htm?document=PaineldeCompras.qvw&host=QVS@17-0112-b-ias04&anonymous=true> Acesso em 30 de jul de 2018.

ICLEI, Governos Locais pela Sustentabilidade. **Programa de Compras Públicas Sustentáveis**. Publicado em 2008. Disponível em <http://archive.iclei.org/index.php?id=7089> Acesso em 18 de jul de 2018.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 15. ed. São Paulo: Dialética. 2012.

MARTINS, J. C. **Sustentabilidade na Administração Pública: a importância das Licitações**. Publicado em 22 de jun de 2015. Disponível em <<https://www.oestegoiano.com.br/opiniao/sustentabilidade-na-administracao-publicaa-importancia-das-licitacoes>> Acesso em 10 de jul de 2018.

MASCENA, E. **Licitação conceito e finalidade**. Publicado em 2017. Disponível em <https://dremanuelmascena.jusbrasil.com.br/artigos/437367557/licitacao-conceito-e-finalidade> Acesso em 28 de jun de 2018.

MMM, Ministério do Meio Ambiente. **Compras públicas sustentáveis**. Publicado em 2015.

MORAES, A. P. A. **Gestão Pública em Saúde: Fundamentos básicos da licitação pública**. 1 ed São Luis, 2016

NAVARTOVICIS, N. **Direito Administrativo: Modalidades de licitação**. Publicado em 2017. Disponível em <<https://nicollynavartovicis.jusbrasil.com.br/artigos/449246893/direito-administrativo-modalidades-de-licitacao>> Acesso em 30 de jul de 2018.

O ECO, Dicionário Ambiental. **O que é Desenvolvimento Sustentável**. Publicado em 26 de ago de 2014. Disponível em <<http://www.oeco.org.br/dicionario-ambiental/28588-o-que-e-desenvolvimento-sustentavel/>> Acesso em 01 de jul de 2018.

ONUBR, Organização das Ações Unidas no Brasil. **A ONU e o meio ambiente**. Publicado em 2018. Disponível em <<https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>> Acesso em 06 de jul de 2018.

PIMENTEL, C., ITANI, E., D'AMICO, V. Curso e-learning de licitações e contratações sustentáveis. 2010. São Paulo: **FUNDAP** - Fundação para o desenvolvimento Administrativo. Disponível em: [http://www.governoemrede.sp.gov.br/ead/lictsustentavel/saibamais/saibamais\\_modulo\\_01.pdf](http://www.governoemrede.sp.gov.br/ead/lictsustentavel/saibamais/saibamais_modulo_01.pdf) Acesso em 18 de jul de 2018.





REIS, L. E; BACKES, C. A licitação pública e sua finalidade de promover o desenvolvimento nacional sustentável. **Revista de Estudos Jurídicos**, UNESP, [v. 19, n. 30, 2015](#).

ROSSATO, J; BELLEN, H. M. V. **Licitações Sustentáveis**: Um Levantamento das Iniciativas Adotadas na Administração Pública. In: XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, setembro de 2011.

SAMPAIO, R. A. **A nova Lei nº 8.666/93**: A Lei nº 12.349/10 e a indução de políticas públicas para promover o desenvolvimento nacional sustentável. Publicado em mar de 2011. Disponível em <<https://jus.com.br/artigos/18687/a-nova-lei-n-8-666-93>> Acesso em 16 de jul de 2018.

SANTOS, F. A. **Das modalidades de contratação segundo a lei de licitações 8.666/93**. Publicado em 06 de jan de 2014. Disponível em <<https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/8209/Das-modalidades-de-contratacao-segundo-a-lei-de-licitacoes-8666-93>> Acesso em 28 de jun de 2018.

SLTI/MPOG, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Contratações Públicas Sustentáveis**: O uso racional dos recursos públicos. Publicado em 17 de nov de 2011. Disponível em <<http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/noticias/contratacoes-publicas-sustentaveis-o-uso-racional-dos-recursos-publicos>> Acesso em 23 de jul de 2018.

TAVARES, M. G. **Administração Pública**: Enfoque sobre sustentabilidade e licitação sustentável. Publicado em abr de 2013. Disponível em <https://jus.com.br/artigos/24180/administracao-publica> Acesso em 28 de jun de 2018.

TORRES, R. L. **Licitações sustentáveis**: Sua importância e seu amparo constitucional e legal. Biblioteca Digital - Editora Forum. Belo Horizonte, ano 14, n. 71, jan. / fev. 2012

VALENTE, M. A. C. **Marco legal das licitações e compras sustentáveis na administração pública**. Consultoria Legislativa, 2011.

VERDE, PENSAMENTO. **Nosso futuro em comum**: Conheça o relatório de Brundtland. Publicado em 2017. Disponível em <https://pensamentoverde.com.br/sustentabilidade/nosso-futuro-em-comum-conheca-o-relatorio-de-brundtland/> Acesso em 06 de jul de 2018.



# CAPÍTULO 22

## GESTÃO PÚBLICA DE RESÍDUOS SÓLIDOS

Sybelle Georgia Mesquita da Silva, Doutoranda, Universidade Federal de Alagoas  
Alzira de Lima Mesquita, Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas  
Micheline Thais dos Santos, Doutoranda, Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Erica Lívea Ferreira Guedes Celestino

### RESUMO

Objetivou-se avaliar o gerenciamento de resíduos sólidos pela gestão pública nas Regiões do Brasil, trazendo um panorama sobre a destinação e coleta destes resíduos. A pesquisa foi realizada de forma descritiva através de pesquisas no Panorama de resíduos Sólidos no Brasil em 2017, pela Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais e do Plano estadual de resíduos sólidos do Estado de Alagoas (PERS), pela Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos (2015). A Região Sul possui a maior cobertura de resíduos sólidos e é a Região com maior quantidade de municípios a adotar coleta seletiva. Grande parte dos resíduos sólidos coletados no país são destinadas aos aterros sanitários. É necessária uma gestão pública mais eficaz de resíduos sólidos para diminuir a poluição gerada pelos mesmos, bem como promover o melhor aproveitamento daqueles que são potenciais fontes de renda e recursos para a população.

**PALAVRAS-CHAVE:** Coleta seletiva. Poluição. Aproveitamento.

### INTRODUÇÃO

O século em que vivemos está caracterizado pela redução do ciclo de vida dos bens e obsolescência precoce, causada pela febre do lançamento de novos produtos que contribuem sensivelmente para o aumento dos rejeitos gerados pela sociedade (CARVALHO, HIDD e SILVEIRA, 2009).

Tais rejeitos, quando não reciclados, geram poluição e degradam o meio ambiente, prejudicando os recursos hídricos, o solo e a atmosfera. Essa poluição não só traz problemas à saúde pública e ao meio ambiente, mas também prejudica trabalho das famílias que dependem da coleta e comercialização de resíduos sólidos encontrados no lixo.

Os resíduos sólidos urbanos são aqueles que estão a cargo da municipalidade, gerados pelas atividades de consumo cotidianas, limpeza de espaços públicos e privados (DURAND, 2010). São os resíduos sólidos provenientes: das residências, das atividades comerciais, de podas de árvores e parques, e da limpeza de ruas. São considerados como banais, sem



periculosidade imediata, mas que possuem grande visibilidade no cotidiano social. São, por fim, os que envolvem mais enfaticamente o comportamento social, o consumo e o desperdício no diaadia (NEVES, 2013).

Embora causar poluição ou quaisquer danos à saúde humana, à fauna e à flora seja considerado crime ambiental, segundo a LEI Nº 9.605, DE 12 DE FEVEREIRO DE 1998, respaldada ainda pela Lei nº 12.305 de 2010, também chamada de Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que proíbe a queima de resíduos sólidos a céu aberto e seu descarte em praias, mares e todos os corpos hídricos existentes, o que observamos diariamente é a falta de compromisso da população com o meio em que ela vive.

Somado a isso, pouco se nota o empenho da gestão pública para o desenvolvimento de políticas voltadas à conscientização e fiscalização ambiental.

É de fundamental importância a participação da gestão pública nas questões relacionadas ao meio ambiente. Para Lima (2007), a gestão pública é responsável pelo desenvolvimento urbano e econômico de uma cidade. Mas a gestão deve se atentar para aspectos de todos os fatos que podem acontecer numa sociedade. A gestão pública deve ter um posicionamento de uma missão para ser cumprida, que no caso é o desenvolvimento da cidade em benefício do povo que nela habita (GOES e MORALES, 2013).

O meio ambiente devido aos seus grandes impactos, têm merecido muitas preocupações por parte de todos e, exige uma atenção maior ainda por parte dos gestores públicos, principalmente porque os ambientes urbanos têm concentrado cada vez mais populações, especialmente no Brasil (REZENDE; OLIVEIRA, 2004).

A crescente evolução sem planejamento do impacto ambiental que possa ser gerado e principalmente na repercussão dessa ação no futuro, se pendurou por um tempo significativo e já deixou seu registro no meio ambiente(PINHO e ELOI, 2016).

É necessário ressaltar o potencial de poluição ambiental dos resíduos sólidos urbanos, contidos nas diferentes etapas de manejo: na coleta, transporte, tratamento e destinação final (NEVES, 2013).

Dentro desse contexto é implantada a importância de legislação, normas, fiscalização e manutenção do meio ambiente em prol das atuais e futuras gerações, e o poder público tem um



papel fundamental em legislar, implantar, fiscalizar e ser o exemplo dessas ações necessárias para assegurar um futuro digno e sustentável a todos (PINHO e ELOI, 2016).

Assim, o objetivo deste estudo é avaliar o gerenciamento de resíduos sólidos pela gestão pública nas Regiões do Brasil, trazendo um panorama sobre a destinação e coleta destes resíduos.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **POLÍTICA NACIONAL DE RESÍDUOS SÓLIDOS (PNRS)**

Com a crescente preocupação referente às questões ambientais os órgãos públicos sofrem pressões para criarem leis e normas que visem à gestão de resíduos sólidos (GAMEIRO e CAIXETA FILHO, 2011).

A partir da década de 2000 foram estabelecidos diversos debates referentes às políticas de resíduos sólidos no âmbito da sociedade civil. No ano de 2005 foi criado o Projeto de Lei nº. 1991/07 – PNRS, mas só em 2010 foi instituída a Lei nº. 12.305/10, a PNRS (NASCIMENTO NETO, 2013).

Sancionada em agosto de 2010 a Lei Federal nº. 12.305/10 (PNRS), dispõe sobre os princípios, objetivos e instrumentos, bem como sobre as diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos, incluindo-se os perigosos; às responsabilidades dos geradores e do poder público e aos instrumentos econômicos aplicáveis (UFCS, 2017).

A PNRS é o instrumento regulamentar mais importante da história do país com o objetivo de promover a gestão integrada. Entende-se por esta: o conjunto de ações voltadas para a busca de soluções no setor dos resíduos sólidos com controle social e sob a premissa do desenvolvimento sustentável (BRASIL, 2010).

A gestão integrada se compõe de diversas operações que, em conjunto, devem tratar adequadamente as diferentes partes do lixo, promovendo não só o confinamento dos rejeitos, como a reciclagem e a captação de energia daquilo que ainda pode ser transformado. Além disso, deve dar destinação específica ou eliminar os resíduos perigosos, ou seja, os de saúde, tóxicos, etc, utilizando-se de métodos que anulem os riscos de degradação do ambiente (NEVES, 2013).





## RESÍDUOS SÓLIDOS URBANOS (RSU)

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), NBR nº 10.004/2004, os resíduos sólidos são definidos como “resíduos nos estados sólidos semissólido, que resultam de atividades da comunidade de origem: industrial, doméstica, hospitalar, comercial, agrícola, de serviços e de varrição”

A produção de resíduos sólidos urbanos tem aumentado ao longo do tempo com o crescimento da população, gerando poluição ambiental, degradando o solo, recursos hídricos e trazendo prejuízos à saúde pública, haja visto que o acúmulo desses materiais é uma fonte de vetores de doenças.

O lixo é um indicador curioso de desenvolvimento de uma nação. Quanto mais pujante for a economia, mais sujeira o país irá produzir. É o sinal de que o país está crescendo, de que as pessoas estão consumindo mais (CARVALHO, HIDD e SILVEIRA, 2009).

Domingues (2013) salienta que o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) impacta diretamente na geração de resíduos na medida em que quanto maior o poder aquisitivo da população, maior será seu consumo e isto está diretamente atrelado às relações com o meio ambiente e saúde humana

Mas o problema está ganhando uma dimensão perigosa por causa da mudança no perfil do lixo. Na metade do século, a composição do lixo era predominantemente de matéria orgânica, de restos de comida. Com o avanço da tecnologia, materiais como plásticos, isopores, pilhas, baterias de celular e lâmpadas são presença cada vez mais constante na coleta (CARVALHO, HIDD e SILVEIRA, 2009).

A etapa da coleta é central para todo o processo do manejo. As fontes produtoras dos resíduos sólidos urbanos estão extremamente dispersas, demandando organização e investimento técnico para garantir um serviço de boa qualidade. Quando este serviço é ineficiente, proliferam as práticas de autogestão da população (queima e enterramento no quintal, lançamento em terrenos baldios, em corpos d'água e/ou espaços públicos, etc.). A ausência, irregularidade ou restrições na abrangência territorial da coleta convencional dos resíduos urbanos gera conseqüentemente quadros de poluição e riscos à saúde pública (NEVES, 2013).



Áreas comumente susceptíveis a tornarem-se espaços de disposição irregular de resíduos sólidos são: as margens de rodovias, os terrenos baldios, as indústrias desativadas ou abandonadas, antigas áreas de mineração, calçadas ou praças em péssimo estado de conservação e outros. Os monturos ilegais de lixo que marcam negativamente a paisagem das cidades são fenômeno recorrente no Brasil (NEVES, 2013).

As soluções usadas para reduzir o acúmulo de lixo, como a incineração e a deposição em aterros, também têm efeito poluidor, pois emitem fumaça tóxica, no primeiro caso, ou produzem fluidos tóxicos que se infiltram no solo e contaminam os lençóis de água. A melhor forma de amenizar o problema, na opinião de especialistas, é reduzir a quantidade de lixo produzida, por meio da reciclagem e do uso de materiais biodegradáveis ou não descartáveis (CARVALHO, HIDD e SILVEIRA, 2009).

## **GESTÃO PÚBLICA DE RESÍDUOS SÓLIDOS**

Gestão de resíduos sólidos são ações voltadas para a busca de soluções para os resíduos, de forma a considerar as dimensões: políticas, econômica, ambiental, cultural e social sob a premissa do desenvolvimento sustentável. Gerenciamento e gestão são diferenciados pelo nível operacional. A prioridade da administração pública na adoção de determinada tecnologia de destinação final é uma decisão tomada no nível de gestão (NASCIMENTO NETO, 2013).

Os municípios devem elaborar um plano municipal de gestão dos resíduos sólidos, pois é uma exigência para se obter recursos da União. Esses planos destinam-se a elaborar projetos e serviços voltados para a limpeza urbana e ao controle dos resíduos sólidos (CEZAR, BARBOSA e REIS et al, 2016).

O Município é responsável pela gestão dos resíduos sólidos, mas cabe a população colaborar com este serviço, especialmente no que tange a coleta seletiva - prática que precisa ser incentivada- e ao descarte de lixo nas ruas.

É necessário estar atento também às etapas de tratamento e destinação final. Por serem produzidos em grandes quantidades, os resíduos sólidos urbanos reduzem velozmente a vida útil das unidades de destinação. Quando não há processos de valorização (reciclagem e compostagem) ou quando estes são ineficientes, a situação se agrava, pois os resíduos sólidos coletados são direcionados quase que totalmente para o aterramento (NEVES, 2013).



É preciso reformar a gestão pública dos resíduos sólidos, entendida como o conjunto de ações executadas pelo poder público ou agente delegado voltado à busca de soluções para os problemas do setor (BRASIL, 2010).

Um manejo sustentável dos resíduos sólidos (reduzir, reutilizar e reciclar) também significa menos danos ambientais e menos custos para o poder público (NEVES, 2013).

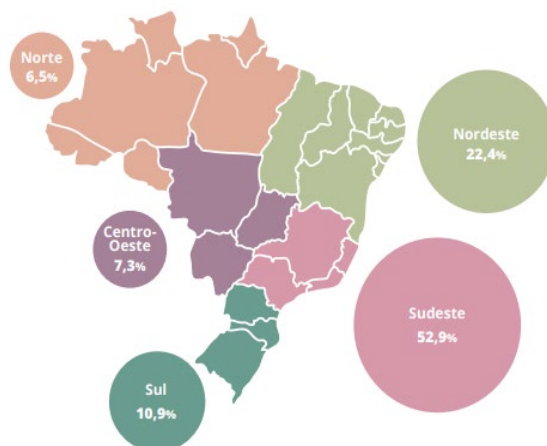
## METODOLOGIA

A pesquisa é descritiva, valendo-se do método comparativo, pois possibilita a identificação de semelhanças e diferenças entre as regiões quanto a gestão pública de resíduos. Os dados foram obtidos do Panorama de resíduos Sólidos no Brasil em 2017, pela Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais e do Plano estadual de resíduos sólidos do Estado de Alagoas (PERS), pela Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos (2015).

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A figura 1 aponta a distribuição, por região do Brasil, na participação da geração de resíduo sólido urbano. Observa-se que a Região Sudeste é a principal produtora de resíduos sólidos no país, seguido da Região Nordeste e Região Sul. Quando se trata do índice de cobertura de coleta (Gráfico 1), a Região Sudeste possui o melhor índice, seguido da Região Sul e Centro-Oeste. O Norte possui a 5ª colocação, o que nos mostra a deficiência na gestão de resíduos nesta Região, precisando de uma política mais efetiva a fim de sanar o problema.

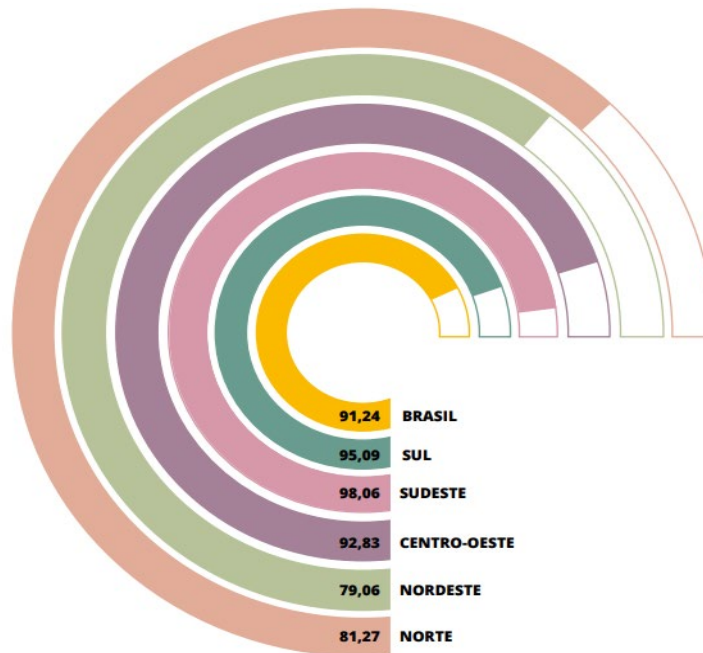
**Figura 1:** Participação das Regiões no total de Resíduo Sólido Urbano (RSU) coletado



Fonte: ABRELPE, 2017.



**Gráfico 1:** Índice de cobertura da coleta de RSU (%)



**Fonte:** ABRELPE, 2017.

No Gráfico 2 apresenta a distribuição, por Região, dos Municípios que possuem coleta seletiva de resíduos sólidos no Brasil. Ao todo, 70,4% dos municípios brasileiros adotam a coleta seletiva. A Região com maior número de municípios adeptos é a Região Sul, com 90,5%, seguido da Região Sudeste. O Nordeste possui a 4º colocação. Segundo os dados da Tabela 1, de 2016 a 2017 houve pouco crescimento quanto ao número de municípios com coleta seletiva de resíduos. Treze adotaram esta prática em contrapartida aos 892 que não a fizeram.

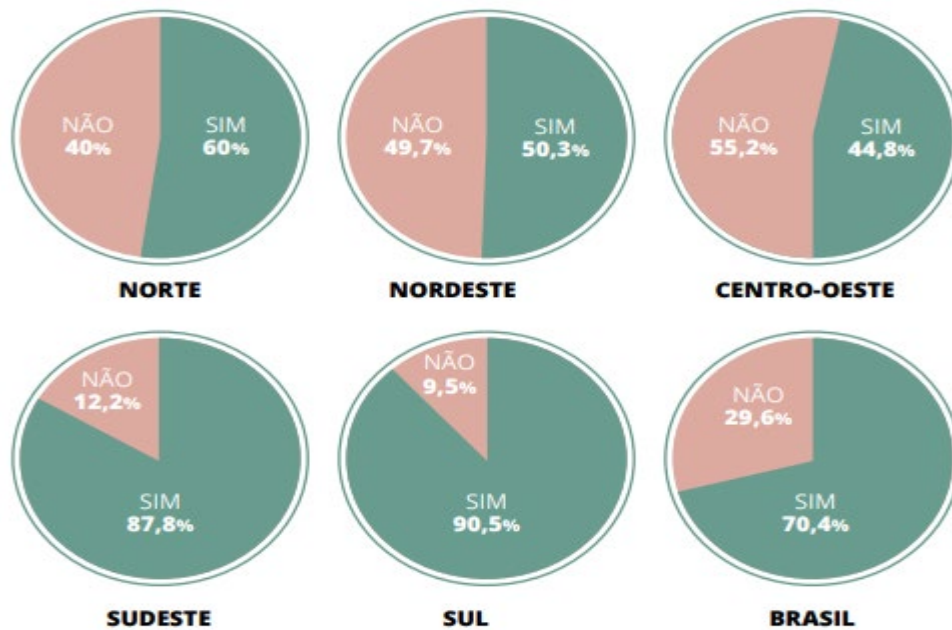
A coleta seletiva, além de benéfica ao ambiente, gera renda às pessoas que trabalham com reciclagem e diminui os custos com a gestão dos resíduos para os Municípios.

Na capital de Alagoas existem diversos pontos de coleta de resíduos eletrônicos e materiais recicláveis. São pontos de coleta seletiva, onde a população deposita o material a ser reciclado. Uma iniciativa da gestão pública para gerenciar o RSU. Mas vale ressaltar que a disponibilidade de Pontos de Entrega Voluntária (PEV) não abrangem todo o território, desta forma, não garantem o benefício para toda população, havendo assim, a necessidade de se expandir esta iniciativa para as demais localidades.





**Gráfico 2:** Distribuição dos municípios com iniciativas de coleta seletiva no Brasil



Fonte: ABRELPE, 2017.

**Tabela 1:** Quantidade de Municípios com iniciativas de coleta seletiva na Região Nordeste

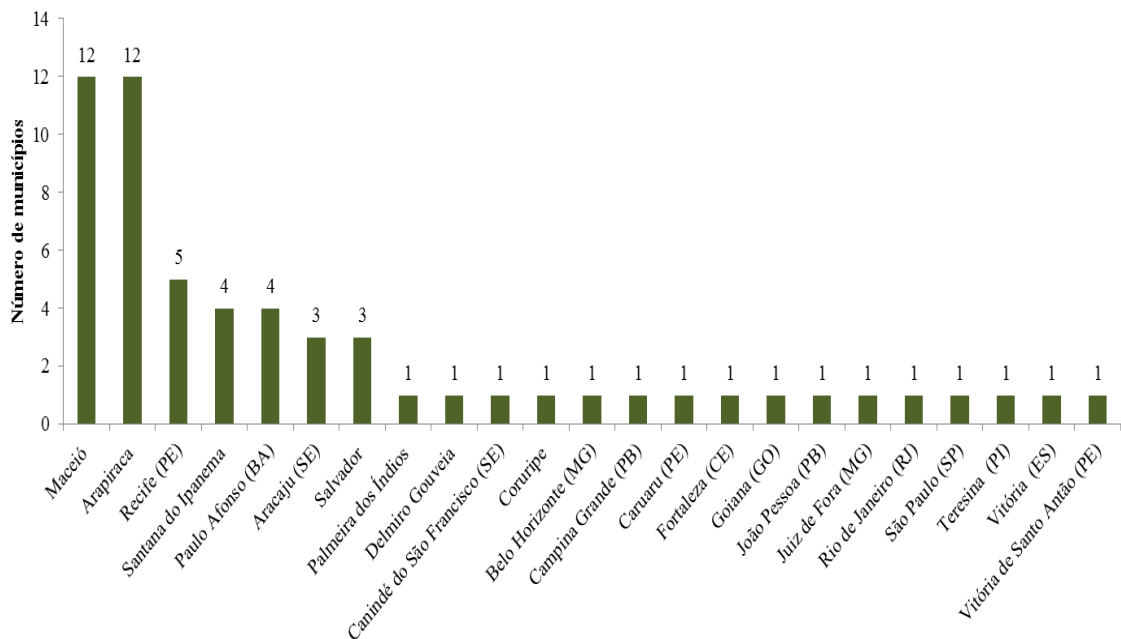
REGIÃO NORDESTE		
COLETA SELETIVA	2016	2017
<b>Sim</b>	889	902
<b>Não</b>	905	892
<b>TOTAL</b>	<b>1.794</b>	<b>1.794</b>

Fonte: ABRELPE, 2017.

No Estado de Alagoas, grande parte dos reciclados é destinada à Capital e a outros Municípios do Estado como Arapiraca, Santana do Ipanema, Palmeira dos Índios, Delmiro Gouveia e Coruripe. Outros estados como Bahia, Pernambuco e Sergipe também recebem os reciclados produzidos no Estado (Gráfico 3).



**Gráfico 3:** Principais destinos dos resíduos recicláveis do Estado de Alagoas



Fonte: SEMARH, 2015.

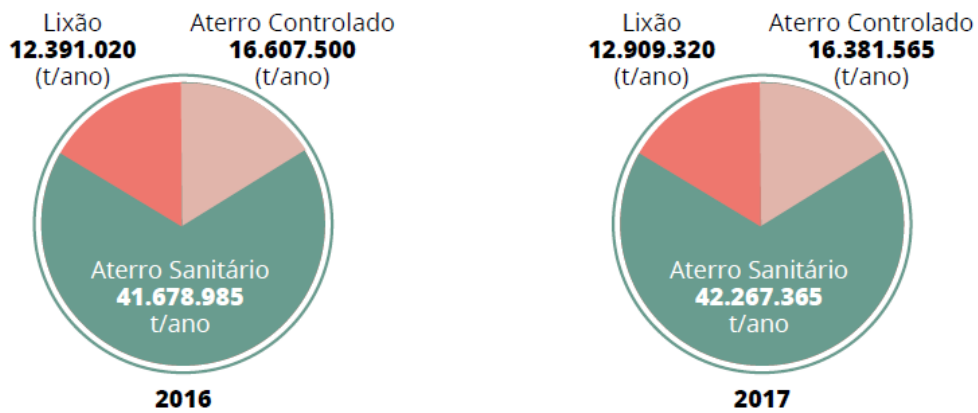
As expressões resíduo sólido e lixo, embora habitualmente utilizadas como sinônimos, são, na verdade, bem distintas: lixo está associado à noção da inutilidade de determinado objeto, diferentemente de resíduo, que permite reutilização, seja como matéria-prima, retornando à cadeia produtiva para a produção de novos bens de consumo, seja como composto orgânico para o solo (MANDARINO, 2000). Assim, o Estado tende a ganhar com a reciclagem destes resíduos que voltam como recursos para os Municípios que deles se beneficiam.

Pelo fato de não possuir sistemas eficientes de reciclagem, o Brasil trata muito pouco os resíduos sólidos, destinando-os quase em sua totalidade para aterros sanitários, isso quando há aterros, pois em muitas localidades só existem lixões. Esses resíduos deveriam, no mínimo, se tornar fonte de energia (GUARDABASSIO e PEREIRA, 2015).

Este fato está explícito no Gráfico 4, que apresenta dados sobre a disposição final e de resíduos sólidos no Brasil nos anos de 2016 e 2017. Grande parte é destinada ao aterro sanitário, o restante é encaminhado para aterro controlado ou lixão, que são formas inadequadas para destinação de RSU. Na região Nordeste o RSU recebe o mesmo destino (Gráfico 5).

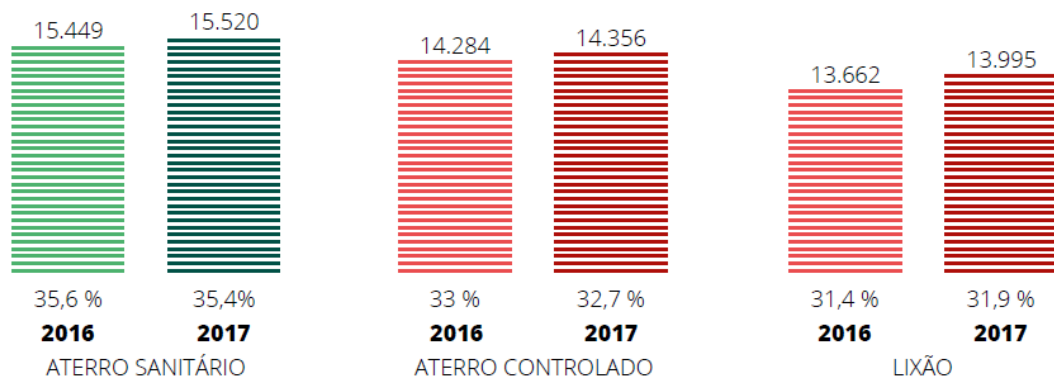


**Gráfico 4:** Disposição final do RSU coletados no Brasil (T/Ano)



Fonte: ABRELPE, 2017.

**Gráfico 5:** Disposição final de RSU na Região Nordeste (T/Ano)



Fonte: ABRELPE, 2017.

É responsabilidade dos Municípios a gestão dos resíduos. Responsabilidade esta que não inclui apenas a coleta, mas uma triagem e destinação adequada a esses resíduos, de forma que não contamine o ambiente, não cause danos a sanidade da população e beneficie as pessoas que deles retiram a sua renda.

## CONCLUSÃO



É necessária uma gestão pública mais eficaz de resíduos sólidos para diminuir a poluição gerada pelos mesmos, bem como promover o melhor aproveitamento daqueles que são potenciais fontes de renda e recursos para a população.

## REFERÊNCIAS

ABRELPE, Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais. **Panorama de resíduos Sólidos no Brasil em 2017.**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 10004*. Comissão de estudo de documentação. Normas brasileiras em documentação. Rio de Janeiro: ABNT, 1987.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 02 ago. 2010. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm#:~:targetText=1o%20Esta%20Lei%20institui,e%20aos%20instrumentos%20econ%C3%B4micos%20aplic%C3%A1veis.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm#:~:targetText=1o%20Esta%20Lei%20institui,e%20aos%20instrumentos%20econ%C3%B4micos%20aplic%C3%A1veis.)> Acesso em 26 de dez 2019.

CARVALHO, K. M.; HIDD, R. L. C.; SILVEIRA, D. M. R. L. **Responsabilidade sócio-ambiental na gestão pública.** In: II Congresso Consad de Gestão Pública, 2009.

CEZAR, L. C., BARBOSA, T. R. C. G., REIS, M. C. T.; FONSECA JÚNIOR, F. (2016). Por uma esfera pública efetivamente publicizada: reflexões sobre a participação de gestores Municipais na Política Nacional de Resíduos Sólidos. **Revista Pretexto**, 17(1), 83-98.

DOMINGUES, N. Espelho do consumo: uma montanha que só cresce. In. LAMAS, J. Especial Lixo. **National Geographic Brasil**. ed. 12/2013

DURAND, M. **Gestion des déchets et inégalités environnementales et écologiques à Lima.** Entre vulnérabilité et durabilité. 297 p. Tese (Doutorado em Geografia) – École doctorale Sciences Humaines et Sociales, Université de Rennes 2, Rennes, 2010.

GAMEIRO, A. H.; CAIXETA FILHO, J. V. **Entendendo a logística.** In. D. B. Bartolomeu & J. V. Caixeta Filho (Orgs.). *Logística ambiental de resíduos sólidos*. São Paulo: Atlas, 2011.

GOES, G. A.; MORALES, A. G. **Gestão pública e sustentabilidade:** desafios, ações e possibilidades. IX Fórum Ambiental da Alta Paulista, v. 9, n. 4, 2013, pp. 199-212.

GUARDABASSIO, E; PEREIRA, R. S. Gestão pública de resíduos sólidos urbanos na Região do grande ABC. **Gestão & Regionalidade** - Vol. 31 - Nº 93 - set-dez/2015.

LIMA, PAULO DANIEL BARRETO. **Excelência em Gestão Pública.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. Tese (Doutorado em Geografia) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.





MANDARINO, A. **Gestão de resíduos sólidos**: legislação e práticas no Distrito Federal. 108f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável). Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

NASCIMENTO NETO, P. **Resíduos sólidos urbanos**. São Paulo: Atlas, 2013

NEVES, F. O. **Gestão pública de resíduos sólidos urbanos**: Problemática e práticas de gestão no oeste paranaense. Tese (Doutorado em Geografia). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013,

PINHO, J. G. S.; ELOI, W. M. **Reflexões sobre a gestão pública e o meioambiente**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIX, n. 152, set 2016. Disponível em: [http://ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=17766](http://ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=17766) Acesso em 25 de jun de 2019.

REZENDE, D. A.; OLIVEIRA, T. S. M. **A relevância da teoria NPM para contribuir com a sustentabilidade ambiental das cidades**. Texto de apoio, 2004.

SEMARH, Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos. **Plano estadual de resíduos sólidos do Estado de Alagoas (PERS)**, 2015.

UFCS, **O que se Discute sobre Gestão de Resíduos Sólidos no Âmbito do Setor Público: Análise Bibliométrica entre 2013 e 2016**. 7º Congresso UFC de Controladoria e Finanças; 7º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade. Florianópolis, 2017.



# CAPÍTULO 23

## GERENCIAMENTO DE RESULTADOS POR DECISÕES OPERACIONAIS NO NOVO MERCADO DO BRASIL: UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DE AUDITORIAS BIG FOUR E NÃO BIG FOUR

[Thiago Rios Sena](#), Mestre em Contabilidade, UFBA  
[José Maria Dias Filho](#), Professor Associado, UFBA

### RESUMO

Apesar da crescente quantidade de pesquisas envolvendo gerenciamento de resultado na literatura contábil, ainda é incipiente a pesquisa que trata das decisões operacionais como forma de manipulação de resultado. Para cobrir essa lacuna, este estudo objetiva verificar a existência de diferenças no nível de gerenciamento de resultados por decisões operacionais nas companhias abertas brasileiras, pertencentes à listagem de novo mercado da Bovespa, quando auditadas por Big Four ou não Big Four. A amostra de dados foi extraída do Economática, constando 515 observações para o período de 2012 a 2017, sendo 465 empresas-ano auditadas por Big Four e 50 por não Big Four. É de conhecimento pacificado que a presença de firmas de autoria Big Four reduz o nível de gerenciamento por decisões contábeis, portanto pode-se considerar a auditoria como um fator inibidor para o gerenciamento de resultado. As hipóteses de pesquisa foram elaboradas a partir desse pressuposto, mas atribuído para o gerenciamento por decisões operacionais. Foi utilizado o modelo econométrico proposto por Roychowdhury (2006) para identificar o gerenciamento de resultado através do nível anormal de fluxo de caixa operacional, despesas com vendas, gerais e administrativas e de produção. Os modelos foram operacionalizados através do método dos mínimos quadrados generalizados para obtenção dos estimadores de cada variável, cálculo do nível anormal de FCO, DVGA e PROD, além de possibilitar as inferências sobre estes para realização dos testes de hipóteses. Os resultados encontrados nos revelam que o fato da firma de auditoria pertencer ao grupo Big Four não implica em diferença no nível de gerenciamento de resultados por decisões operacionais, seja através de fluxo de caixa operacional, despesas de venda, gerais e administrativas ou produção. Sendo assim, as três hipóteses de pesquisa apresentadas foram refutadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gerenciamento de Resultados. Decisões Operacionais. Auditoria. Novo Mercado. Fatores Inibidores.

### INTRODUÇÃO

Um dos principais objetivos da contabilidade é o fornecimento de informações úteis para o processo de tomada de decisões dos diversos agentes econômicos. Esses agentes representam usuários das informações contábeis que encontram nos sistemas de contabilidade mecanismos adequados para subsidiar ou otimizar seus respectivos processos decisórios. (IUDÍCIBUS, 2005; SANTANA et al, 2014).



Partindo dessa premissa, pode-se afirmar que a informação contábil gera implicações econômicas para os mais variados agentes. Martinez (2001) define alguns importantes reflexos econômicos gerados pela informação contábil: afetar a distribuição de riquezas entre investidores; afetar a percepção sobre os coeficientes de risco e sua distribuição entre os agentes econômicos; alterar as taxas de investimento e consumo de toda a sociedade; afetar a forma pela qual os investimentos são alocados entre empresas.

A qualidade das informações contábeis está associada com o nível de gerenciamento de resultado da empresa (DECHOW; GE; SHRAND, 2010), pois, de acordo com a perspectiva oportunística, os administradores escolhem políticas contábeis para maximizar suas próprias utilidades esperadas referentes a determinada relação de remuneração, contratos de dívidas e custos políticos (WATTS, ZIMMERMAN, 1990). Nesse sentido, o maior nível de gerenciamento de resultado é interpretado como menor qualidade das informações contábeis presentes nos relatórios. (DECHOW; SLOAN; SWEENEY, 1996; HEALY; WAHLEN, 1999)

Para Martinez (2013), o gerenciamento de resultados pode se manifestar de diferentes maneiras através da discricionariedade gerencial, entre elas: escolhas contábeis, tomada de decisões operacionais e critérios de apresentação das demonstrações. Diante do exposto, torna-se importante garantir a qualidade da informação que é disponibilizada, de modo que ela represente a realidade das transações econômicas ou dos negócios como um todo.

Com base na teoria dos contratos e da agência, os gestores buscam o uso da contabilidade para redução de custos dos contratos a fim de reduzir os custos de agência. Segundo Watts e Zimmerman (1986), “no entanto, estes contratos são de pouca utilidade na redução dos custos a menos que a empresa disponha de formas para monitorá-las e executá-las. Auditoria é uma das formas para que os contratos sejam vigiados”. Os auditores independentes atuam fundamentalmente como intermediários informacionais, exercendo influência no fluxo de informações para mitigar os custos de agência e reduzir a assimetria informacional (HEALY; PAPELU, 2001).

Braunbeck (2010) estabelece hipótese que relaciona a qualidade das informações contábeis com a qualidade da auditoria, obtendo evidências que as firmas de auditoria chamadas de “Big-N” oferecem serviços de maior qualidade. Nesse sentido, autores no Brasil como Almeida e Almeida (2009) relatam que as empresas auditadas por Big Four têm menor propensão ao gerenciamento de resultados contábeis, enquanto Martinez (2011) indica que a



presença de firmas de autoria Big Four reduz apenas o nível de gerenciamento por decisões contábeis, sem impacto quando analisado o gerenciamento por decisões operacionais para o período de 1998 a 2004.

De acordo com o survey de literatura apresentado por Martinez (2013), a pesquisa envolvendo gerenciamento de resultados nas empresas brasileiras está concentrada naquele referente às escolhas contábeis, operacionalizado por meio dos accruals, sendo incipiente a pesquisa que trata das decisões operacionais como forma de gerenciamento de resultado (MARTINEZ, CARDOSO, 2009; CUPERTINO, 2013). Cupertino (2013) afirma que existe um conjunto robusto de evidências quando se trata de a empresas que manipulam seus lucros para atingir metas de resultado, entretanto a maior parte destas vincula o gerenciamento de resultados aos accruals discricionários, deixando de abordar outras formas de manipulação.

Sendo assim, este trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Empresas brasileira de capital aberto auditadas por Big Four possuem menor nível de gerenciamento de resultado por decisões operacionais? Este estudo tem como objetivo verificar se há diferença no nível de gerenciamento de resultados por decisões operacionais nas companhias abertas brasileiras do novo mercado quando auditadas por Big Four ou não Big Four. Para atendimento desse objetivo será necessário discorrer sobre a literatura existente sobre o gerenciamento de resultados, suas formas e fatores inibidores, assim como o papel da auditoria na qualidade das informações contábeis.

Espera-se que essa pesquisa colabore com a literatura acadêmica preenchendo uma lacuna em aberto acerca da relação da Auditoria Independente como fator inibidor do gerenciamento de resultados por meio de decisões operacionais em empresas brasileiras de capital aberto. Observou-se o período posterior à adoção da IFRS utilizando o modelo econométrico proposto por Roychowdhury (2006) para identificar o gerenciamento de resultado através do nível anormal de fluxo de caixa operacional, despesas com vendas, gerais e administrativas e de produção.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **GERENCIAMENTO DE RESULTADO**

O gerenciamento de resultado ocorre quando os gerentes usam o julgamento (discricionariedade) no processo de reportar as demonstrações financeiras, com a intenção de





enganar alguns agentes sobre o desempenho econômico da empresa ou influenciar os resultados contratuais que dependem dos números contábeis (HEALY, WHALEN, 1999). Mais recentemente, Martinez (2013) afirma que o Gerenciamento de Resultados vai além da divulgação das informações contábeis, sendo o uso da discricionariedade gerencial na realização de escolhas contábeis (reconhecimento e mensuração), na tomada de decisões operacionais e na seleção dos critérios de apresentação da demonstração de resultado (disclosure). Ademais, o autor ressalta que tais escolhas devem estar contidas dentro dos limites das normas contábeis, visando influenciar as percepções sobre fatos econômicos subjacentes.

Nota-se que esta última definição é mais extensa que as anteriores, pois contempla outras opções de gerenciamento além daquela fundamentada em escolhas contábeis, bem como não atribui conotação negativa à prática de Gerenciamento de Resultados. Algo importante que é necessário elucidar acerca do gerenciamento de resultados é que ele não constitui fraude contábil. Ao gerenciar resultados, opera-se dentro dos limites da legislação aplicada à contabilidade. Os gestores das empresas exploram os pontos onde as normas contábeis lhes conferem certo grau de discricionariedade, realizando escolhas que não são motivadas apenas pelo interesse em elucidar a realidade do negócio, mas também em razão de outros incentivos.

Martinez (2001) destaca três tipos de gerenciamento de resultado, cada um deles com objetivos distintos conforme listados a seguir: 1) Target Earnings: gerenciamento de resultados para aumentar ou diminuir os lucros de modo a atingir determinadas metas de referência que podem ser diferentes (maiores ou menores) do resultado do período; 2) Income Smoothing: gerenciamento para diminuir a variabilidade dos resultados e mantê-los em um certo patamar e evitar a sua flutuação; 3) Big Bath Accounting: gerenciar para reduzir os lucros correntes em prol de lucros futuros, ou seja, as empresas administram o seu resultado do período de modo a ter melhores resultados no futuro.

O gerenciamento de resultado ocorre através do manejo formal das contas de resultado ou através de decisões ou atos concretos que causam implicações no fluxo de caixa das empresas. A manipulação da informação contábil pode ocorrer pelo gerenciamento de resultados através das escolhas contábeis ou gerenciamento de resultados através das atividades.



## FORMAS DE GERENCIAMENTO (ACCRUALS E DECISÕES OPERACIONAIS)

Martinez (2013) divide o gerenciamento de resultados em duas categorias: gerenciamento de resultados por accruals e o gerenciamento de resultados por decisões operacionais, as quais apresentam algumas diferenças fundamentais, entre elas o impacto no fluxo de caixa operacional. Martinez (2001) afirma que não há empecilhos no registro de accruals, na verdade o intuito é mensurar o lucro no seu sentido econômico, aquele que representa acréscimo efetivo na riqueza patrimonial da unidade econômica, independente da movimentação financeira.

O problema referente ao gerenciamento de resultado está no fato de o gestor discricionariamente aumentar ou diminuir esses accruals como objetivo de influenciar o lucro. Devido ao fato de que o gestor toma a decisão de aumentar ou diminuir os accruals por motivos alheios à realidade do negócio, cria-se a necessidade didática de subdividir estas em: Discricionários (seriam artificiais e teriam como único propósito “gerenciar” o resultado contábil) e Não Discricionários (de acordo com a realidade do negócio). Os Accruals discricionários costumam ser utilizados como proxy para o Gerenciamento de Resultados nas pesquisas positivas.

Por outro lado, o gerenciamento de resultados por decisões operacionais, também mencionado na literatura internacional como gerenciamento de resultados reais (ROYCHOWDHURY, 2006; GUNNY, 2010; MARTINEZ, 2011) difere da manipulação pelos accruals por envolver atividades relacionadas ao negócio propriamente dito. Para Cupertino (2013), sabendo-se que a detecção da manipulação por atividades reais é mais difícil que a efetuada pelo gerenciamento por accruals, os gestores estruturam transações para atingir o nível desejado de lucros.

Roychowdhury (2006) define a manipulação das atividades reais como desvios das práticas operacionais normais, motivadas pelo desejo dos gestores em enganar usuários da informação em relação a certas metas de relatórios financeiros. Sendo assim, o gerenciamento de resultados por decisões operacionais ocorre quando os gestores manipulam as atividades operacionais da empresa para aumentar ou reduzir os resultados do período corrente (GUNNY, 2010). Vale destacar que, embora aparentemente exiba resultados a curto prazo, o gerenciamento por decisões operacionais pode reduzir o valor da empresa, porque as ações



tomadas no período atual para aumentar os lucros podem ter um efeito negativo nos fluxos de caixa em períodos futuros (ROYCHOWDHURY, 2006).

Reis, Lamounier e Bressan (2015) encontram na literatura nacional e internacional diversas formas de manifestação do gerenciamento através de atividades reais: 1) aceleração do processo de vendas e/ou aumento dos descontos (temporários) sobre o preço ou diminuição das restrições de créditos aos clientes; 2) o momento de entrega dos produtos aos clientes; 3) aumento dos níveis de produção para redução dos custos dos produtos vendidos; 4) redução dos gastos com pesquisas e desenvolvimento, treinamento de pessoal, manutenção do parque fabril, despesas com vendas e administrativas, despesas com publicidade; e 5) o momento de realizar investimentos.

É possível encontrar modelos estatísticos que buscam evidenciar o nível de gerenciamento de resultado por decisões operacionais a partir de eventos como os listados no parágrafo anterior. Roychowdhury (2006), com base na pesquisa desenvolvida por Dechow, Kothari e Watts (1998), desenvolveu modelos estatísticos para capturar o nível de gerenciamento de resultado por manipulação nas vendas, gastos discricionários e produção. Anderson, Banker e Janakiraman (2003) apresentam um modelo para verificar o comportamento através das despesas de vendas, gerais e administrativas.

Zang (2011) buscou verificar se os gestores utilizam o gerenciamento de resultados por accruals e por decisões operacionais como substitutos entre si. Utilizando um modelo empírico que incorpora os custos associados aos dois métodos de gerenciamento de resultados e capta as decisões subsequentes dos gerentes, o autor confirma sua hipótese inicial. Quando o gerenciamento de resultados por accruals é restringido devido a implementação da SOX, as empresas usam a manipulação de atividades reais para manipular os resultados.

Nesse mesmo sentido, Cupertino (2013) tem como um dos objetivos constatar se a adoção do IFRS teve impacto no nível de manipulação das estratégias de gerenciamento. Seus resultados apontam que, após a implantação do IFRS, o nível de manipulação por accruals diminuiu, enquanto por decisões operacionais aumentou. Esse resultado fundamenta-se no fato de os padrões de convergência das regras contábeis às normas internacionais restringir o grau de discricionariedade do gestor para a manipulação dos resultados por accruals.

Confirmada a prática de gerenciamento de resultados por decisões operacionais em empresas brasileiras, os estudos sugerem que pesquisas futuras busquem identificar fatores que



exercem influência no nível de gerenciamento de resultados (CARDOSO e MARTINEZ, 2009; SILVA, 2015). Esses fatores podem servir como incentivadores ou inibidores às práticas de gerenciamento de resultado, podendo destacar como exemplo a presença de regulação no setor, conselho de administração, nível de governança corporativa, qualidade da auditoria independente, entre outros. Silva (2015) sugere ainda que pesquisas busquem identificar, entre os instrumentos de governança, quais são mais eficientes para inibir o gerenciamento de resultado.

### **AUDITORIA INDEPENDENTE COMO FATOR INIBIDOR DE GERENCIAMENTO DE RESULTADOS**

Healy e Palepu (2001) mencionam diversos recursos para mitigar os problemas de assimetria e conflito. Destaca-se dentre os exemplos o papel dos intermediários informacionais (analistas de mercado, agências de classificação, mídia especializada, auditores independentes), que sua atuação tem como consequência a redução da assimetria informacional (MARTINEZ, 2011). Esses intermediários agem tanto no sentido de “divulgar” informação privada dos insiders, quanto ao problema de agência, na medida em que permitem o monitoramento das tentativas dos agentes de expropriar os principais.

A auditoria independente é considerada um mecanismo de governança corporativa, pois busca reduzir o problema de assimetria informacional e incentivos conflitantes entre insiders e outsiders (BRAUNBECK, 2010). Em outras palavras, Jensen e Mackelin (1976) afirmam que a auditoria independente busca a minimização dos custos de agência resultantes dos conflitos nas relações entre principal e agente. Sendo assim a auditoria tem como objetivo assegurar que que a informação financeira que foi auditada é razoavelmente livre de erros ou parcialidade e reflete de maneira fidedigna os eventos e fatos econômicos da organização.

Watts e Zimmerman (1986) propuseram a hipótese da auditoria com base no problema de informação delineado por Akerlof (1970) e também nas questões de agência desenvolvidas por Jensen e Meckling (1976). Sob esta hipótese, dado o caráter maximizador dos principais, na busca por eficiência contratual, estes estariam dispostos a incorrer em atividades de monitoramento que se apresentassem capazes de reduzir os custos de agência. Nesta conjuntura a auditoria representa atividade de monitoramento relacionada à produção e divulgação da informação contábil. Watts e Zimmerman (1986) argumentaram que, caso fosse esta uma hipótese razoável, haveria de se observar atividades de monitoramento similares à auditoria em





qualquer contexto no qual esteja presente o conflito de agência e assimetria informacional, em qualquer tempo.

O “valor” de uma auditoria para os usuários das demonstrações contábeis existirá no contexto do relacionamento de agência e na medida em que a percepção dos usuários seja a probabilidade de que o auditor reporte de fato uma quebra contratual é não nula. Existirá, portanto, demanda por auditoria se a probabilidade de que o auditor informe a desconformidade for não nula (WATTS, ZIMMERMAN, 1986). Martinez (2011) afirma que a relação entre as empresas auditadas e as firmas de auditoria também sofrem com conflitos de agência, ao passo que essas possuem grande preocupação em perder seus clientes, sendo esse problema mais grave quando a empresa de auditoria for menor. Sendo assim, as maiores firmas de auditoria, por possuírem maior independência, estão mais propensas a questionar as demonstrações contábeis de seus clientes. Dessa maneira, DeAngelo (1981) considerou que a probabilidade de um auditor informar uma quebra contratual, mediante a existência de uma desconformidade, depende da probabilidade de o auditor: 1) descobrir a desconformidade existente - Competência; e 2) informar de fato a desconformidade descoberta - Independência.

No Brasil, o primeiro trabalho a investigar a relação da Auditoria Independente com o gerenciamento de resultado foi a tese de doutorado de Martinez (2001) em seu apêndice A. O autor tinha como hipótese que quanto mais independente for a firma de auditoria da gestão, menor o nível de gerenciamento de resultados da empresa auditada. Para o período analisado (1995 a 1999, anterior ao escândalo envolvendo a Arthur Andersen) foi utilizado o grupo composto pelas cinco maiores empresas de auditoria no mundo (BigFive) como mais independente em oposição às firmas nacionais. Foi utilizado o teste de hipóteses de diferença de médias entre os accruals discricionários das empresas brasileiras de capital aberto, concluindo-se que empresas auditadas por firmas nacionais possuem maior média de accruals discricionárias.

Em 2011 o mesmo autor elabora uma nova pesquisa para investigar a influência da Governança Corporativa no nível de gerenciamento de resultado por escolhas contábeis (accruals discricionários) e decisões operacionais em empresas brasileiras de capital aberto durante o período de 1998 a 2004. Sua hipótese referente às firmas de auditoria permaneceu a mesma, obtendo a conclusão que a listagem em segmentos especiais e a auditoria por Big Four



reduzem o gerenciamento de resultados por escolhas contábeis, entretanto, esses mesmos fatores não minimizam o gerenciamento por decisões operacionais

Almeida e Almeida (2009) investigam a capacidade das firmas de auditoria em mitigar o gerenciamento de resultado em empresas de capital aberto no Brasil no período de 1999 a 2005. Através da utilização do modelo KS para estimação dos accruals discricionários e testes de hipóteses não paramétricos, os resultados indicam que as empresas auditadas pelas Big Four possuem menor grau de accruals discricionários em relação às demais, confirmando a hipótese acerca da capacidade para mitigar práticas de gerenciamento de resultado.

Santana et al (2014) verificaram se os níveis de gerenciamento de resultado são diferentes quando a empresa é auditada por uma firma de auditoria Big Four ou não Big Four. Para isso, utilizaram o método de medida de gerenciamento de resultado agregado (Aggregate Measure of Earnings Management) baseado em Leuz, Nanda e Wysocki (2003). Os autores acreditam que quanto maior a firma de auditoria menor será o nível de Gerenciamento de Resultados na empresa auditada, devido a seu maior grau de independência e competência técnica. A amostra foi composta por 329 empresas listadas na BM&FBovespa e concluiu-se que não há diferença significativa entre os níveis de gerenciamento de resultado entre as empresas auditadas por firmas Big Four ou não Big Four.

Queiroz (2016) utiliza o modelo Jones Modificado (1995) para estimar o nível de gerenciamento por meio de accruals discricionários nas empresas brasileiras de capital aberto no período de 2011 a 2014. Os resultados obtidos apontam que não há diferença estatisticamente significativa entre as firmas de auditoria, permitindo afirmar que o tipo de firma (Big Four ou não Big Four) não impacta no nível dos accruals discricionários.

Silva et al (2016) analisa a influência da auditoria sobre o gerenciamento de resultados por accruals discricionários utilizando o modelo KS em uma amostra compreendida por 106 empresas listadas no Segmento Novo Mercado da BM&FBovespa, no período de 2010 a 2012. Os resultados demonstraram que as empresas de auditoria Big Four possuem relação negativa com o gerenciamento para o aumento do resultado por meio de accruals nas empresas brasileiras.



## **METODOLOGIA**

### **COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

Para o levantamento de dados, no campo da pesquisa descritiva, foi realizada uma pesquisa documental e análise de dados através de modelos de regressão do método de mínimos quadrados ordinários (MQO). A amostra da pesquisa será composta por empresas brasileiras de capital aberto listadas no Novo Mercado da BM&FBovespa. A opção por limitar a amostra nas empresas do Novo Mercado se vale de que o nível de governança corporativa é um fator inibidor de gerenciamento de resultados, portanto essa ação visa não viesar o nível anormal das proxies estudadas. As informações serão obtidas de forma secundária através do Software Económica.

Devido a características próprias do setor financeiro e de seguros, as empresas pertencentes a esse foram excluídas da população da pesquisa. Foram excluídas, ainda, as observações que não possuíam dados necessários para a análise desta pesquisa. Dessa maneira, a amostra total constava de 515 observações para o período de 2012 a 2017, sendo 465 empresas-ano auditadas por Big Four e 50 por não Big Four.

Aponta-se Big Four como o grupo das quatro maiores firmas de auditoria no mundo, sendo composta por: Deloitte, Ernst & Young, KPMG e PriceWaterhouse Coopers. Essas empresas possuem reconhecimento devido aos fatores de qualidade de auditoria (competência e independência), fazendo com que estar ou não presente nesse grupo seja considerado na literatura como uma proxy para diversas variáveis como: qualidade da auditoria independente, independência da auditoria independente, tamanho da firma de auditoria, entre outras. Nesse estudo preferimos não usar esses rótulos, apenas verificar a presença ou ausência nesse grupo para mensurar a variável utilizada.

O período escolhido para análise da amostra foi compreendido entre os anos de 2010 a 2017 por ser, respectivamente, o ano de início da obrigatoriedade das normas IFRS para as empresas brasileiras de capital aberto e o último ano com dados disponíveis. Entretanto não utilizou-se as observações dos períodos de 2010 e 2011, apenas algumas informações para alimentar as variáveis dos anos seguintes, pois para o cálculo de uma das regressões era necessário a informação de dois períodos anteriores (t-2). Optou-se pelo período pós-IFRS devido à reduzida quantidade de trabalhos que se propõem a investigar o gerenciamento de resultado por decisões operacionais nesse período no Brasil. Cupertino (2013) afirma que o



nível de manipulação por accruals diminuiu, enquanto por decisões operacionais aumentou após a implantação do IFRS, fato que pode ser atribuído às restrições impostas pelas normas de harmonização internacional. Outros trabalhos concluem a preferência dos administradores pela manipulação do resultado pelo gerenciamento por accruals mudou após diversos escândalos financeiros como Enron e WorldCom, fazendo com quem as empresas optassem pelo gerenciamento através de decisões operacionais (GRAHAM, HARVEY, RAJGOPAL, 2005; COHEN, DEY, LYS, 2008).

As observações foram organizadas por dados em painel de efeitos aleatórios e foi utilizado o método dos Mínimos Quadrados Generalizados (FGLS) para definição dos coeficientes, uma vez que se mostra robusto diante de problemas de heterocedasticidade e/ou autocorrelação.

A variável dependente desse estudo (nível de gerenciamento de resultado por decisões operacionais) será operacionalizada através da proxy obtida a partir dos resíduos dos modelos baseados em Roychowdhury (2006) para cada hipótese apresentada.

$$\frac{FCO_{it}}{AT_{it-1}} = \beta_0 + \beta_1 \left( \frac{1}{AT_{it-1}} \right) + \beta_2 \left( \frac{RV_{it}}{AT_{it-1}} \right) + \beta_3 \left( \frac{\Delta RV_{it}}{AT_{it-1}} \right) + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$\frac{DVGAt_{it}}{AT_{it-1}} = \beta_0 + \beta_1 \left( \frac{1}{AT_{it-1}} \right) + \beta_2 \left( \frac{RV_{it-1}}{AT_{it-1}} \right) + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

$$\frac{PROD_{it}}{AT_{it-1}} = \beta_0 + \beta_1 \left( \frac{1}{AT_{it-1}} \right) + \beta_2 \left( \frac{RV_{it}}{AT_{it-1}} \right) + \beta_3 \left( \frac{\Delta RV_{it}}{AT_{it-1}} \right) + \beta_4 \left( \frac{\Delta RV_{it-1}}{AT_{it-1}} \right) + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

Onde cada variável faz menção a empresa i:

FCOt = Fluxo de Caixa Operacional no período t;

DVGAt = Despesas com Vendas, Gerais e Administrativas no período t;

PRODt = Custo do Produto Vendido + Variação dos Estoques no período t;

ATt-1 = Ativo Total do período t – 1;

RVt = Receita de Vendas no período t;

$\Delta RVt$  = Variação na Receita de Vendas do período t em relação ao t – 1;

$\Delta RVt-1$  = Variação na Receita de Vendas do período t – 1 em relação ao t – 2;





## HIPÓTESES DE PESQUISA E DETERMINAÇÃO DOS MODELOS ECONÔMICOS

Cada hipótese mencionada abaixo foi baseada na premissa que as firmas de auditoria pertencentes ao grupo Big Four, por possuir maior independência quando comparada com as demais, toleram menos o gerenciamento de resultados das empresas auditadas (MARTINEZ, 2001). Sendo assim, as empresas que gerenciam os resultados contábeis para aumentá-los apresentarão CFO e/ou DVGA baixos e PROD altos (ROYCHOWDHURY, 2006; MARTINEZ, CARDOSO, 2009; GUNNY, 2010; ZANG, 2012; CUPERTINO, 2013; SILVA, 2015; dos REIS, LAMOUNIER, BRESSAN, 2015). Entretanto, como é de conhecimento que o gerenciamento de resultado pode resultar tanto no aumento quanto redução dos lucros contábeis, esse trabalho se propõe a analisar apenas o valor dos níveis anormais das decisões operacionais, desconsiderando seu sinal.

O gerenciamento de resultado por decisões operacionais pode acontecer através da manipulação de vendas. Roychowdhury (2006) define a manipulação de vendas como tentativas dos gerentes de aumentar temporariamente as vendas durante o ano, através de descontos nos preços ou condições de crédito mais brandas. Sendo assim, apresenta-se a primeira hipótese do estudo:

**H1:** As empresas brasileiras auditadas por Big Four apresentam menor fluxo de caixa operacional anormal comparado com as empresas brasileiras auditadas por não Big Four.

O modelo que contempla as despesas discricionárias analisa as variações nas contas de despesas de vendas, gerais, administrativas, incluindo nessas as despesas comerciais, com pesquisa e desenvolvimento (P&D), publicidade e propaganda, etc. Espera-se que a variação desse tipo de despesa acompanhe as variações nas Receitas de Venda de forma diretamente proporcional (MARTINEZ, CARDOSO, 2009). Sendo assim, variações anormais (expressas pelos resíduos da regressão 2) indica a ocorrência de gerenciamento de resultados através de manipulação das contas vinculadas a DVGA (SILVA, 2015). A hipótese 2 relaciona o nível de gerenciamento de resultados por meio de DVGA com as firmas de auditoria:

**H2:** As empresas brasileiras auditadas por Big Four apresentam valores anormais menores em despesas com vendas, gerais e administrativas comparado com as empresas brasileiras auditadas por não Big Four.



Para Silva (2015), o modelo de produção anormal baseia-se na premissa de que o comportamento dos custos de produção (custo das vendas e variação de estoques) está relacionado com a receita e suas variações no decorrer dos anos. Martinez e Cardoso (2009) afirmam que um aumento anormal da produção proporciona a redução de custos unitários de produção, uma vez que os custos fixos são rateados por uma maior quantidade de unidades. Dessa forma, o custo dos produtos vendidos se tornam menores, repercutindo positivamente no resultado contábil do período. Diante do exposto, a terceira hipótese da pesquisa afirma que:

**H3:** As empresas brasileiras auditadas por Big Four apresentam menores níveis anormais de produção comparado com as empresas brasileiras auditadas por não Big Four.

O teste de hipóteses foi realizado de forma similar aos modelos utilizados por Roychowdhury (2006), Gunny (2010), Zang (2012) e Cupertino (2013), apresentados a seguir:

$$AFCO_{it} = \beta_0 + \beta_1 AUDIT_{it} + \beta_2 TAM_{it} + \beta_3 MTB_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \varepsilon_{it} \quad (4)$$

$$ADVGA_{it} = \beta_0 + \beta_1 AUDIT_{it} + \beta_2 TAM_{it} + \beta_3 MTB_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \varepsilon_{it} \quad (5)$$

$$APROD_{it} = \beta_0 + \beta_1 AUDIT_{it} + \beta_2 TAM_{it} + \beta_3 MTB_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \varepsilon_{it} \quad (6)$$

Onde cada variável faz menção a empresa  $i$ :

$AFCO_t$  = Nível anormal de Fluxo de Caixa Operacional no período  $t$ ;

$ADVGA_t$  = Nível anormal de Despesas com Vendas, Gerais e Administrativas no período  $t$ ;

$APROD_t$  = Nível anormal de Custo do Produto Vendido + Variação dos Estoques no período  $t$ ;

$AUDIT_t$  = Variável *dummy* que assume 1 para empresas auditadas por Big Four e 0 caso contrário no período  $t$ ;

$TAM_t$  = Logaritmo natural do Ativo Total (Tamanho) no período  $t$ ;

$MTB_t$  = Razão entre o valor de mercado e o Patrimônio Líquido (Market-to-Book) no período  $t$ ;

$ROA_t$  = Razão entre o Lucro Líquido e Ativo Total (Retorno sobre o Ativo) no período  $t$ ;



A variável independente principal é operacionalizada através da *dummy* AUDIT, a qual expressa se a empresa é auditada por Big Four ou não Big Four. Espera-se que o coeficiente  $\beta$  associado a essa variável tenha valor negativo e significativo para as três hipóteses apresentadas, revelando assim uma relação inversamente proporcional da firma de auditoria em relação ao nível de gerenciamento de resultados por decisões operacionais.

Destaca-se a utilização de variáveis de controle, utilizadas para aumentar a validade interna da pesquisa ao identificar outros possíveis fatores que influenciam a variável dependente além das variáveis principais. Esse estudo seguiu o mesmo padrão adotado por Roychowdhury (2006), Gunny (2010), Zang (2012) Cupertino (2013), Silva (2015) e Reis, Lamounier e Bressan (2015), inserindo variáveis de controle para o tamanho da empresa, oportunidade de crescimento e desempenho. De forma individual, essas condições podem influenciar o nível do gerenciamento de resultados, sendo medidas, respectivamente, através do logaritmo natural do ativo total (TAM), índice Market-to-book (MTB) e rentabilidade do ativo (ROA).

## ANÁLISE DOS RESULTADOS ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A tabela 1 apresenta os resultados estatísticos para cada variável utilizada nas três primeiras equações deste trabalho.

**Tabela 1:** Estatística Descritiva

Variáveis	FCO/	DVGA/	PROD/	1/	RV <sub>it</sub> /	RV <sub>it-1</sub> /	$\Delta$ RV <sub>it</sub> /	$\Delta$ RV <sub>it-1</sub> /
	AT <sub>it-1</sub>	AT <sub>it-1</sub>	AT <sub>it-1</sub>	AT <sub>it-1</sub>	AT <sub>it-1</sub>	AT <sub>it-1</sub>	AT <sub>it-1</sub>	AT <sub>it-1</sub>
<b>Média</b>	0.0684	0.1570	0.5337	0.00000055	0.7388	0.6976	0.0412	0.0447
<b>Erro padrão</b>	0.0036	0.0061	0.0224	0.00000004	0.0260	0.0236	0.0060	0.0062
<b>Mediana</b>	0.0637	0.1058	0.3884	0.00000027	0.5757	0.5258	0.0304	0.0382
<b>Desvio padrão</b>	0.0806	0.1389	0.5092	0.00000096	0.5892	0.5357	0.1353	0.1408
<b>Variância</b>	0.0065	0.0193	0.2593	0.00000000	0.3472	0.2869	0.0183	0.0198
<b>Intervalo</b>	0.8477	0.8284	3.8515	0.00001078	4.1494	3.7390	1.6290	1.5762
<b>Mínimo</b>	-0.2624	-0.0090	-0.0271	0.00000000	-0.0137	-0.0182	-0.4210	-0.5132
<b>Máximo</b>	0.5853	0.8194	3.8243	0.00001078	4.1357	3.7207	1.2080	1.0630

Fonte: Elaborado pelo Autor

Através dessa tabela, podemos destacar que para todas as variáveis utilizadas nas equações citadas, a média tem valor inferior a 1 (um), pelo fato de todas as variáveis



apresentarem o  $AT_{it-1}$  como denominador. Nota-se ainda que a média de RV e  $\Delta RV$  de diferentes períodos possuem valores próximos.

É apresentada a matriz de correlação através da tabela 2, com o intuito de identificar se há existência de alta correlação entre variáveis independentes para os modelos econométricos para definição do nível normal de FCO, DVGA e PROD.

**Tabela 2:** Matriz de Correlação

Variáveis	FCO/ AT <sub>it-1</sub>	DVGA/ AT <sub>it-1</sub>	PROD/ AT <sub>it-1</sub>	1/ AT <sub>it-1</sub>	RV <sub>it</sub> / AT <sub>it-1</sub>	RV <sub>it-1</sub> / AT <sub>it-1</sub>	$\Delta RV_{it}$ / AT <sub>it-1</sub>	$\Delta RV_{it-1}$ / AT <sub>it-1</sub>
FCO/AT <sub>it-1</sub>	1							
DVGA/AT <sub>it-1</sub>	0.2768	1						
PROD/AT <sub>it-1</sub>	0.0888	0.2954	1					
1/AT <sub>it-1</sub>	0.0783	0.1793	-0.0238	1				
RV <sub>it</sub> /AT <sub>it-1</sub>	0.2190	0.5166	0.9579	-0.0061	1			
RV <sub>it-1</sub> /AT <sub>it-1</sub>	0.1770	0.5019	0.9423	0.0147	0.9755	1		
$\Delta RV_{it}$ /AT <sub>it-1</sub>	0.2522	0.2623	0.4404	-0.085	0.4923	0.2889	1	
$\Delta RV_{it-1}$ /AT <sub>it-1</sub>	0.1796	0.2611	0.4398	-0.068	0.4907	0.4486	0.3605	1

Fonte: Elaborado pelo Autor

Percebe-se uma alta correlação ( $> 0,9$ ) entre as variáveis PROD, RV<sub>it</sub> e RV<sub>it-1</sub>, entretanto não inviabiliza (multicolinearidade) a execução dos modelos de estimação por regressão, uma vez que PROD é uma variável dependente, e as variáveis de RV de diferentes períodos não estão presentes simultaneamente na mesma equação. A forte correlação entre PROD e RV para o mesmo período e o período anterior revela que o aumento nas Receitas Líquidas de Venda é seguido pelo aumento no nível de Produção (Custos dos Produtos Vendidos e Variação de Estoque), já que as empresas, para ter maior disponibilidade de produtos à venda, precisam produzir mais e conseqüentemente aumentar os custos totais de produção (dos REIS, LAMOUNIER, BRESSAN, 2015).

## TESTES DAS HIPÓTESES

Neste item serão apresentados os modelos estatísticos para análise das hipóteses dessa pesquisa, de forma geral, objetivando verificar se há diferença no nível de gerenciamento de resultados através decisões operacionais das empresas brasileira do novo mercado quando auditadas por Big Four ou não Big Four.





A primeira hipótese (H1) afirma que as empresas citadas, quando auditadas por Big Four, apresentam menores níveis anormais de Fluxo de Caixa Operacional. A tabela 4 apresenta os resultados para a equação (4).

**Tabela 4: Regressão da Equação (4)**

Variáveis	Estimativa	Desvio Padrão	Valor z	Teste p
Intercepto	0.0457021	0.1191818	0.3835	0.701375
AUDIT	-0.0219478	0.0210702	-1.0417	0.297574
TAM	0.0035125	0.0053450	0.6572	0.511082
MTB	0.0074469	0.0027301	2.7277	0.006377 **
ROA	-0.0119562	0.0397939	-0.3005	0.763831
<b>Múltiplo R<sup>2</sup></b>	0,0112			

**Fonte:** Elaborado pelo Autor

**Legenda:** Índices de Significância: \*\*\* = 0.001; \*\* = 0.01; \* = 0.05; . = 0.1

Pode-se perceber que para a amostra em destaque, apenas a variável Market-to-Book apresenta significância estatística (a um nível de 1%), possuindo uma relação positiva com o nível anormal de FCO. Esse resultado contraria o encontrado por dos Reis, Lamounier e Bressan (2015) no mercado nacional para o período de 2008 a 2013, mas corrobora com Roychowdhury (2006).

Quando da interpretação do estimador para AUDIT, o sinal negativo indicaria que a auditoria realizada por Big Four reduziria o nível anormal de FCO, logo o gerenciamento de resultados por decisões operacionais. Entretanto, o valor se mostra não significativo estatisticamente, podendo ser considerado como zero. Nesse caso, não há diferença entre o nível de gerenciamento de resultado para empresas auditadas por Big Four ou não Big Four, refutando assim a hipótese 1.

A tabela 5 apresenta o resultado para a regressão da equação (5), que busca verificar a segunda hipótese da pesquisa, utilizando como proxy os valores anormais para Despesas de Venda, Gerais e Administrativas.

**Tabela 5: Regressão da Equação (5)**

Variáveis	Estimativa	Desvio Padrão	Valor z	Teste p
Intercepto	0.1789841	0.0856264	2.0903	0.03659 *
AUDIT	0.0121298	0.0121700	0.9967	0.31891
TAM	-0.0056407	0.0038480	-1.4659	0.14268
MTB	0.0100850	0.0013600	7.4155	0,00000 ***
ROA	-0.0910418	0.0185019	-4.9207	0,00000 ***
<b>Múltiplo R<sup>2</sup></b>	0.2179			

**Fonte:** Elaborado pelo Autor

**Legenda:** Índices de Significância: \*\*\* = 0.001; \*\* = 0.01; \* = 0.05; . = 0.1



Nesse caso, o coeficiente para o Tamanho da empresa se mostrou novamente não significativo, logo não influencia o nível anormal de DVGA. Os índices de Market-to-Book e Retorno sobre Ativo apresentam significância estatística, porém influenciam em sentido contrários o ADVGA: o primeiro positiva, o segundo negativamente.

Diferentemente da equação (4), o coeficiente para AUDIT apresentou valor positivo, fato que indicaria uma influência para aumentar o nível anormal de DVGA quando auditada por Big Four. Porém, novamente esse coeficiente apresenta um valor não significativo estatisticamente, contrariando H2 ao passo que não há diferença no nível de gerenciamento de resultado por DVGA quando auditada por Big Four ou não Big Four.

A terceira e última hipótese considera o nível anormal de produção (APROD) como proxy para o gerenciamento de resultados, com indicação similar as demais para a influência da Big Four na inibição de manipulações. A tabela 6 apresenta os valores para a última regressão deste estudo.

**Tabela 6:** Regressão da Equação (6)

Variáveis	Estimativa	Desvio Padrão	Valor z	Teste p
Intercepto	0.1959818	0.1109139	1.7670	0.07723 .
AUDIT	-0.0011553	0.0142109	-0.0813	0.93520
TAM	-0.0056315	0.0049932	-1.1278	0.25939
MTB	0.0106351	0.0016713	6.3632	0,000000 ***
ROA	0.0191333	0.0214293	0.8929	0.37193
Múltiplo R <sup>2</sup>	0.1974			

**Fonte:** Elaborado pelo Autor

**Legenda:** Índices de Significância: \*\*\* = 0.001; \*\* = 0.01; \* = 0.05; . = 0.1

Assim como a equação (4), apenas o MTB se mostra significativo (0,1%) e com sinal positivo, e o estimador para AUDIT com sinal negativo, porém não significativo estatisticamente. Dessa forma a interpretação se dá de maneira similar para o nível anormal de produção, ao passo que não há diferença no nível dessa proxy quando a empresa é auditada por Big Four ou não Big Four. Sendo assim, a hipótese 3 é também refutada.

Os resultados apresentados para as três hipóteses revelam que o nível de gerenciamento de resultados por decisão operacional - seja por fluxo de caixa operacional, despesas de venda, gerais e administrativas ou produção - para empresas brasileiras do novo mercado não é afetado pela firma de auditoria pertencer ou não ao grupo das Big Four.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema gerenciamento de resultado tem sido bastante debatido na literatura contábil nos últimos anos. Entretanto nenhum trabalho no Brasil se propôs a verificar a influência das empresas de auditoria no nível de gerenciamento de resultados por decisões operacionais no período pós-IFRS.

Este trabalho teve como objetivo geral verificar se há diferença no nível de gerenciamento de resultados por decisões operacionais nas companhias abertas brasileiras do novo mercado quando auditadas por Big Four ou não Big Four. Para isso foi elaborada uma pesquisa documental com as demonstrações financeiras das empresas-alvo para obtenção dos dados primários necessários. Com a amostra de dados coletadas dos relatórios dos anos de 2010 a 2017 e organizada por meio de dados em painel, resultando em 515 observações de empresas-ano, foi utilizado o método dos Mínimos Quadrados Generalizados para obtenção dos estimadores de cada variável e possibilitar as inferências sobre estes.

O estudo não encontrou evidências para diferença no nível de gerenciamento de resultados por decisões operacionais, seja através daquelas vinculadas ao Fluxo de Caixa Operacional, Despesas de Venda, Gerais e Administrativas ou Produção, quando da empresa ser auditada por uma firma de auditoria Big Four ou não Big Four. Apesar do coeficiente atrelado a variável AUDIT ser negativo para as regressões acerca do nível anormal de FCO e PROD, não podemos afirmar que as auditorias Big Four são inibidoras de gerenciamento de resultado por decisões operacionais, pois esse coeficiente é estatisticamente insignificante.

Devido ao ineditismo do problema de pesquisa aplicado ao período pós-IFRS no Brasil, não é possível comparar diretamente os resultados com outros trabalhos, apenas as pesquisas similares com intervalo temporal e metodologias diferentes. Nesse caso, há uma confirmação das conclusões, como apontado em Martinez (2011), o qual apenas o nível de gerenciamento por decisões contábeis reduz com a presença de firmas de autoria Big Four, sem impacto quando analisado o gerenciamento por decisões operacionais para o período de 1998 a 2004.

O trabalho se limita em relação ao estudo apenas de empresas listadas no Novo Mercado da Bovespa, ou seja, aquelas que possuem um maior nível de governança corporativa. Esse fato pode interferir na possível influência que uma empresa de auditoria possa ter sobre os relatórios financeiros e conseqüentemente no gerenciamento de resultado.



Diante disso, recomenda-se para pesquisas futuras a análise de uma amostra ampliada, contemplando diferentes níveis de governança corporativa para identificar a influência da firma de auditoria para as empresas brasileiras de capital aberto em geral no tocante ao gerenciamento de resultados por decisões operacionais. Além disso, faz-se necessário também uma análise segmentada por setor econômico das empresas, uma vez que a regressão por setor torna-se um requisito indispensável para a qualidade das estimativas dada às especificidades de cada indústria (MARTINEZ e CARDOSO, 2009).

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, José Elias Feres de; ALMEIDA, Juan Carlos Goes de. Auditoria e earnings management: estudo empírico nas empresas abertas auditadas pelas big four e demais firmas de auditoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 50, p. 62-74, 2009.
- ANDERSON, Mark C.; BANKER, Rajiv D.; JANAKIRAMAN, Surya N. Are selling, general, and administrative costs “sticky”? **Journal of accounting research**, v. 41, n. 1, p. 47-63, 2003.
- BRAUNBECK, Guillermo Oscar. Determinantes da qualidade das auditorias independentes no Brasil. 2010. 133f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Universidade de São Paulo. São Paulo, SP. 2010.
- COHEN, Daniel A.; DEY, Aiysha; LYS, Thomas Z. Real and accrual-based earnings management in the pre-and post-Sarbanes-Oxley periods. **The accounting review**, v. 83, n. 3, p. 757-787, 2008.
- CUPERTINO, César Medeiros. Gerenciamento de resultados por decisões operacionais no mercado brasileiro de capitais. 2013. 126f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santana Catarina. Florianópolis, SC. 2013.
- DEANGELO, Linda Elizabeth. Auditor size and audit quality. **Journal of accounting and economics**, v. 3, n. 3, p. 183-199, 1981.
- DECHOW, Patricia M.; KOTHARI, Sagar P.; WATTS, Ross L. The relation between earnings and cash flows. **Journal of accounting and Economics**, v. 25, n. 2, p. 133-168, 1998.
- DECHOW, Patricia; GE, Weili; SCHRAND, Catherine. Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. **Journal of accounting and economics**, v. 50, n. 2-3, p. 344-401, 2010.
- DECHOW, Patricia M.; SLOAN, Richard G.; SWEENEY, Amy P. Causes and consequences of earnings manipulation: An analysis of firms subject to enforcement actions by the SEC. **Contemporary accounting research**, v. 13, n. 1, p. 1-36, 1996.





GRAHAM, John R.; HARVEY, Campbell R.; RAJGOPAL, Shiva. The economic implications of corporate financial reporting. **Journal of accounting and economics**, v. 40, n. 1-3, p. 3-73, 2005.

GUNNY, Katherine A. The relation between earnings management using real activities manipulation and future performance: Evidence from meeting earnings benchmarks. **Contemporary accounting research**, v. 27, n. 3, p. 855-888, 2010.

HEALY, Paul M.; PALEPU, Krishna G. Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. **Journal of accounting and economics**, v. 31, n. 1-3, p. 405-440, 2001.

HEALY, Paul M.; WAHLEN, James M. A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. **Accounting horizons**, v. 13, n. 4, p. 365-383, 1999.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

MARTINEZ, Antonio Lopo. Gerenciamento dos resultados contábeis: estudo empírico das companhias abertas brasileiras. 2001. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Universidade de São Paulo. São Paulo, SP. 2001.

MARTINEZ, Antonio Lopo. Do corporate governance special listing segments and auditing curb real and accrual-based earnings management? Evidence from Brazil. **Revista Universo Contábil**, v. 7, n. 4, p. 98-117, 2011.

MARTINEZ, Antonio Lopo. Gerenciamento de resultados no Brasil: um survey da literatura. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 10, n. 4, p. 1-31, 2013.

MARTINEZ, Antonio Lopo; CARDOSO, Ricardo Lopes. Gerenciamento da informação contábil no Brasil mediante decisões operacionais. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 3, p. 600-626, 2009.

QUEIROZ, Matheus Marcos Morais de. Gerenciamento de resultados: uma análise setorial do nível nas empresas auditadas por big four e não big four listadas na BM&FBovespa. 2016. 44f. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, RN. 2016.

REIS, Elizio Marcos dos; LAMOUNIER, Wagner Moura; BRESSAN, Valéria Gama Fully. Evitar divulgar perdas: um estudo empírico do gerenciamento de resultados por meio de decisões operacionais. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 26, n. 69, p. 247-260, 2015.

ROYCHOWDHURY, Sugata. Earnings management through real activities manipulation. **Journal of accounting and economics**, v. 42, n. 3, p. 335-370, 2006.

SANTANA, André Gobette et al. Auditoria independente e a qualidade da informação na divulgação das demonstrações contábeis: estudo comparativo entre empresas brasileiras auditadas pelas big four e não big four. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 19, n. 3, 2016.



SILVA, Alini da et al. Influência da auditoria sobre o gerenciamento de resultados. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 19, n. 3, 2016.

SILVA, Vitor Corrêa da. A adoção das IFRS impacta no gerenciamento de resultados? Evidências do mercado de capitais brasileiro. 2016. 87f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, ES. 2016.

WATTS, Ross L.; ZIMMERMAN, Jerold L. Positive accounting theory. 1986.

WATTS, Ross L.; ZIMMERMAN, Jerold L. Positive accounting theory: a ten year perspective. **Accounting review**, p. 131-156, 1990.

ZANG, Amy Y. Evidence on the trade-off between real activities manipulation and accrual-based earnings management. **The accounting review**, v. 87, n. 2, p. 675-703, 2012.



# CAPÍTULO 24

## O PAPEL DA CIPA NA POLÍCIA CIVIL: UM ESTUDO DE CASO PARA REDUÇÃO DE AFASTAMENTOS POR DOENÇAS OCUPACIONAIS

[Henrique John Pereira Neves](#), Pós Graduando em Engenharia de Segurança do Trabalho, Universidade Cruzeiro do Sul  
[Sandra Lorena Beltrán Hurtado](#), Docente da Pós Graduação em Engenharia de Segurança do trabalho, Universidade Cruzeiro do Sul

### RESUMO

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA tem um papel relevante para a manutenção da saúde e da vida do trabalhador, praticando diversas ações para o bem estar profissional do trabalhador, com isso este trabalho teve por objetivo estudar o papel da CIPA na Polícia Civil de um estado da Região Nordeste do Brasil, tendo como metodologia levantamento de dados do número de afastamentos do trabalho pelos policiais e observação nos locais de trabalho quanto às condições do ambiente de trabalho, a partir daí, pode-se constatar que o fator psicossocial causa o maior número de afastamento do trabalho, principalmente nos cargos de Escrivão, Agente e Delegado, podendo-se adotar como ações mitigadoras pela CIPA para redução destes afastamentos implantação de PCMSO, PPRA, elaboração de Mapas de Risco, treinamentos, cursos de reciclagem, trabalhos de valorização profissional, dentre outras.

**PALAVRAS-CHAVE:** segurança do trabalho; Comissão Interna de Prevenção de Acidentes; segurança pública; ações mitigadoras

### 1. INTRODUÇÃO

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, conforme a Norma Regulamentadora nº 5 (NR-5) tem por objetivo a prevenção de acidentes e doenças relacionadas com o trabalho, a fim de propiciar a compatibilização entre o trabalho e a preservação da vida e promoção da saúde do trabalhador (BRASIL, 2019).

Há na NR-5 uma relação de atribuições da CIPA, dentre elas: Colaborar no desenvolvimento e implementação do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA e do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO; identificar os riscos do processo do trabalho e elaboração de mapas de risco; elaboração de planos de trabalho que propiciem ações preventivas na resolução de problemas de segurança e saúde do trabalho, dentre outras (BRASIL, 2019).

A Polícia Civil vem a ser o órgão policial investigativo de um Estado, sendo tratada constitucionalmente como uma Polícia Judiciária, tendo em vista que esta produzirá um



Inquérito Policial devidamente instruído para servir de instrumento para o Poder Judiciário juntamente com o Ministério Público realizar a persecução penal do Estado (PERNAMBUCO, 2018).

Normalmente na Polícia Civil há um efetivo menor quando comparado com a Polícia Militar, dependendo do Estado da Federação, o quantitativo da Polícia Civil representa entre 5% até 30% do efetivo da Polícia Militar, variando entre 5.000 à 15.000 pessoas (PERNAMBUCO, 2018).

Muitas são as causas de afastamentos de policiais de suas atividades, decorrentes de doenças ocupacionais, representando de 5% até 20% de um efetivo, ou seja, de 250 até 1.000 policiais de um efetivo total de 5.000 por exemplo, doenças e acidentes que levam a afastamentos por tempo prolongado, ou seja, por mais de 30 dias, se prolongando por meses, chegando a mais de dois anos (ALAGOAS, 2017).

Dentre as principais causas de afastamentos, tem-se questões de ordem física e mental, tais como: Estresse Ocupacional, Lesões por Esforços Repetitivos – LER, Distúrbios Ósteomusculares Relacionados ao Trabalho – DORT, Demência, Transtorno Cognitivo Leve, Alcoolismo Crônico, Delirium, Transtorno Orgânico de Personalidade, Depressão, Estresse Pós-Traumático, Neurastenia, Transtorno do Ciclo Vigília-Sono, Síndrome de Burn-Out, Diabetes, Hipertensão, Acidentes de Trânsito com Viaturas, Acidentes com Disparos de Arma de Fogo, entre outros (ALAGOAS, 2017).

Com base em dados verificados no Observatório Digital de Segurança e Saúde do Trabalho – ODSST, 39% dos afastamentos de policiais ocorrem por doenças psicológicas, enquanto os outros 61% representam todos os outros tipos de doenças ocupacionais como infarto, luxações, entorses, distensões, fraturas, acidentes com armas de fogo, asma, dentre outras, como pode se observar na figura 1 abaixo:





**Figura 3 - Afastamentos de tipo acidentário por grupos de doenças na atividade econômica de segurança e ordem pública, Brasil, 2012-2018**



Fonte: MPT-OIT, 2020.

Na figura acima, observa-se um gráfico na cor avermelhada e outro gráfico na cor azulada, o gráfico de interesse para este estudo é o de cor avermelhada por representar afastamentos por doenças ocupacionais, doenças provenientes do exercício da atividade profissional, classificada no CID-10 com o código B91, o gráfico de cor azulada representa doenças não ocupacionais, que no CID-10 o código é B31.

Este artigo teve o objetivo de analisar quais as estratégias que uma CIPA pode adotar na Polícia Civil de um dos estados do Nordeste brasileiro para reduzir os afastamentos por doenças ocupacionais.

## 2. MÉTODOS

Foi realizada uma análise em banco de dados, com criação de planilhas informando o quantitativo de policiais na ativa, assim como foi feita a quantificação de policiais afastados por doenças ocupacionais, analisando estes dados por meio de estatística descritiva, verificando o menor quantitativo e maior quantitativo de policiais afastados durante os últimos 12 meses e verificando-se a média mensal deste quantitativo.

Fez-se também uma observação das condições dos ambientes de trabalho, objetivando associar estes locais com possíveis acometimentos de doenças ocupacionais.

Os dados obtidos foram entre os meses de junho de 2019 e junho de 2020, assim como as observações das condições dos ambientes de trabalho foram nos meses de abril, maio e junho de 2020.



Foram feitas observações em diversas unidades policiais de uma Polícia Civil da Região Nordeste, a qual contém atualmente um efetivo de 5.866 servidores na ativa.

Foi escolhido este órgão tendo em vista as características da atividade profissional, que lida com um alto nível de estresse em suas atividades, assim como muitas demandas de outros órgãos da administração pública, como Ministério Público e Justiça Estadual e Federal.

Quanto à observação de campo, foi verificado inicialmente a exposição aos agentes físicos, químicos e biológicos, seguida de condições adequadas de ergonomia e posteriormente as relações interpessoais que por ventura viessem a gerar condições de estresse e consequente doenças de caráter psicológicas.

Observações realizadas apenas pelo autor pesquisador sem interações com os servidores que trabalhavam nos locais em análise.

Verificações realizadas por 4 horas em 13 unidades policiais distribuídas em sete cidades do estado.

No que se refere ao levantamento de dados, foram obtidos dados na Diretoria de Recursos Humanos, verificando-se quantitativo de servidores na ativa, quantitativo de servidores afastados por mês nos 12 meses de 2019, afastamentos motivados por licenças médicas, calculando-se com base em estatística descritiva, menor valor, maior valor, média e percentual de casos de afastamento.

### **3. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

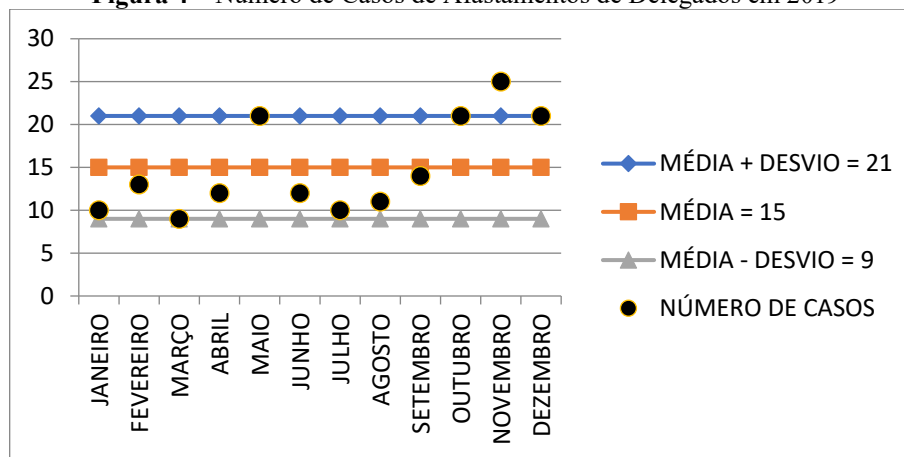
#### **3.1 CASOS DE AFASTAMENTO**

Inicialmente foi feito um levantamento do número de casos de afastamento por licença médica para os cargos de Delegado (total de 464 servidores na ativa), Agente (total de 3.788 servidores na ativa), Escrivão (total de 739 servidores na ativa), Papiloscopista (total de 279 servidores na ativa), Legista (total de 112 servidores na ativa), Perito (total de 222 servidores na ativa), Auxiliar de Legista (total de 112 servidores na ativa) e Auxiliar de Perito (total de 142 servidores na ativa), para os meses de Janeiro a Dezembro de 2019.

A seguir, pode-se observar o comportamento de afastamentos para o cargo de Delegado, conforme figura 2:



**Figura 4 – Número de Casos de Afastamentos de Delegados em 2019**

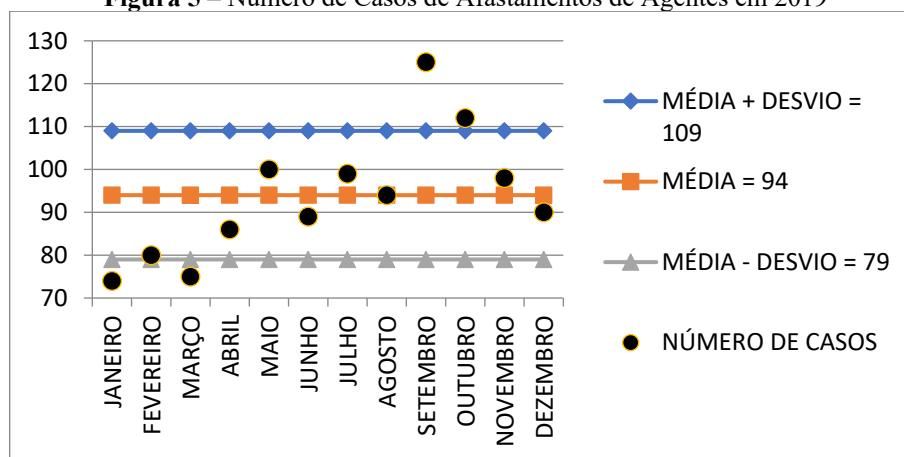


Fonte: Próprio autor.

Após ter sido estabelecida a média e o desvio padrão de casos no decorrer de 12 meses, foi estabelecido o limite mínimo e máximo de casos, com confiança de 95%, ao distribuir o número de casos de afastamentos decorridos no ano de 2019, pode-se verificar que a maior parte de casos ficou distribuído entre os limites mínimo e máximo, o que demonstra que esses casos estão em uma quantidade considerada normal, contudo houve no mês de novembro de 2019 um comportamento considerado anormal, tendo em vista que o número de casos de afastamento neste mês saiu da faixa considerada normal, houve neste mês um número acima do normal, 25 casos de afastamentos.

Em seguida, fez-se a mesma observação para o cargo de Agente, como verificado na figura 3 abaixo:

**Figura 5 – Número de Casos de Afastamentos de Agentes em 2019**



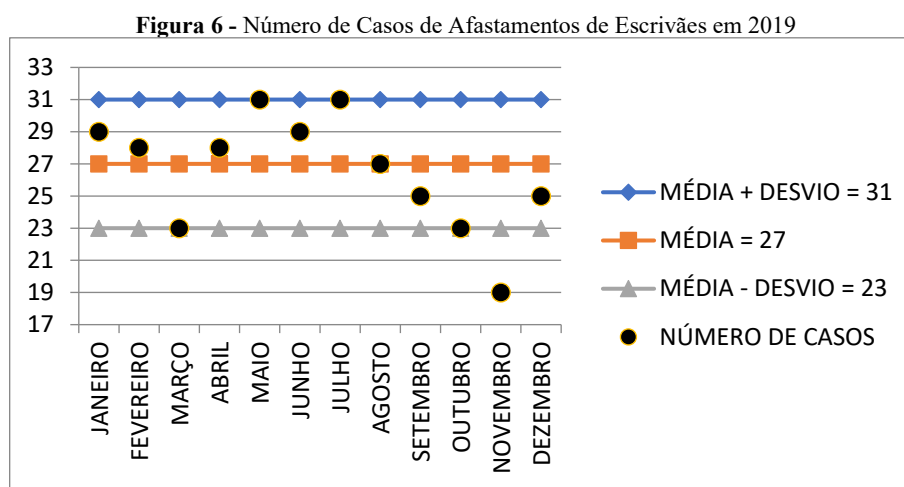
Fonte: Próprio autor.

Observa-se que a maior parte dos casos está distribuída dentro da faixa limite mínima e máxima, dentro de uma margem de confiança de 95 %, contudo nos meses de janeiro e março



houve um número de casos menor do que o limite mínimo, devido ao fato de se ter um número maior de servidores de férias nestes meses do ano de 2019, assim como houve um número maior do que o limite máximo nos meses de setembro e outubro de 2019, tendo em vista que nestes meses havia menos servidores de férias. Neste ano o menor número de casos foi em janeiro, 74 agentes afastados, enquanto que o maior número de agentes afastados foi 125 no mês de setembro de 2019.

Para o cargo de Escrivão de Polícia, pode-se observar o seguinte comportamento de afastamentos no ano de 2019, conforme figura 4 abaixo:



Fonte: Próprio autor.

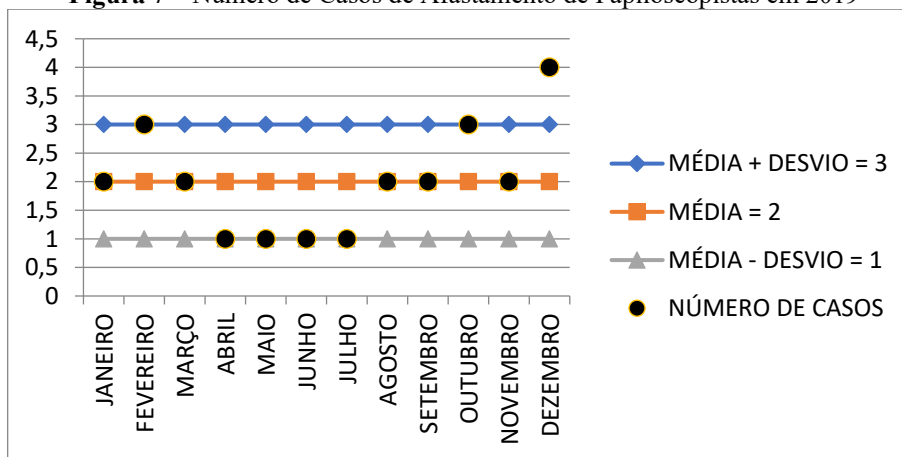
Observa-se que o número de casos de afastamentos esteve dentro da faixa de distribuição normal, o único momento em que houve um comportamento diferente foi no mês de novembro, com apenas 19 casos, bem abaixo do número normal de casos, tendo em vista o número elevado de servidores escrivães de férias neste mês.

Na figura 5 abaixo, tem-se o número de casos de afastamentos para o cargo de Papiloscopista.





**Figura 7 – Número de Casos de Afastamento de Papiloscopistas em 2019**

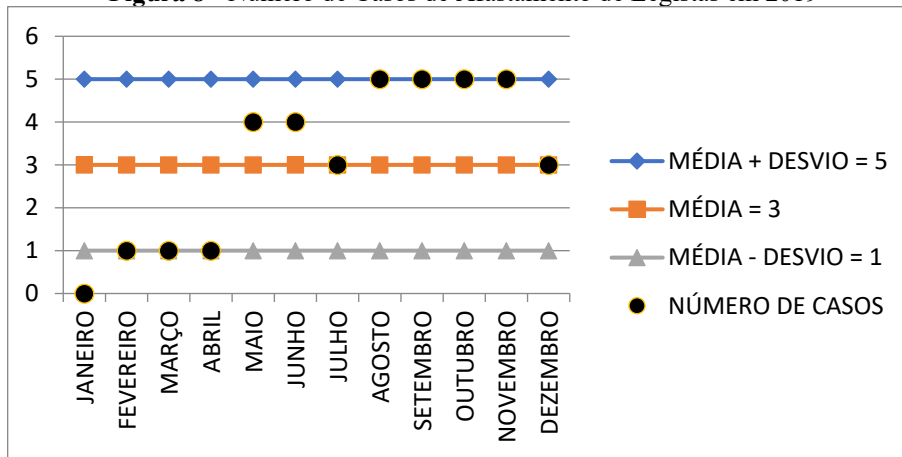


Fonte: Próprio autor.

Para este cargo, foi possível verificar que praticamente em todos os meses houve um comportamento dentro da faixa da distribuição normal, exceto no mês de dezembro, em que houve um aumento do número de casos, acima do limite máximo, com 4 casos, em que menos servidores deste cargo ficaram de férias.

Em seguida, fez-se a análise do quantitativo de Legista afastados durante os 12 meses de 2019, o que observou-se na figura 6 abaixo:

**Figura 8 - Número de Casos de Afastamento de Legistas em 2019**



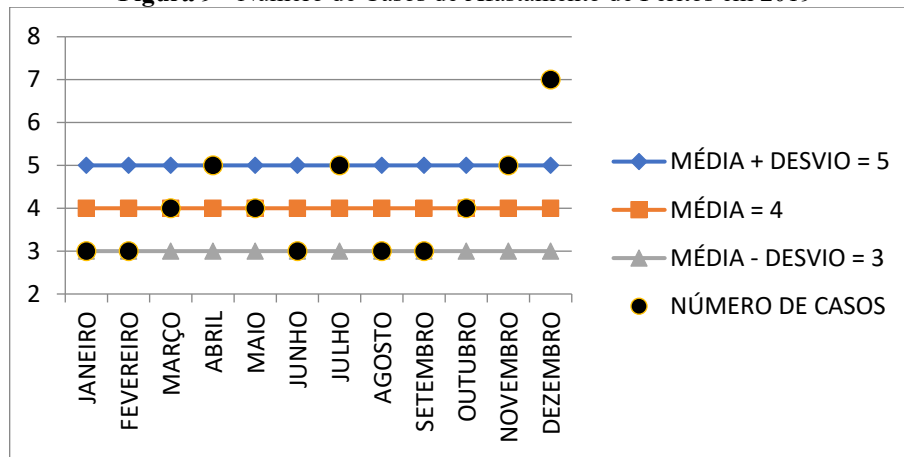
Fonte: Próprio autor.

Observou-se que o único momento em que não houve afastamento de legistas foi no mês de janeiro, em que nenhum legista se afastou, onde se verifica que neste ponto, o mesmo ficou fora da faixa limite, uma possibilidade para tal comportamento, foi o possível aumento de servidores deste cargo terem ficado de férias.

Em seguida, fez-se a mesma observação para o cargo de Perito, o que se verificou na figura 7 abaixo:



**Figura 9** - Número de Casos de Afastamento de Peritos em 2019

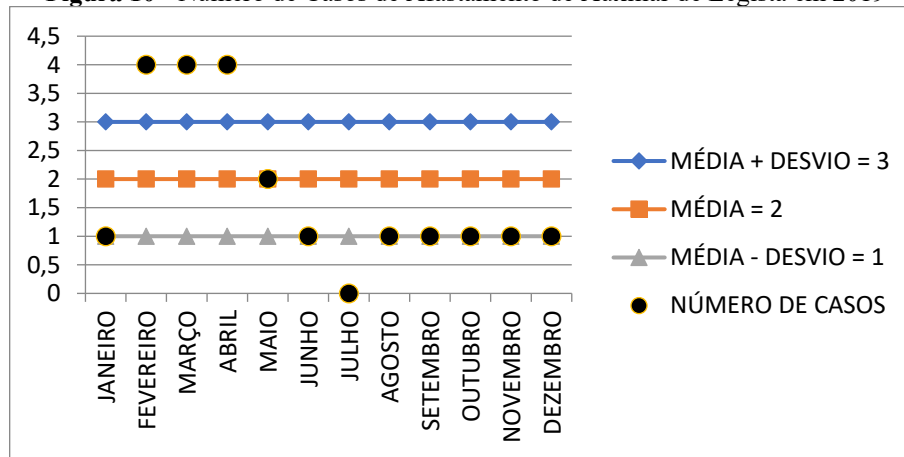


Fonte: Próprio autor.

Pode-se observar que o maior número de casos de peritos afastados encontra-se dentro da faixa limite normal, apenas se verificando no mês de dezembro um aumento expressivo quando comparado com a média de casos de afastamento, possivelmente por menos servidores desta categoria terem ficado de férias, assim como pelo possível aumento de trabalho no mês anterior.

Foi realizado o mesmo estudo para o cargo de Auxiliar de Legista, onde os resultados obtidos podem ser verificados na figura 8 a seguir:

**Figura 10** - Número de Casos de Afastamento de Auxiliar de Legista em 2019



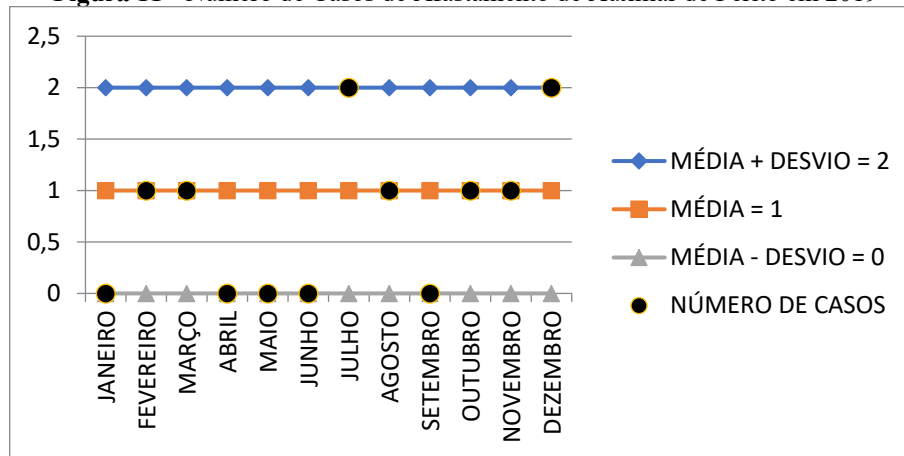
Fonte: Próprio autor.

Verificou-se para este cargo que nos meses de fevereiro até abril houve um número de casos acima do limite máximo, que dada a natureza da atividade, pode ter ocorrido a prevalência de fatores, como psicossociais, biológicos, que levaram ao aumento.



No caso do cargo de Auxiliar de Perito, a figura 9 abaixo mostra os números de afastamentos.

**Figura 11** - Número de Casos de Afastamento de Auxiliar de Perito em 2019



Fonte: Próprio autor.

Observou-se que todos os casos de afastamentos para este cargo ficaram dentro da faixa estabelecida entre o limite mínimo e máximo, em que verifica-se que o número de afastamento se deu dentro da margem de confiança da distribuição normal.

O quadro 1 abaixo mostra o número de casos de afastamentos conforme os cargos no ano de 2019.

**Quadro 1** - Número de Casos de Afastamentos no ano de 2019 por cargo

CARGO	MÊS DO ANO 2019						
	Total do Efetivo por Cargo na Ativa	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
Delegado	464	10	13	9	12	21	12
Agente	3.788	74	80	75	86	100	89
Escrivão	739	29	28	23	28	31	29
Papiloscopista	279	2	3	2	1	1	1
Legista	112	0	1	1	1	4	4
Perito	222	3	3	4	5	4	3
Auxiliar de Legista	112	1	4	4	4	2	1
Auxiliar de Perito	142	0	1	1	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5.858</b>	<b>119</b>	<b>133</b>	<b>119</b>	<b>137</b>	<b>163</b>	<b>139</b>

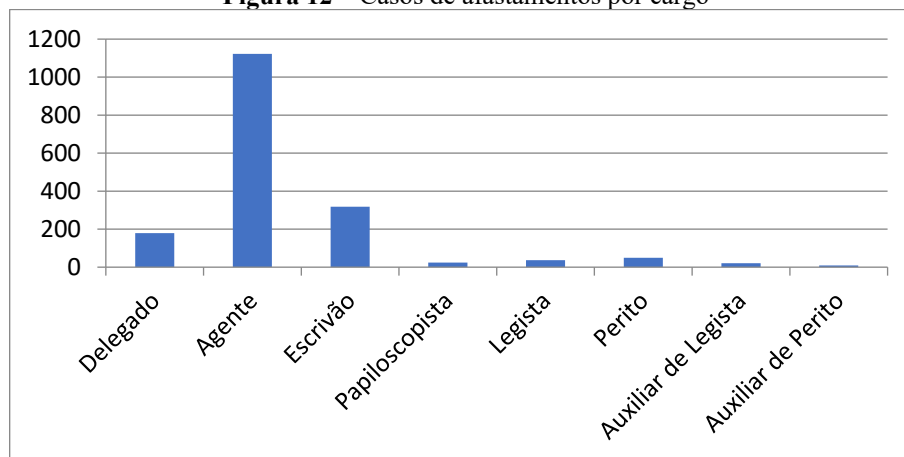


CARGO	MÊS DO ANO 2019						
	Total do Efetivo por Cargo na Ativa	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Delegado	464	10	11	14	21	25	21
Agente	3.788	99	94	125	112	98	90
Escrivão	739	31	27	25	23	19	25
Papiloscopista	279	1	2	2	3	2	4
Legista	112	3	5	5	5	5	3
Perito	222	5	3	3	4	5	7
Auxiliar de Legista	112	0	1	1	1	1	1
Auxiliar de Perito	142	2	1	0	1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>5.858</b>	<b>151</b>	<b>144</b>	<b>175</b>	<b>170</b>	<b>156</b>	<b>153</b>

Fonte: Próprio autor.

A figura 10 a seguir apresenta de forma visual os dados do quadro 1, em números absolutos, em que observa-se qual cargo ocorreu maior número de casos e qual cargo apresentou menor número de casos.

Figura 12 – Casos de afastamentos por cargo



Fonte: Próprio autor.

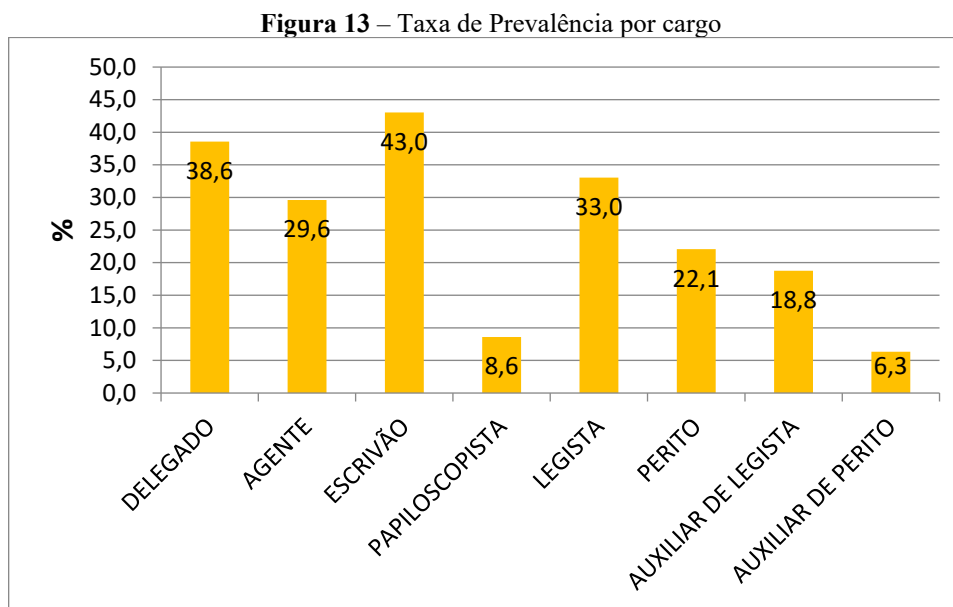
Dentre os cargos, aqueles que apresentaram maior número de casos de afastamentos foram o de Agente e de Escrivão, não só devido ao fato do efetivo destes cargos ser maior, mas também devido à influência de fatores psicossociais afetarem mais os servidores destes dois





cargos, como problemas com chefia imediata, problemas financeiros, problemas familiares, causando transtornos psicológicos dentre estes servidores que podem começar com ansiedade e problemas de sono.

A Taxa de Prevalência dos afastamentos, em que estuda-se o percentual da razão entre o número de afastamentos de um determinado cargo e o número total de servidores deste mesmo cargo pode ser apresentada na figura 11 abaixo:



**Fonte:** Próprio autor.

Percebe-se com o gráfico acima que os três cargos com prevalência maior de afastamentos foram o de escrivão, devido principalmente ao fato de ser um único escrivão por delegacia e pelo volume de trabalho por jornada de trabalho para uma única pessoa, em seguida tem-se o cargo de delegado, devido a uma cobrança elevada por cumprimento de metas, posteriormente o cargo de legista, por serem poucos servidores na ativa para um volume de trabalho de todo o estado.

### **3.2 ESTUDO DAS CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO**

Nesta etapa do estudo, foram observadas as condições dos ambientes de trabalho dos servidores, de acordo com a unidade de trabalho, conforme cada cargo, detendo-se à existência da influência de fatores físicos, químicos, biológicos, ergonômicos, acidentários ou psicossociais.



A partir destas análises foi possível elaborar o quadro 2 abaixo para os cargos de Delegado, Agente e Escrivão, nas Delegacias como unidade policial.

**Quadro 2** – Condição do Ambiente de Trabalho para os Cargos de Delegado, Agente e Escrivão

Órgão	POLÍCIA CIVIL		
Unidade Laboral	10 UNIDADES (DELEGACIA)		
Código CNAE	8424-8/00		
Ramo de atividade	SEGURANÇA E ORDEM PÚBLICA		
Grau de Risco	2		
Grupo	O		
Cargo	DELEGADO	AGENTE	ESCRIVÃO
Horário de funcionamento:	24 horas	24 horas	24 horas
Fator de Risco Físico	Não	Não	Não
Fator de Risco Químico	Não	Não	Não
Fator de Risco Biológico	Não	Não	Não
Fator de Risco Ergonômico	Sim	Sim	Sim
Fator de Risco Acidentário	Sim	Sim	Sim
Fator de Risco Psicossocial	Sim	Sim	Sim

**Fonte:** Próprio autor.

Dentre os cargos, observou-se que para os cargos de Delegado, Agente e Escrivão houve a ocorrência de influências de fatores de risco ergonômico, como cadeira inadequada, iluminação insuficiente, mesas com altura inadequada, teclados de computadores inapropriados para uso contínuo, assim como fatores acidentários como exposição ao acidente por disparo involuntário de arma de fogo, coletes balísticos vencidos ou inapropriados para alguns tipos de calibres de armas, coldres de armas de fogo impróprios para o tipo e modelo de armas, armas com defeito de fabricação e acidentes com viaturas.

Para os cargos de Agente e Escrivão ainda houve a influência de fatores psicossociais, por relações interpessoais, alto nível de estresse, muitas cobranças por metas, questões financeiras, condições de trabalho inapropriadas para o bom desempenho das atividades, ou seja, questões que afetam diretamente as condições psicológicas dos servidores destes cargos.

Todos estes fatores agravados pela extensiva jornada de trabalho, que teoricamente é de 24 horas, contudo, ultrapassando deste intervalo de tempo, chegando muitas vezes na prática a passar de 30 horas com uma mesma equipe de trabalho.



No quadro 3 abaixo, fez-se observações nas condições do ambiente de trabalho para o cargo de Papiloscopista.

**Quadro 3 - Condição do Ambiente de Trabalho para o Cargo de Papiloscopista**

<b>Órgão</b>	POLÍCIA CIVIL	
<b>Unidade Laboral</b>	1 UNIDADE (INSTITUTO DE IDENTIFICAÇÃO)	
<b>Código CNAE</b>	8424-8/00	
<b>Ramo de atividade</b>	SEGURANÇA E ORDEM PÚBLICA	
<b>Grau de Risco</b>	2	
<b>Grupo</b>	O	
<b>Cargo</b>	PAPILOSCOPISTA	
<b>Horário de funcionamento:</b>	8 horas	
<b>Fator de Risco Físico</b>	Não	
<b>Fator de Risco Químico</b>	Não	
<b>Fator de Risco Biológico</b>	Não	
<b>Fator de Risco Ergonômico</b>	Sim	
<b>Fator de Risco Acidentário</b>	Sim	
<b>Fator de Risco Psicossocial</b>	Não	

**Fonte:** Próprio autor.

Verificou-se que apenas os fatores de risco ergonômico e acidentário atingem estes servidores no exercício de suas atividades, assim como pode-se observar uma jornada de trabalho reduzida quando comparada com os cargos de Delegados, Agentes e Escrivães, outra observação relevante foi a ausência da incidência do fator psicossocial.

No quadro 4 abaixo, pode-se apresentar as observações das condições do ambiente de trabalho para os cargos de Legista e Auxiliar de Legista.

**Quadro 4 - Condição do Ambiente de Trabalho para os Cargos de Legista e Auxiliar de Legista**

<b>Órgão</b>	POLÍCIA CIVIL	
<b>Unidade Laboral</b>	1 UNIDADE (INSTITUTO MÉDICO LEGAL)	
<b>Código CNAE</b>	8424-8/00	
<b>Ramo de atividade</b>	SEGURANÇA E ORDEM PÚBLICA	
<b>Grau de Risco</b>	2	
<b>Grupo</b>	O	
<b>Cargo</b>	LEGISTA	AUXILIAR DE LEGISTA



<b>Horário de funcionamento:</b>	24 horas	24 horas
<b>Fator de Risco Físico</b>	Não	Não
<b>Fator de Risco Químico</b>	Não	Não
<b>Fator de Risco Biológico</b>	Sim	Sim
<b>Fator de Risco Ergonômico</b>	Sim	Sim
<b>Fator de Risco Acidentário</b>	Não	Não
<b>Fator de Risco Psicossocial</b>	Não	Não

**Fonte:** Próprio autor.

Constatou-se que para estes cargos, Legista e Auxiliar de Legista, houve incidência apenas dos fatores biológicos, tendo em vista trabalharem diretamente com corpos humanos, suas vísceras, exposição à bactérias, fungos, protozoários, vírus, assim como fatores ergonômicos, por trabalharem com mesas baixas, baixa iluminação, segurarem em alguns momentos corpos pesados.

No quadro 5 a seguir, verificou-se as condições do ambiente de trabalho dos cargos de Perito e Auxiliar de Perito.

**Quadro 5 - Condição do Ambiente de Trabalho para os Cargos de Perito e Auxiliar de Perito**

<b>Órgão</b>	POLÍCIA CIVIL	
<b>Unidade Laboral</b>	1 UNIDADE (INSTITUTO DE CRIMINALÍSTICA)	
<b>Código CNAE</b>	8424-8/00	
<b>Ramo de atividade</b>	SEGURANÇA E ORDEM PÚBLICA	
<b>Grau de Risco</b>	2	
<b>Grupo</b>	O	
<b>Cargo</b>	PERITO	AUXILIAR DE PERITO
<b>Horário de funcionamento:</b>	24 horas	24 horas
<b>Fator de Risco Físico</b>	Não	Não
<b>Fator de Risco Químico</b>	Sim	Sim
<b>Fator de Risco Biológico</b>	Não	Não
<b>Fator de Risco Ergonômico</b>	Sim	Sim
<b>Fator de Risco Acidentário</b>	Não	Não
<b>Fator de Risco Psicossocial</b>	Não	Não

**Fonte:** Próprio autor.





Constatou-se que os fatores prevalentes no exercício das atividades laborais dos cargos de perito e auxiliar de perito são fatores de risco químico, por trabalharem muito em laboratórios com reagentes químicos, para a realização das mais diversas perícias, assim como fatores de risco ergonômico, por trabalharem com microscópios defasados, mesas inadequadas para a altura dos servidores, cadeiras impróprias, assim como iluminação baixa.

#### **4. DISCUSSÃO**

Comparando os números de casos absolutos de afastamentos por cada cargo, observou-se que os cargos que têm mais afastamentos são os cargos de Agentes e Escrivães.

Já em relação à taxa de prevalência de afastamento, percebe-se que o cargo que apresentou maior taxa de afastamento foi o cargo de escrivão, 43 afastamentos a cada 100 trabalhadores para o período de 2019, em decorrência do alto volume de trabalho concentrado em uma única pessoa por unidade policial, assim como a responsabilidade pela guarda de materiais apreendidos, elevada cobrança pelo cumprimento de prazos, bem como jornadas de trabalho que na prática ultrapassam o horário legal por causa de lavratura de diversos procedimentos, principalmente flagrantes. Já o cargo de agente, teve uma prevalência de 29,6 afastamentos a cada 100 trabalhadores.

Quando se leva esta observação para verificar os dados obtidos com as verificações das condições dos ambientes de trabalho, constatou-se que os servidores destes cargos sofrem influências dos fatores de risco ergonômico, acidentário e psicossocial, aparentemente fatores mais relevantes para causarem tantos afastamentos destes servidores.

Na literatura pode-se verificar algumas hipóteses que levam a acreditar que o fator psicossocial seja mais relevante para causar tantos afastamentos dos policiais, em especial, Agentes e Escrivães, é o que foi defendido por Pelegrini et al. (2018), segundo os autores para os policiais que participaram da pesquisa o nível de estresse alto da atividade profissional e as baixas condições de trabalho foram fatores relevantes para baixa autoestima, levando muitas vezes ao afastamento dos policiais, principalmente por questões de relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Já Coleta e Coleta (2008), identificaram em sua pesquisa os principais fatores de estresse emocional e desmotivação no exercício de suas atividades laborais, dentre estes fatores,



destacou-se: excesso de trabalho, falta de recurso para trabalhar e elevada cobrança, baixa qualidade na relação com colegas de trabalho, discriminação social, risco de vida por parte do policial e de sua família, ambiente de trabalho inadequado, inadequação de função (desvio de função, falta de treinamento), relação com os superiores de forma insatisfatória (falta de apoio, excesso de autoritarismo, cobranças excessivas) e salários que não atendem às necessidades do policial e de sua família.

Houve um estudo realizado por Psicologia Viva (2017) que ratifica o estudo de Coleta e Coleta (2008), pois identificou as mesmas causas de estresse do policiais no exercício de suas atividades, contudo este estudo foi mais além, pois identificou as consequências de estresse laboral, motivando muitas vezes o afastamento dos policiais de suas funções, pois afeta a qualidade do trabalho e a qualidade de vida pessoal destes policiais. Dentre as consequências detectadas, teve-se: falta de concentração, raciocínio lento e confuso, falta de condições para tomarem decisões rápidas, hesitações em situações de risco, problemas de sono, alimentação, problemas de visão, Síndrome de Burnout, aumento do uso de bebidas alcoólicas e drogas, comportamento tendente à agressividade ou ao isolamento, muitas vezes levando à depressão ou Síndrome do Pânico, bem como Transtorno de Ansiedade.

No estudo realizado por Oliveira e Bardagi (2009), elas constataram que o fator que mais afeta o policial em seu exercício laboral é o fator emocional, psicossocial, em que verificaram que os policiais participantes da pesquisa apresentaram os seguintes sintomas psicológicos em decorrência do trabalho: irritabilidade excessiva com quase 55 % dos casos, cansaço excessivo com aproximadamente 47 % dos policiais, pensamento constante em um só assunto com quase 39 %, irritabilidade sem causa aparente com quase 38 %, sensibilidade emotiva excessiva com 33 %, problemas com memória em 42 % e insônia com 40 % dos policiais entrevistados.

Houve por parte de Machado e Rocha (2015) um estudo em que pode corroborar com a pesquisa de Oliveira e Bardagi (2009), não só por encontrar as mesmas causas e efeitos do estresse laboral dos policiais, como ainda encontrou um outro fator de extrema importância que foi o alto nível de estresse que os policiais apresentaram por trabalharem em locais extremamente distantes de suas residências e de suas famílias, não só pela distância, mas também pelo desgaste em se deslocar para os locais de trabalho e por vezes passarem tanto tempo afastados de suas famílias, bem como o fato de quando largam os trabalhos por ficarem



de folga, o tempo gasto para retornarem para suas residências é elevado a ponto de passarem poucos dias com seus familiares e em seguida precisarem voltar a trabalhar.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os dados obtidos na pesquisa, pode-se observar uma possível relação entre os casos de afastamentos e as condições dos ambientes de trabalho e atribuições dos cargos.

Com o encontrado na literatura, assim como o verificado nas observações das condições dos ambientes de trabalho, constatou-se que dentre todos os fatores de risco presentes nas atividades laborais dos policiais, o que mais afetou os Agentes e Escrivães foi o fator de risco psicossocial, por tratar principalmente das condições emocionais dos policiais.

Por meio do verificado, uma CIPA pode apresentar as seguintes propostas com a finalidade de reduzir o número de afastamentos, principalmente dos Agentes e Escrivães, tomando-se por base a NR 5:

- a) Desenvolver e implementar o PCMSO e outros programas de saúde, como por exemplo os Exames Admissionais realizados pela própria Divisão de Saúde da Polícia Civil, implantação de: Exame Periódico, de Retorno ao Trabalho, de Mudança de Função / Lotação e Exame Demissional;
- b) Elaboração e implementação de PPRA das unidades policiais;
- c) Elaboração de Mapas de Risco e desenvolvimento de treinamentos dos policiais;
- d) Desenvolvimento e implementação e atividades esportivas e ginástica laboral para os policiais distribuídos nas unidades policiais do Estado;
- e) Propositura de trabalho home office intermitente para que servidores que apresentem algum problema de caráter psicossocial principalmente em conflito com relações interpessoais com a chefia possam trabalhar e se sentirem produtivos sem a necessidade de afastamentos;
- f) Elaborar e implementar um programa de acompanhamento psicológico e assistencial descentralizado e distribuído por todas as unidades policiais do Estado;
- g) Elaboração de um programa de valorização profissional, verificando a formação acadêmica dos servidores e atribuindo quando possível tarefas conforme suas formações



- h) Contribuir para criação de uma reestruturação organizacional que estimule os servidores a permanecerem na instituição policial e que se sintam valorizados
- i) Promover capacitações para os servidores da área meio e da área fim no âmbito da segurança do trabalho, quanto ao uso de Equipamentos de Proteção Individual e Técnica de Abordagem e Utilização de Armamentos, para redução de acidentes de trabalho;
- j) Promover capacitações para os servidores de todas as áreas para a redução da incidência de fatores de risco ergonômico;
- k) Promover anualmente a SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidente de Trabalho e
- l) Acompanhar a elaboração de Comunicações de Acidentes de Trabalho – CAT para estudo das causas de acidente, bem como elaboração de Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho – LTCAT e Perfil Profissiográfico Previdenciário – PPP dos servidores.

Este trabalho pode vir a ser utilizado para futuras contribuição, aperfeiçoamentos, melhorias, quanto a esta temática, com a finalidade de dispor melhores condições de trabalho destes profissionais da segurança pública.

## REFERÊNCIAS

ALAGOAS. *História da Polícia Civil de Alagoas*. 2017. Disponível em: <http://pc.al.gov.br/site/historico/> Acesso em: 06 jul. 2020.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria SEPRT nº 915, de 30 de julho de 2019. Atualiza a Norma Regulamentadora NR 5 – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. Brasília. Diário Oficial da União. Brasília, DF: 31 jul. 2019.

COLETA, A. S. M. D.; COLETA, M. F. D. Fatores de estresse ocupacional e coping entre policiais civis. *Psico-USF*, v. 13, n. 1, p. 59-68, 2008

MACHADO, J. M.; ROCHA, G. V. M. Stress no trabalho policial: uma análise das estratégias de enfrentamento. *Ciência e Cultura*, n. 51, p.171-190, 2015

MPT-OIT. Observatório digital de segurança e saúde do trabalho. 2020. Disponível em: <https://smartlabbr.org/sst> Acesso em: 11 ago. 2020

OLIVEIRA, P. L. M.; BARDAGI, M. P. Estresse e comprometimento com a carreira em policiais militares. *Bol. Psicol.* vol.59 n.131, p. 153-166, 2009





PELEGRINI, A.; CARDOSO, T. E.; CLAUMANN, G. S.; PINTO, A. A.; FELDEN, E. P. G. Percepção das condições de trabalho e estresse ocupacional em policiais civis e militares de unidades de operações especiais. **Cad. Bras. Ter. Ocup.**, São Carlos, v. 26, n. 2, p. 423-430, 2018

*PERNAMBUCO. Secretaria de Defesa Social. 2018. Disponível em: <http://www.sds.pe.gov.br/institucional/historico> Acesso em: 06 jul. 2020.*

*PSICOLOGIAVIVA. Estresse em policiais e as consequências do problema. 2017. Disponível em: <https://blog.psicologiaviva.com.br/estresse-em-policiais/> Acesso em: 26 jul. 2020.*



# CAPÍTULO 25

## O ALINHAMENTO DAS FINANÇAS COM O MARKETING PARA UMA EFICIENTE GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NAS MICROEMPRESAS

Kleber de Britto Souza

### RESUMO

A instabilidade no cenário político econômico que o país está passando, e que na visão de Serrentino (2015) “Há muito tempo as empresas não conviviam com a instabilidade política, que afeta os negócios” e atrelados ao esse panorama corrobora Lima e Silva (2015) quando ressalta o “aumento de tributos, inchaço nas contas decorrentes de serviços públicos com preços regulados como energia, água, transporte e combustível, além do acréscimo dos juros, são variáveis que refletem diretamente no preço dos produtos vendidos ao consumidor final”, e com isso levando as empresas a utilização de novas ações gerenciais estratégicas para permanecerem competitivas no mercado, conforme a visão de Silva (2015) “para fazer parte dessa fatia do varejo que continuará em expansão é necessário que o varejista se reinvente, com a utilização de métodos criativos para reduzir o custo e com a constante busca de alternativas para se destacar em meio à concorrência.” Realizar a pesquisa em administração com foco no estudo de caso, no segmento do mercado do varejo, em uma microempresa de distribuição de bebidas, no intuito de avaliar a eficiência de ações gerenciais financeiras com ações de marketing, alinhadas como diferencial competitivo, por meio da eficiente utilização da gestão do capital de giro suficiente para que não precise recorrer a obtenção de crédito na praça, pois realizar empréstimos na atualidade não é uma boa alternativa, visto que os juros bancários estão elevados. A pesquisa foi desenvolvida com uma metodologia de abordagem qualitativa exploratória descritiva por meio de um estudo de caso, com a finalidade de identificar o alinhamento das finanças com o marketing, em busca de desenvolver vantagens competitivas diferenciadas frente a concorrência. Identificamos neste estudo de caso que o alinhamento das finanças empresarias por meio da eficiente gestão do capital de giro, elevado controle de estoque, podem ser alinhados a Lógica Dominante do Serviço por meio da cocriação como vantagens competitivas diferenciadas frente a concorrência.

**PALAVRAS CHAVES:** Cocriação; Lógica Dominante do Serviço; Capital de Giro

### INTRODUÇÃO

A instabilidade no cenário político econômico que o país está passando, e que na visão de Serrentino (2015) “Há muito tempo as empresas não conviviam com a instabilidade política, que afeta os negócios” e atrelados ao esse panorama corrobora Lima e Silva (2015) quando ressalta o “aumento de tributos, inchaço nas contas decorrentes de serviços públicos com preços regulados como energia, água, transporte e combustível, além do acréscimo dos juros, são variáveis que refletem diretamente no preço dos produtos vendidos ao consumidor final”, e com



isso levando as empresas a utilização de novas ações gerenciais estratégicas para permanecerem competitivas no mercado, conforme a visão de Silva (2015) “para fazer parte dessa fatia do varejo que continuará em expansão é necessário que o varejista se reinvente, com a utilização de métodos criativos para reduzir o custo e com a constante busca de alternativas para se destacar em meio à concorrência.” Com capital de giro suficiente para que não precise recorrer a obtenção de crédito na praça, pois realizar empréstimos na atualidade não é uma boa alternativa, visto que os juros bancários estão elevados.

No segmento do varejo a ser realizado a pesquisa, no caso de estudo em questão, no ramo de distribuição de bebidas não tem sido diferente, as incertezas do cenário macroeconômico da atualidade, e, a elevada concorrência onde os clientes estão mais informados, e em busca de produtos/serviços mais padronizados para atender suas necessidades têm levado as empresas desse segmento a adotarem uma nova postura. Segundo Day (1990) de empresas “dirigidas pelo mercado” (*market-driven*), expandindo os tradicionais enfoque de empresas “orientada pelo mercado” (*market-oriented*).

Na visão de Crocco (2012) “A diferença entre as orientações está no fato que enquanto as empresas dirigidas pelo mercado estão melhor adaptadas para atender os seus próprios desafios, as empresas orientadas pelo mercado tem seu foco principal na criação e retenção de clientes.”, porém as empresas do segmento de distribuição de bebidas que quiserem permanecer competitivas terão que desenvolver um diferencial em relação aos seus concorrentes e orientar suas ações financeiras para melhoria da gestão do seu capital de giro e otimizando suas compras para melhoria do controle do estoque. O que na visão de Donato (2007) “A manutenção de estoques reduz o tempo de atendimento aos clientes, fundamental para manter-se competitivo em determinados mercados, e também reduz a probabilidade de ocorrência de vendas perdidas.”

## **JUSTIFICATIVA**

O uso de estratégias gerenciais financeiras e de marketing, tornam-se cada vez mais eficiente para o apoio na tomada de decisões, tendo em vista as mudanças constantes do cenário econômico, o acesso a novas tecnologias, e as novas exigências dos clientes.

Realizar a pesquisa em administração com foco no estudo de caso, no segmento do mercado do varejo, em uma microempresa de distribuição de bebidas, no intuito de avaliar a



eficiência de ações gerenciais financeiras com ações de marketing, alinhadas como diferencial competitivo, por meio da eficiente utilização da gestão do capital de giro, deu-se após a leitura de vários artigos, dissertações e teses no curso de mestrado do PPGA – Administração da UNISC, onde foi detectado a falta de estudos práticos em que ocorram a fusão das finanças com marketing. Corroboram a esse pensamento Brambilla (2011, p.171) quando sugere que o entendimento da SDL é uma alternativa de investigação para novos e tradicionais estudantes da área de marketing, e seus reflexos ainda não são claros nos estudos de gestão como um todo. Fortalece nosso objeto de investigação, a visão de Dietrich (2011, p.146) quando ressalta que estudos considerando os consumidores na pesquisa seriam importantes para que se tenham os elementos viabilizadores da cocriação considerados na perspectiva dos consumidores, e reforçam o desenvolvimento de nossa linha de pesquisa Prahalad e Ramaswamy (2004) quando ressaltam que as interações de alta qualidade entre consumidor e empresa despertam fontes de vantagens competitivas para esta, com o consumidor coconstruindo experiências de serviço adequadas ao seu contexto. E neste trabalho, tentaremos demonstrar essa interação do consumidor com a empresa, como elemento colaborador na eficiência da gestão do capital de giro, por meio da cocriação e informações de apoio para uma boa prática de gestão do capital de giro.

Em busca de propiciar respostas rápidas a problemas empresariais, assim como prevê-los, torna as organizações mais adaptáveis às exigências do novo modelo econômico. Neste contexto, as empresas estão mudando seu foco de aumentar a eficiência interna (custos, velocidade e eficiência) para alavancar recursos externos, especialmente a competência do cliente, a fim de obter novas vantagens competitivas na nova economia (ZHANG e CHEN, 2008; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004), visto que a concorrência no mercado está muito elevada.

O trabalho de pesquisa empírica em desenvolvimento visa verificar a aplicação prática no estudo de caso, no segmento do varejo em uma distribuidora de bebidas, instalada no mercado de Santa Cruz do Sul-RS, e como o alinhamento de técnicas de finanças empresariais com o marketing podem gerar vantagem competitiva, as empresas que prestam serviços de valor aos seus consumidores.





## **PROBLEMA**

Partindo desta premissa as empresas que quiserem permanecer competitivas frente aos seus concorrentes deverão voltar suas ações fazendo uso da Lógica Dominante do Serviço (SDL), a evolução do marketing estratégico, em relação a oferta de um serviço diferenciado e com qualidade, porém para que isso ocorra é preciso uma proximidade com seus clientes. Prahalad e Ramaswamy (2003, p.12), é central no serviço “co-criar valores únicos para os clientes individuais”. E atrelado as ações de marketing, a gestão financeira por meio de uma eficiente gestão de capital de giro e um bom controle de estoque, levará as organizações a obtenção de melhores resultados. Corrobora Palermo (2002) quando ressalta “o sucesso empresarial depende, cada vez mais, do uso de práticas financeiras apropriadas.”

Para Bolton (2006), a Lógica Dominante do Serviço serve como uma espécie de oportunidade na geração de vantagens competitivas por meio da integração de perspectivas e ações, o que pode orientar empresas à criação de novas capacidades e estratégias de trabalho. Estas podem levar ao desempenho superior, e na área financeira estratégias de levantamento de necessidades por meio da cocriação que permitirão aproximar a demanda com a oferta, e não elevar o custo da operacionalização. Conforme Matarazzo (2003) “propõe, o ideal é manter estoque num nível ótimo que equilibre devidamente os custos sem prejudicar o atendimento ao cliente ou a produção.”

Criar ações estratégicas novas que envolvam técnicas gerenciais financeiras com o marketing podem melhorar o desempenho das empresas. Neste contexto, emerge o questionamento da pesquisa: O alinhamento das Finanças com o Marketing podem agregar mais valor na obtenção de vantagem competitiva na oferta de serviços diferenciados pela melhoria da gestão do capital de giro?

## **OBJETIVO GERAL**

Com o intuito de responder a pergunta da pesquisa teremos com objetivo geral: Verificar se o alinhamento das Finanças com o Marketing podem agregar mais valor na obtenção de vantagem competitiva na oferta de serviços diferenciados pela melhoria da gestão do capital de giro?



## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar se existe a gestão do capital de giro na empresa.
- b) Demonstrar por que a Lógica Dominante do Serviço por meio da Cocriação resulta em uma oferta de serviço diferenciada frente a concorrência.
- c) Avaliar o serviço resultante das finanças com o marketing melhora o serviço no atendimento das necessidades dos consumidores.
- d) Propor novas ações gerenciais de Gestão de Finanças e Marketing Estratégico para utilização da Lógica Dominante do Serviço como estratégia efetiva na geração de valor, satisfação dos consumidores e vantagem competitiva por meio da gestão eficiente do capital de Giro.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico será dividido nos seguintes subcapítulos:

- ✓ Capital de Giro;
- ✓ Gestão do Capital de Giro;
- ✓ Gerenciamento de Estoque;
- ✓ Lógica Dominante do Serviço; e
- ✓ Cocriação.

## **CAPITAL DE GIRO**

Capital de Giro como o próprio nome diz: é o capital que vai fazer com que ocorra o giro operacional da empresa por meio de recursos próprios. O que na visão de Brigham e Houston (1999) “capital de giro é investimento da empresa em ativos de curto prazo.” Segundo Assaf Neto (2005), “o conceito de capital de giro ou capital circulante está associado aos recursos que circulam ou giram na empresa em determinado período de tempo. Ou seja, é uma parcela de capital da empresa aplicada em seu ciclo operacional.”

A Denominação do capital de giro está relacionada a parcela dos recursos próprios da empresa que se encontram disponíveis para operacionalização do negócio. É a mola mestra da engrenagem que faz a empresa funcionar, e sendo fundamental sua eficiente aplicação, e principalmente, em tempos de crise como a atual, em busca de se manter competitivo. Para



Ferreira (2011) “alguns fatores como redução de vendas, crescimento da inadimplência e aumento das despesas financeiras podem comprometer a obtenção do capital de giro para o perfeito funcionamento da empresa e podendo comprometer sua saúde financeira e sobrevivência no mercado.” Corroborando com esse pensamento Oliveira e Castro (2008) “A falta de recursos financeiros na empresa é um dos determinantes apontados pela literatura como fator capaz de comprometer a sua sobrevivência.” E para se manter em plena atividade e perene no mercado é necessário um controle eficiente sobre o capital de giro. Segundo Ferreira (2011) “o administrador financeiro volta toda a sua atenção ao capital de giro, devido a sua importância, porque é por falta de controle nas entradas e saídas de caixa na empresa que a maioria das empresas vem morrer no mercado, tão globalizado e competitivo.” Vieira (2005) reforça a ideia, ao afirmar que o capital de giro representa o volume de investimentos de curto prazo aplicados no ativo circulante, o que engloba caixa, bancos, aplicações financeiras, estoques e contas a receber de clientes.” Sendo fundamental uma adequada e eficiente Gestão do Capital de Giro.

## **GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO**

Para Gitman (1987) “A administração de capital de giro abrange a administração das contas circulantes da empresa, incluindo ativos e passivos circulantes. A administração de capital de giro é um dos aspectos mais importantes da administração financeira considerada globalmente.” Conforme Tófoli (2008), “a administração de capital de giro é a maneira de se gerenciar os ativos e passivos circulantes da empresa. Quando Ativo Circulante (AC) for maior que o Passivo Circulante (PC), a empresa possui capital de giro líquido positivo e quando ocorre ao contrário, possui capital de giro líquido negativo.”

Segundo Assaf Neto (2005), “A administração do capital de giro engloba decisões de compra e venda, e também as mais diversas atividades operacionais e financeiras de uma empresa.” Decisão financeira fundamental abordado neste artigo, pois nosso trabalho visa em um dos objetivos específicos, demonstrar a cocriação como atividade de vantagem competitiva, por meio da interação com o cliente, em busca de otimizar as compras, e evitar um estoque elevado. Corroborando com esse pensamento, Dias e Sgarbi (2011) quando ressaltam que “A administração do capital de giro deve garantir a uma empresa a adequada consecução de sua política de estocagem, compra de materiais, produção, venda de produtos e mercadorias e prazo de recebimento.”



Segundo Braga (1995) “a administração do capital de giro envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa, mas que também afeta sua rentabilidade.” Identificamos no estudo de caso a antecipação da oferta de produtos, conforme citação do proprietário a qual denominou de “circuito – quando da saída para entrega de produtos. Tenta traçar um circuito e oferecer produtos aos clientes sem custos de entrega, visto que já ocorreu o deslocamento da distribuidora” Técnica que vem dando certo e amentando o giro das vendas, assim como um controle de estoque eficiente.

## **GERENCIAMENTO DE ESTOQUE**

No segmento do varejo no ramo de distribuição de bebidas, o giro das mercadorias é muito variável, cabendo a gestão de estoque requerer um controle eficiente, em busca de ter a disponibilidade de produtos procurados e não perde vendas. Na visão de Donato, Baron e Perez (2007) “A manutenção de estoques reduz o tempo de atendimento aos clientes, fundamental para manter-se competitivo em determinados mercados, e também reduz a probabilidade de ocorrência de vendas perdidas.” Porém manter um estoque gera consequências o que para Donato (2007) salienta que “estoques trazem consigo custos de armazenagem, obsolescência e de capital, entre outros, os quais impactam diretamente no resultado financeiro da empresa. Dentre outros custo, conforme os citados por Buker (2004) “apresenta uma lista com os principais custos relacionados aos estoques: custos de aquisição, inspeção, armazenamento, manuseio (movimentação), capital, obsolescência, depreciação e seguros.”

Em entrevista com o proprietário identificamos o controle efetivo do estoque, o que vem ocasionando a constante retirada de produtos que elevavam custos na estocagem, visto que não giravam vendas. Assim como a aquisição de produtos oriundos da interação com clientes previamente, onde aqui identificamos a cocriação, em busca de alavancar as vendas e aumentar o giro dos estoque. Corroboramos com essa atividade Assaf Neto (2003) quando ressalta que “Uma das maneiras de redução deste custo e aumento da rentabilidade da empresa e manutenção de sua liquidez, consiste na promoção da rápida rotação dos estoques”

Na distribuidora de bebidas, identificamos o produto que tem o maior giro de mercadorias, no caso em questão, a água engarrafada de 20 litros. O qual o estoque é bastante elevado, porém o custo de estocagem é compensada, visto que o prazo para pagamento é de 21





dias e seu giro de vendas é muito menor, tornando-se altamente viável. Conforme salienta Li (1992), “a decisão sobre carregar ou não estoques depende do ambiente competitivo em que uma empresa está inserida e das exigências dos clientes. Em um mercado que valoriza a velocidade de entrega, a manutenção de estoques pode ser estratégica.” Identificamos um rigoroso controle sobre esse produto nas vendas, onde o proprietário vem realizando a antecipação das vendas com o que denominou de circuito. Vendas que não ocasionam custo de entrega, visto que já ocorreu o deslocamento para entregar na área. Outra medida adotada em relação a esse produto é a venda sem custo de entrega nas terças-feiras. Onde foi detectado a baixa solicitação deste produto. Tornando-se um serviço diferenciado frente a concorrência.

## LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO

Lógica Dominante do Serviço gera vantagens competitivas por meio de serviços oriundos da integração de perspectivas entre a empresa e consumidor, o que pode orientar a oferta de serviços diferenciados e novas estratégias de trabalho. Estratégias essas voltadas ao serviço de valor aos consumidores, e que na visão de Vargo e Lusch (2004) propuseram uma evolução ao marketing, saindo da visão tradicional, na qual os bens eram primordiais, à lógica centrada em serviço. Webster (2006) destaca que o modelo da lógica orientada ao serviço representa uma excitante e importante (também controversa) discussão necessária ao desenvolvimento da área de Marketing.

A SDL está fundamentada em premissas fundacionais e segundo Brambilla e Damacena (2011) “As Premissas Fundacionais (PFs) do serviço são dez. As primeiras oito são oriundas do trabalho de Vargo e Lusch (2004). A nona de Lusch e Vargo (2006). Por fim, em Vargo e Lusch (2008) a décima PF, além do refino geral das premissas.”

<b>PREMISSAS FUNDACIONAIS (PFs)</b>	
<b>PF 1.</b>	A aplicação de habilidades e conhecimentos especializados constitui a unidade fundamental de troca
<b>PF 2.</b>	Transações indiretas mascaram a unidade fundamental de troca.
<b>PF 3.</b>	Bens são mecanismos de distribuição para a provisão de serviços.
<b>PF 4.</b>	Conhecimento é a fonte fundamental da vantagem competitiva.
<b>PF 5.</b>	Todas as economias são economias de serviços.



<b>PF 6.</b>	O consumidor é sempre um Co-Produtor.
<b>PF 7.</b>	A empresa pode apenas fazer proposições de valor.
<b>PF 8.</b>	Uma visão centrada em serviço é orientada para o consumidor e relacional.
<b>PF 9.</b>	Organizações existem para integrar e transformar competências micro- especializadas em serviços complexos que são demandados no mercado.
<b>PF 10.</b>	O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.

## **COCRIAÇÃO**

Segundo Brambilla e Damacena (2011) “A essência da co-criação em serviço é a busca por uma melhor composição de valor ao consumidor, atendendo seus interesses no plano individual, uma das discussões da SDL”. Co-criação, ou co-produção, nada mais é do que a ocorrência de uma participação ativa do consumidor no serviço, gerando maior valor através da customização e, culminando na satisfação (Prahalade Ramaswamy, 2004), e ressaltam que a ideia de interação não é nova, e que é uma das fontes geradoras de valor. Nova é a definição de cocriação, como participação ativa do consumidor, gerando desempenho e valor superior no serviço, e uma posterior satisfação (Prahalad, Ramaswamy, 2004), e ao longo do processo de serviço gera uma vantagem competitiva a firma. O que na visão de Lazzaretti (2013) “mercado deixa de ter uma posição estática, de simples alvo das empresas, e passa a interagir, dialogar com as empresas, para que o resultado por esta produzido seja o mais satisfatório possível para ambas às partes.” Corrobora Prado (2010) definindo “co-criação é uma agregação para criação colaborativa. Ela cria valor para o negócio através da criatividade, conhecimento, experiências, habilidades e entusiasmo de pessoas internas e externas a uma organização”(tradução livre do autor a partir de “the spirit of co-creation Risk-Managed Creativity for Business”, 2009).

## **METODOLOGIA**

### **MÉTODO**

A pesquisa foi desenvolvida com uma metodologia de abordagem qualitativa exploratória descritiva por meio de um estudo de caso, com a finalidade de identificar o



alinhamento das finanças com o marketing, em busca de desenvolver vantagens competitivas diferenciadas frente a concorrência. O que na visão de Yin (2010) “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real” Sendo totalmente viável o desenvolvimento do trabalho de pesquisa.

## **COLETA DE DADOS**

Em busca de levantar informações e dados para pesquisa, realizaremos entrevistas com roteiro semiestruturadas individualizadas em profundidade com o proprietário, e três consumidores dos segmentos de distribuição de bebidas, buscando o maior número de evidências para responder o questionamento da pesquisa. Seguindo o pensamento de Vargo e Lusch (2008), “com o objetivo de identificar a interação entre cliente e empresa na co-criação de valor na perspectiva da lógica dominante em serviço.” No intuito empírico de avaliar como as finanças empresárias por meio da gestão do capital de giro com a lógica dominante do serviço se torna um diferencial competitivo por meio da cocriação na geração de valor aos consumidores.

## **ANÁLISE DE DADOS**

Realizamos a análise dos dados por meio da técnica da análise do conteúdo com categorias prévias, com base na teoria da gestão do capital de giro, controle de estoques, LSD e cocriação, em relação as entrevistas semiestruturadas realizadas com os proprietários e consumidores. Onde reorganizamos as ideias e transcrevemos dentro dos princípios teóricos as respostas obtidas nas entrevistas, o que no entendimento de Richardson (1999), o uso da técnica de análise de conteúdo é, particularmente, utilizada para estudar materiais do tipo qualitativo, devendo, portanto, ser feita uma primeira leitura com o intuito de organizar as ideias, em seguida analisar os elementos e as regras que, pela sua natureza científica, precisam ser eficazes, rigorosas e precisas.”

## **CONCLUSÃO**

Identificamos neste estudo de caso que o alinhamento das finanças empresárias por meio da eficiente gestão do capital de giro, elevado controle de estoque, podem ser alinhados a Lógica



Dominante do Serviço por meio da cocriação como vantagens competitivas diferenciadas frente a concorrência. Visto que identificamos uma salutar disponibilidade de caixa para honrar compromissos com seus fornecedores. Tendo como ponto forte a liquidez ocasionada pelo elevado giro de mercadoria existentes, fazendo que a distribuidora se mantenha viável e perene, mesmo em tempo de crise. Alguns autores como Monteiro (2003), Gazzoni (2003) e Neves e Pessoa (2006), argumentam que as empresas “quebram” por terem problemas de liquidez, pois, se não houver dificuldade financeira, não há razão para quebrar. O principal objetivo da análise da liquidez de uma empresa reside em identificar sua capacidade de honrar seus compromissos de curto prazo.

Outro ponto forte detectado foi a lógica dominante do serviço por meio da cocriação pela interação da empresa com seus clientes, possibilitando a entrega de um serviço de maior qualidade, onde identificamos essa atividade por meio das entregas antecipadas sem custos pela estratégia denominada de circuito. Proporcionando vantagens a firma e ao consumidor. Corroborando Brambilla e Damacena (2011) quando salientam que uma das características centrais no processo da co-criação de valor se refere à alta qualidade dos processos interativos. Estes “permitem ao consumidor individual co-criar experiências únicas com a firma”, uma maneira de gerar valor, e vantagem competitiva à empresa (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004, p.7).

Gostaríamos de salientar as limitações do trabalho, realizado por meio de um estudo de caso único e isolado, em uma distribuidora de bebidas na cidade de Santa Cruz do Sul-Rio Grande do Sul e por solicitação do proprietário não divulgamos a razão social da empresa e nem o nome do proprietário, mas sugerimos a outros pesquisadores realizarem esse alinhamento das finanças com o marketing, em outros segmentos de mercados.

Partindo dessas interações entre a firma e os clientes na prática comercial no dia-dia. Propomos as empresas que estão no segmento do varejo no ramo de distribuição de bebidas, que realizem essa interação do marketing com as finanças empresarias por meio da gestão do capital de giro e um rigoroso controle de estoque, alinhadas as necessidades dos seus clientes e uma prestação de serviços diferenciadas que poderão ser identificadas por meio da cocriação, em busca de gerar vantagens competitivas diferenciadas frente a concorrência. Fortalecendo a visão de Slater e Olson (2000), “que os relacionamentos entre vendedores e clientes/consumidores favorecem a empresa em conhecer necessidades latentes do consumidor.” Desta forma propiciando a firma oferecer um serviço diferenciado e que atende as necessidades do





consumidor antes que o seu concorrente o faça. E as firmas que quiserem obter e garantir sua fatia no mercado terão que cocriar para se manterem competitivas, pois o mercado interativo é configurado como um fórum à co-criação. Co-criação de valor, por sua vez, se dá quando um serviço superior é provido em congruência com a determinação de valor do cliente (PAYNE, STORBACKA, FROW, 2008, p.84).

## REFERÊNCIAS

Assaf, N. A.(2005).Finanças corporativas e valor. 2. ed. São Paulo: Atlas, 656 p.

Assaf, N.A.(2003)Finanças Corporativas e Valor. São Paulo: Atlas.

Brambilla, F. R. & Damacena C. (2011). Lógica dominante do serviço em marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente.REMark - Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 151-176, set./dez.

Brigham, E. F.; Houston, J. F. Fundamentos da Moderna AdministraçãoFinanceira. Rio de Janeiro: Elsevier,

Bolton, R. N. Foreword. In: Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: M. E. Sharpe, 9-11.

Buker, D.W. *Maynard's Industrial Engineering Handbook*. The McGraw-Hill Companies, 2004.

Crocco, Luciano. (2012). O alinhamento da administração estratégica com o marketing estratégico: um estudo de caso no setor de serviços/Luciano Crocco – São Paulo, 146p.

Day, G.S. (1999). *Estratégia Voltada ao Mercado: processos para criação de valor dirigidos ao cliente*. Rio de Janeiro: Record, 432 p.

Dias, F.A.S; Sgarbi, J.C. A importância da Gestão de Capital de Giro, Unisaesiano, Lins – Brasil.

Dietrich, Jorge. (2011). Elementos estruturais de viabilização para o processo de cocriação de valor entre empresas e consumidores / Jorge Dietrich. – Porto Alegre.

Drucker, P.F. (1998). *Prática da Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira-Thonson.

Ferreira, C. C. (2011). Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. *Small business através do panóptico*. Rap — Rio de Janeiro 45(3):863-84

Gil, A. C. (1994). *Métodos e Técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

GITMAN, L. J. (1997)*Princípios de administração financeira – essencial*. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley.



- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- LI, L. (1992). *The role of inventory in delivery-time competition*. *Management Science*, n.38,p.182-197
- Lima, V. C.; Silva L. R. (2015). *Perspectivas para o comercio varejista em 2015*. Mercado e Consumo. Retirado em 11 de junho de 2015, de <http://www.gsmd.com.br/pt/noticias/mercado-consumo/perspectivas-para-o-comercio-varejista-em-2015>.
- Lima, V. C. (2015). *Perspectivas para o comércio varejista em 2015*. Comércio do Jahu. Retirado em 13 de junho de 2015, de <http://www.comerciodojahu.com.br/post?id=1322389&titulo=Perspectivas+para+o+com%C3%A9rcio+varejista+em+2015>
- Lourenço, C. D. S., & Sette, (2013). R. S. *Relacionamentos de marketing em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos*. REMark - Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 152-178, jul./set.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). *Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements*. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.
- MATARAZZO, D.C. (2003). *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- McKenna, R. 1993 *Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Miles, M.B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2nd ed., Sage Publications, Newbury Park, CA.
- PALERMO, F K. O. (2002). *As micro e pequenas empresas como propulsoras do desenvolvimento econômico e social*. Harbra, São Paulo, Brasil.
- Payne, A. F.; Storbacka, K.; Frow, P. (2008). *Managing the co-creation of value*. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 36, p. 83-96.
- Prado, D. D. (2010). *Valor criado pelo cliente: proposta de uma estratégia de desing de ambientes virtuais de co-criação*. Dissertação de mestrado, Escola Politécnica, UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2003). *The New Frontier of Experience Innovation*. *MIT Sloan Management Review*, 12-18.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M. *Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management*. **Strategic Management Journal**, v.21, p.813-829, 2000.



Serentino, Alberto. Varejistas mantêm investimentos em (2015), apesar da crise. Jornal Folha de São Paulo. Retirado em 11 de junho de 2015, de <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/05/1633172-varejistas-mantem-investimentos-em-2015-apesar-da-crise.shtm>.

Tófoli, Irso. (2008). Administração Financeira empresarial: uma tratativa prática. 1 ed. Campinas: Arte Brasil Editora/Unisaesiano – Centro Universitário Católico Auxilium.

Webster, F. E., Jr. (2006). Foreword. In: Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (Editors). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: M. E. Sharpe, 13-15.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.

VIEIRA, M. V. 2005. Administração Estratégica do Capital de Giro. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Zhang, X.; Chen, R. (2006). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of production Economics*. v. 116, p. 242-250.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. (1995). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.



# CAPÍTULO 26

## TRANSPARÊNCIA NA APLICAÇÃO DOS RECURSOS DA SAÚDE PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE PARINTINS NO BIÊNIO DE 2016 A 2017

**Augusto Florivaldo Batista Pereira**, Pós-graduando do Curso de Gestão Pública. Graduado em Saúde Coletiva pela Universidade do Estado do Amazonas CESP-UEA

**Kleber de Britto Souza**, Professor do Instituto Federal do Amazonas. Mestre em Gestão Estratégica de Marketing

### RESUMO

Este trabalho, cujo o tema é Transparência na aplicação dos recursos da saúde pública no município de Parintins no biênio de 2016 a 2017. Tem como objetivo demonstrar como a Secretaria Municipal de Saúde de Parintins disponibiliza no Portal da Transparência as ações, gastos e receitas arrecadadas nesse período, bem como levantar dados no Portal da Transparência para identificar se a Secretaria Municipal de Saúde disponibiliza para a população esses dados; identificar o registro das atividades realizadas em relação a sua divulgação periódica no Portal da Transferência e propor ações de melhoria na utilização do Portal da Transparência. Utilizou-se: a Técnica Qualitativa; a Estratégia do Estudo de Caso e o Método de Procedimento Questionário Semiestruturado. O universo foram 05 funcionários que labutam no setor de saúde do Município. Constatou-se que a Secretaria Municipal de Saúde realiza mensalmente a publicação no Portal da Transparência o qual disponibiliza um site para acesso ao público de todas as atividades relacionadas a aplicação de gastos, ações e serviços desta secretaria. Identificou-se que é necessário a participação da população nas assembleias de prestações de contas e audiências públicas na Câmara Municipal sobre a aplicação dos recursos destinados à saúde e sugere-se que a mídia local realizasse mensalmente a divulgação dos atos da administração pública para melhor informar a população da aplicação da verba destinada a saúde no município.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Pública; Transparência; Recursos.

### INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema Transparência na aplicação dos recursos da saúde pública no Município de Parintins no biênio de 2016 a 2017. A ideia de transparência na gestão pública é fruto da disseminação na sociedade da chamada cultura do acesso, que prega a necessidade de agentes públicos se conscientizarem de que toda informação pública é de prioridade do cidadão, cabendo o estado disponibilizá-la, a Lei da Transparência por sua vez, também representa uma grande vitória da população no controle dos atos da administração pública, ela determina que os governos federais, estaduais e municipais tenham que divulgar despesas e receitas de entidades públicas. (sisgov.com transparência-na-gestão-pública).





O sistema de saúde do município de Parintins tem como órgão gestor a Secretaria Municipal de Saúde – SEMSA, habilitado na Gestão Plena do Sistema Único de Saúde de acordo com a NOB 96/SUS, ano de 2004.

Seguindo a legislação da saúde vigente, especialmente as Leis Federais nº 8.080/90 e nº 8.142/90, bem como a Lei Municipal nº 479 de 08 de setembro de 2010, a existência de um Conselho Municipal de Saúde que é a garantia da participação da comunidade na organização, gestão, fiscalização e controle do sistema Único de Saúde – SUS.

De acordo com o art. 2º da Lei 479/10 o Conselho Municipal de Parintins – CMS/PIN possui funções deliberativas, normativas, fiscalizadoras e de formulação estratégica, atuando no comportamento, controle e avaliação da Política Municipal de Saúde, inclusive nos seus aspectos econômicos e financeiro.

Atualmente, ouve-se nos meios de comunicação notícias sobre uso indevido da aplicação dos recursos direcionados à área da saúde pública e superfaturamento dos mesmos em todo o território nacional. Contudo, todo e qualquer cidadão pode acompanhar os gastos e receitas arrecadadas através do Portal da Transparência. Dessa forma, a sociedade civil tem como fiscalizar o uso desses recursos públicos em todas as esferas governamentais. Diante desse argumento questiona-se: Como está sendo realizado a transparência do uso dos recursos públicos no setor da saúde no município de Parintins?

Nas diversas transformações que ocorrem no campo da saúde pública, surgem informações a respeito das políticas públicas direcionada a esse setor e que precisam de um estudo e acompanhamento por parte de seus usuários e da sociedade em geral. Dessa forma, urge a necessidade da temática Transparência na Gestão Pública. Toda esfera de governo tem por obrigação informar para a população as receitas arrecadadas através dos impostos, bem como os gastos realizados nos programas de governos.

Considerando esse pressuposto, esta temática é relevante tanto para o curso Gestão Pública, cujos acadêmicos terão conhecimentos para atuarem em suas posteriores atividades, bem como para a sociedade civil que pode acompanhar o uso dos recursos públicos. Desta forma, uma nova concepção de políticas públicas de saúde tem sido pensada a partir do princípio de descentralização, fazendo com que as políticas de saúde possam ser administradas democraticamente, com a participação da sociedade civil organizada, afetando as relações do poder público e a distribuição de responsabilidades entre o Estado e a sociedade.



Diante desse contexto, ressalta-se a importância da transparência na gestão pública como um mecanismo de interação entre a sociedade e o governo, no que se refere às informações das ações públicas e prestação de contas dos chefes dos poderes. Com os resultados desse estudo com certeza contribuirá para que a sociedade possa desempenhar o controle social, ajudando na efetivação de uma gestão mais eficaz e eficiente.

## 1 GESTÃO PÚBLICA

Gestão pública, designa um campo de conhecimento e de trabalho relacionados às organizações cuja missão seja de interesse público ou afete este, abrange áreas como recursos humanos, finanças públicas, políticas públicas entre outros.

Dentre os princípios e diretrizes do SUS, como aquele que estabelece a universalidade de acesso aos serviços de saúde, a integralidade da assistência (ação e prevenção, individual e coletivo), merece destaque, para fins de receita, financiamentos e planejamento das políticas de saúde, as diretrizes da descentralização e da participação social (Art. 198, da Constituição Federal).

O planejamento das ações, ou seja, a gestão das políticas de saúde é realizado pela Administração Pública, e se dá por meio dos órgãos de saúde nas três esferas de governo, com destaque para o Ministério da Saúde (no âmbito Federal) e as Secretarias de Saúde (Estadual e Municipal).

O SUS constituiu a maior política de inclusão social da história de nosso país. Antes do sus havia um Tratado das Tordesilhas da Saúde que separava quem portava a carteirinha do INAMPS (Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social) e que tinha acesso a uma assistência curativa razoável das grandes majorias que eram atendidas por uma medicina simplificada na atenção primária à saúde e como indigentes na gestão hospitalar.

O SUS incorporou, imediatamente, mais de cinquenta milhões de brasileiros como portadores de direitos à saúde e faz desaparecer, definitivamente a figura odiosa do indigente sanitário (2013, p. 28).

Todos os cidadãos brasileiros deveriam ter acesso às ações e serviços de saúde necessários para a resolução de seus problemas, no entanto, o que se observa, diariamente nos serviços de saúde é que ainda existem restrições e barreiras importantes para esse acesso, como



falta de profissionais suficientes para atender a demanda, sobretudo, os especialistas das diversas áreas.

Outros fatores, são os relacionados quantos aos exames laboratoriais, exames de ultrassonografia, RX e os mais específicos e complexos, como a ressonância magnética, a tomografia e outros exames, que somente estão disponíveis nos grandes centros urbanos.

Outras ações e serviços são planejados e programados de acordo com as necessidades de saúde da população e com as condições de saúde da realidade de cada contexto das diversas localidades brasileiras.

## **2 TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA**

É consubstanciada na divulgação periódicas de relatórios na realização de audiências públicas regulares e na prestação de contas dos chefes dos poderes. Constitui-se ao mesmo tempo em requisito fundamental para a boa governança e em elo entre Estado e sociedade Civil, pois aumenta o nível de acesso de cidadão às informações sobre a gestão pública (Culau; Fortis, 2006).

Segundo Souza et al (2009, p. 12), a transparência nos atos da Administração Pública tem como designo impedir ações impróprias e eventuais, como o uso indevido dos bens públicos, por parte dos governantes e administradores. Alargando o acesso dos cidadãos às informações públicas em todas as esferas, a fim da edificação de um país mais democrático, onde todos os seguimentos da sociedade possam desempenhar com êxito o controle social, ajudando na efetivação de uma gestão mais eficaz e eficiente.

A prestação de contas também são realizadas através do SIOPS (Sistema de Informação sobre Orçamento Público em Saúde), que disponibiliza através da internet dados contábeis e de indicadores de saúde do respectivo ente federado.

O banco de dados do SIOPS é alimentado pelos estados, Distrito Federal e municípios, por meio do preenchimento de formulário em software desenvolvido pelo Departamento de Informática do SUS (DATASUS), com o objetivo de apurar as receitas totais e as despesas em ações e serviços públicos de saúde [...] As informações prestadas são provenientes do setor responsável pela contabilidade do ente federado.



Tais informações são inseridas e transmitidas eletronicamente para o banco de dados do sistema, através da internet, gerando indicadores de forma automática [...] O SIOPS faculta aos Conselhos de Saúde e à sociedade em geral a transparência e a visibilidade sobre a aplicação dos recursos públicos.

Constitui importante instrumento para a gestão pública em saúde, pois a partir das informações sobre recursos alocados no setor, têm-se subsídios para a discussão sobre o financiamento do SUS(SIOPS, 2016).

Segundo o Portal da Transparência do SUS, do município de Parintins, o Controle Social é a garantia constitucional de que a população, através de suas entidades representativas, participará do processo de formulação das políticas de saúde e do controle de sua execução, em todos os níveis, desde o federal até o local.

Essa participação deve se dar nos conselhos de saúde, como representação paritária de usuários, governo, profissionais de saúde, e prestadores de serviço.

Outra forma de participação são as conferências de saúde, periódicas, para definir prioridades e linhas de ação sobre a saúde” (MINISTÈRIO DA SAÚDE, 1990, p. 05-06). Transcorridos várias décadas desde a promulgação da Constituição cabe então algumas indagações propostas por Patrícia Lucchese (2002, p. 04) no âmbito das políticas públicas de saúde e consolidação do SUS:

## **ABORDAGEM METODOLÓGICA**

A pesquisa foi desenvolvida na Secretaria de Vigilância em Saúde e em um hospital do Município de Parintins, com o propósito de analisar a compreensão dos usuários acerca da transparência dos recursos da gestão pública. Os sujeitos foram 5 funcionários da saúde do município de Parintins, sendo que uma delas trabalha na Secretaria de Vigilância em Saúde. Utilizou-se a técnica qualitativa que, conforme Tozini-Reis (2009, p.10), “[...] defende a ideia de que, na produção de conhecimento sobre os fenômenos humanos e sociais, interessa muito mais compreender e interpretar seus conteúdos que descrevê-los”.

Nessa perspectiva, buscou-se interpretar o entendimento dos sujeitos da pesquisa, a partir de suas visões sobre o tema proposto. Pois, como é sabido, na pesquisa qualitativa o





estudo é dinâmico e o raciocínio, dialético, podendo o pesquisador interagir com os sujeitos da pesquisa.

Para tanto, a estratégia utilizada foi o estudo de caso, que para Creswell (2007, p. 32), acontece quando “[...] o pesquisador explora em profundidade um programa, um fato, uma atividade, um processo ou uma ou mais pessoas”. O método de procedimento consistiu em um questionário estruturado que de acordo com Bastos (1999, p. 92), é importante, “[...], desde que contribua para com o processo de coleta de dados e venha ao encontro dos objetivos da pesquisa em questão”.

Fazenda (et al. 1993, p. 33), adverte que conceituar uma temática, é um trabalho complexo, uma vez que envolve equívocos e possibilidades respectivamente. Desse universo de 5 funcionários da saúde, somente 03 questionários foram devolvidos.

Inicialmente procurou-se conhecer o perfil dos professores sujeitos da pesquisa, através do questionamento descrito no quadro abaixo.

**Quadro 1:** Perfil dos funcionários da saúde.

<b>Número de ordem</b>	<b>Questões</b>
<b>1<sup>a</sup></b>	Quantos anos de profissão você possui?
<b>2<sup>a</sup></b>	Qual sua escolaridade?
<b>3<sup>a</sup></b>	Que função você exerce nessa unidade?

Fonte: Elaboração do pesquisador

Em seguida, explorou-se suas compreensões sobre a temática Transparência na aplicação dos recursos da saúde pública no Município de Parintins por meio das questões descritas no quadro 2.

**Quadro 2:** Compreensão dos funcionários da saúde.

<b>Número de ordem</b>	<b>Questões</b>
<b>1<sup>a</sup></b>	Como é realizada a aplicação dos recursos da secretaria Municipal de Saúde, receitas e despesas?
<b>2<sup>a</sup></b>	A Secretaria Municipal de Saúde, publica ou disponibiliza no Portal da Transparência as ações, gastos e serviços destinado ao público?
<b>3<sup>a</sup></b>	Na sua opinião o que se pode fazer para melhorar as publicações no Portal da Transparência para a Secretaria Municipal de Saúde?

Fonte: Elaboração do pesquisador



## PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DA SAÚDE COLABORADORES DO ESTUDO

Dos 03 (três) que responderam ao questionário, estão há mais de 10 anos trabalhando na área da saúde. 01 (um) possui somente Ensino Médio, 02 (dois) possuem nível superior, destes 01 (um) é mestre. O outro somente graduação em Biologia. Os 03 (três) são Técnicos em enfermagem, 02 (dois) assumem tal função e 01 (um) é assume a função de Gerente da Vigilância em Saúde do Município de Parintins.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considera-se esta etapa relevante pelo fato de que, conforme Creswell (2007 p.194), consiste em preparar e extrair o sentido dos dados obtidos para analisá-los. Nesse sentido, analisou-se as compreensões funcionários da saúde sobre o tema Transparência na aplicação dos recursos da saúde pública no Município de Parintins no biênio 2016 a 2017, os quais, doravante serão denominados de: F1, F2 e F3.

O resultado do estudo, sobre o questionamento de como é realizada a aplicação dos recursos da secretaria Municipal de Saúde, receitas e despesas, somente um respondeu:

“A Portaria nº 204/2007 organiza a transferência de recursos Fundo a Fundo em 6 blocos de financiamento: Atenção Básica, Vigilância em Saúde, Média e Alta Complexidade, Assistência Farmacêutica, Gestão do SUS e Investimentos”. [...] os recursos federais que compõe cada bloco são transferidos aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios, fundo a fundo, em conta única específica para cada bloco de financiamento. Diz ainda que: “Atualmente, as receitas são transferidas em dois blocos macros: Custeio; compostos de 5 blocos de financiamento, Atenção Básica, Vigilância em Saúde, Média e Alta Complexidade, Assistência Farmacêutica e Gestão do SUS; Investimentos”. (P3)

De acordo com a pesquisa, custeio, é um método utilizado para apuração e apropriação de custos ao produto, ou seja, a ferramenta que auxilia a contabilidade de custos na geração de informações que servirão de suporte às tomadas de decisões dos gestores. Dessa forma, é realizado o custeio no município de Parintins.

Segundo o F3, Estas informações podem ser visualizadas no site: [www.saude.gov.br/fns](http://www.saude.gov.br/fns). Afirma que: “*Quanto às as Despesas referentes aos recursos federais transferidos do SUS devem ser executadas segundo exigências legais (LC 101/2000-lei de Responsabilidade Fiscal, (LC 141/2012) requeridas a qualquer outra despesa da administração pública, mantendo a respectiva documentação administrativa e fiscal por período mínimo legal exigido*”.



Continua afirmando que:

As despesas podem ser fixas e variáveis. Despesas fixas: Folha de Pessoal, aluguel, água, luz, etc. Despesas Variáveis: prestadores de serviços que podem de natureza física ou jurídica. De acordo com as exigências legais para a utilização das receitas é necessário a efetivação de Processo Licitatório para aquisição de equipamentos, insumos e demais despesas. Quando o valor das despesas for igual ou abaixo de R\$ 17.600,00 (Dezessete mil e seiscientos reais) ocorre a pesquisa em 3 possíveis fornecedores verificando o melhor valor ocorrendo assim a compra direta de determinado insumo, não precisando do PL. (F3)

Ao serem interrogados sobre se a Secretaria Municipal de Saúde, publica ou disponibiliza no Portal da Transparência as ações, gastos e serviços destinado ao público, o F1 respondeu que ouviu dizer que sim, mas não tem certeza. O F2 tem certeza que sim, mas não sabe dizer como é feito. É pertinente a resposta do F3 quando diz que:

Todas as ações, gastos e serviços são publicados mensalmente pela Controladoria do município no Portal da Transparência, que foi lançada pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União em 2004, o Portal da Transparência do Governo Federal é um site de acesso livre ([www.portaldatransparencia.gov.br](http://www.portaldatransparencia.gov.br)), no qual o cidadão pode encontrar informações sobre como o dinheiro público é utilizado, além de se informar sobre assuntos relacionados sobre a gestão pública do Brasil. Desde a criação, a ferramenta ganhou novos recursos, aumentou a oferta de dados ano após ano e consolidou-se como importante instrumento de controle social. Outra forma disponibilizada é através da publicação das ações, gastos e serviços no Sistema de Informação sobre Orçamento Público em Saúde (SIOPS) realizada pela Secretaria de Administração e Finanças do município.

Conforme pesquisou-se, o Portal da Transparência é um site de acesso livre, no qual o cidadão pode encontrar informações sobre como o dinheiro público está sendo utilizado além de se informar sobre assuntos relacionados à gestão pública do Brasil. Sendo assim, qualquer pessoa que quiser tirar dúvidas sobre os gastos públicos pode recorrer ao mesmo. No entanto, nem todos tem o interesse de saber o que se faz com as verbas públicas e em que estão sendo aplicadas.

Quanto ao O SIOPS, é um sistema disponibilizado pela internet que tem por objetivo apurar as receitas totais e os gastos em ações e serviços públicos de saúde. Portanto, é um instrumento de Planejamento, gestão e controle social do Sistema Único de Saúde (SUS).

Por último, procurou-se investigar o que se pode fazer para melhorar as publicações no Portal da Transparência para a Secretaria Municipal de Saúde. O F1 não soube responder. O F2 falou que precisa de mais informação para a população a respeito desse assunto, pois muita gente desconhece esse trabalho. O F3 respondeu que:

Acredita-se que a participação popular (controle social) se faça efetivamente nas audiências públicas, nas apresentações de Prestação de Contas dos Recursos Aplicados na Saúde na Câmara municipal de Parintins, assim como, nas Prestações



de Contas no Conselho Municipal de Saúde, visto que a grande maioria da população não tem acesso ao Portal e aos serviços de internet e demais tecnologias. E, verifica-se ainda, que apesar das pessoas possuírem acesso a internet via celular, os mesmos não acessam essas ferramentas de controle social. Uma sugestão seria a divulgação mensal em meios de comunicação local para que a população tivesse acesso e conhecimento da aplicabilidade dos recursos da saúde no município.

Observa-se que o que falta realmente, é mais informação para a população em geral, que é um direito de todos, terem conhecimentos acerca de como é aplicado as verbas públicas por meio do controle social que conforme pesquisa, é a integração da sociedade com a administração pública com a finalidade de solucionar problemas e as deficiências sociais com mais eficiência.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS.**

Com base na pesquisa realizada, evidenciou-se nas respostas dos funcionários da saúde colaboradores suas compreensões acerca da Transparência na aplicação dos recursos da saúde pública no Município de Parintins no biênio de 2016 a 2017. Verificou-se que todos os entrevistados possuem algum conhecimento sobre o tema, mas apenas um, deu respostas pertinente.

De acordo com a pesquisa, existe uma organização na aplicação dos recursos financeiros provindos da esfera federal que são destinados a diversos setores da Secretaria Municipal de Saúde para serem efetuadas as ações e serviços em prol da população obedecendo os princípios legais da Constituição Federal.

Conforme o que se observou, a Secretaria Municipal de Saúde realiza mensalmente a publicação no Portal da Transparência o qual disponibiliza um site para acesso ao público de todas as atividades relacionadas a aplicação de gastos, ações e serviços desta secretaria.

Segundo constatou-se, é necessário a participação da população nas assembleias de prestações de contas e audiências públicas na Câmara Municipal sobre a aplicação dos recursos destinados à saúde e sugere que a mídia local realizasse mensalmente a divulgação dos atos da administração pública para melhor informar a população da aplicação da verba destinada a saúde no município.

Conclui-se que, não há interesse por parte dos usuários e indivíduos mesmo sendo funcionários públicos na área da saúde e outras atividades diversas, porém, a gestão pública tem interesse de informar à população sobre as ações e serviços prestado à coletividade publicando seus atos administrativos em redes sociais bem como no Portal da Transparência





para avaliação da comunidade sobre a aplicação dos recursos destinados a Secretaria Municipal de Saúde do município de Parintins.

## REFERÊNCIAS

1. BASTOS, Rogério Lustosa. **Ciências Humanas e Complexidades: projetos, métodos e técnicas de pesquisa; o caos, a nova ciência**. Juiz de Fora: EDUFJF; Londrina CEFIL, 1999. 128 p.
2. CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** / John W. Creswell; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.: il. ; 23cm.
3. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**/ Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
4. TOZINI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da pesquisa**. 2.ed – Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. 136p.
5. <<https://gestaopublica.net/blog/o-que-e-gestao-publica/>>
6. <<https://www.lume.vfrgs.br>>
7. Conselho municipal de saúde de Parintins/Am:: Sabedoria Política. Disponível em:  
<<http://m.sabedoria.com.br/news/conselho-municipal-de-saude-de-parintins-am/>> Acesso: 11/11/18 às 21:00
8. Gestão das políticas da saúde: receitas, financiamentos e planejamento: sabedoria Política. Disponível em  
<<http://mm.sabedoriapolitica.com.br/products/gestao-das-politicas-da-saude-receitas-financiaentos-e-planejamento/>>: Acesso: 12/11/18 às 20:00
9. <[www.saude.gov.br/fns](http://www.saude.gov.br/fns)> Acesso: 12/01/19 às 10:00
10. <[www.portaltransparencia.gov.br](http://www.portaltransparencia.gov.br)> Acesso: 12/01/19 às 10:30
11. <[www2.datasus.gov.br-DATASUS](http://www2.datasus.gov.br-DATASUS)> Acesso: 12/01/19 às 11:10



# CAPÍTULO 27

## GESTÃO EM SAÚDE PÚBLICA NO BRASIL E SEUS DESAFIOS: UMA REVISÃO DE LITERATURA

[Adriana Barbosa Rodrigues](#), Pós-Graduada em Gestão Pública e Graduada em Odontologia, UNIMONTES

[Anderson Alves Vieira](#), Licenciado em Educação Física e Graduando em Odontologia, UNIMONTES

[Larissa Tolentino Lôpo](#), Graduada em Enfermagem, UNIMONTES

### RESUMO

Este estudo objetivou analisar os principais desafios vivenciados pelos gestores em saúde pública no Brasil por meio de uma revisão da literatura. Buscaram-se textos publicados em português e inglês sobre a gestão em saúde no âmbito público no Brasil, entre 2015 e 2019, que abordassem a temática. Foram selecionados 06 estudos. A análise de conteúdo temática identificou duas categorias teóricas dificultadoras: subfinanciamento do SUS e a ausência de qualificação/aprimoramento do gestor. Entre as principais dificuldades, estavam: falha na articulação entre os serviços públicos e privados, subfinanciamento crônico do SUS, diálogo ineficaz entre gestores municipais e estaduais, além de infraestrutura inadequada e ausência de qualificação dos profissionais e dos serviços. Considera-se necessário maior financiamento do SUS, melhor diálogo entre os gestores, maior articulação entre os serviços públicos e privados, além de qualificação, profissionalização do gestor em saúde, a fim do aprimoramento da gestão. Haja vista que é de suma importância que os gestores em saúde estejam devidamente preparados e qualificados para encarar os desafios que se apresentam no decorrer do processo de gestão em saúde pública. Assim, auxiliar os gestores públicos a reconhecer os principais impasses bem como meio de colaborar para possíveis resoluções dos problemas na área de gestão em saúde.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão em saúde. Saúde Pública. Desafios.

### INTRODUÇÃO

O tema do presente trabalho consiste na gestão em saúde e principais desafios vivenciados por esses atores. Esse tema é relevante haja vista que discutir acerca de saúde é um exercício de conscientização e efetivação de um direito social. O Sistema Único de Saúde (SUS) é um dos maiores e mais complexos sistemas de saúde pública do mundo que contempla a atenção básica, média e alta complexidade.

Ao se abordar a temática gestão pública e saúde, os desafios são inúmeros e corriqueiros. Como um dos serviços públicos mais utilizados pela população, a gestão de saúde pública exige tempo, esforço e objetividade.



Diante disto, o presente trabalho se justifica pela necessidade de publicizar a relevância do papel do gestor em saúde no Brasil e sua vivência frente aos principais desafios na gestão pública. Considerando-se que é de suma importância que os gestores em saúde estejam devidamente preparados e qualificados para encarar os desafios que se apresentam no decorrer do processo de gestão em saúde pública. Contribuindo para uma reflexão que poderá auxiliar os gestores públicos a reconhecer os principais impasses bem como meio de fomentar possíveis resoluções dos principais desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores públicos no âmbito da saúde.

Partindo deste pressuposto, este artigo objetivou analisar, por meio de uma revisão da literatura, os principais desafios vivenciados pela gestão em saúde pública no Brasil.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Políticas Públicas de Saúde: SUS**

A saúde, conforme Art. 196 da Constituição Federal de 1988 é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

O Sistema Único de Saúde (SUS) é regulamentado pela lei Nº 8.080 de 1990, sendo constituído pelo conjunto de ações e serviços de saúde, prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da Administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo Poder Público. (Art. 4º, Lei Nº 8080 de 1990).

Consoante o Art. 5º da lei Nº 8.080 de 1990, são objetivos do SUS:

- I - a identificação e divulgação dos fatores condicionantes e determinantes da saúde;
- II - a formulação de política de saúde destinada a promover, nos campos econômico e social [...];
- III - a assistência às pessoas por intermédio de ações de promoção, proteção e recuperação da saúde, com a realização integrada das ações assistenciais e das atividades preventivas.

O SUS nos seus mais de 25 anos de existência avançou muito, como ampliação do acesso da população às ações de saúde, tanto na atenção básica como na alta complexidade (MENDES, BITTAR, 2014). Apesar dos visíveis avanços, a construção do SUS depara com vários entraves, entre os quais se sobrepõe: o subfinanciamento e as insuficiências da gestão



local do SUS, que compreende desde a baixa resolutividade da rede básica de serviços, deficiência na formação dos profissionais de saúde à deficiência na gestão dos sistemas locorregionais de saúde (REIS, ARAÚJO, CECÍLIO, 2012; MENDES, BITTAR, 2014).

Segundo estudos de Santos (2007, apud REIS, ARAÚJO, CECÍLIO, 2012) entre as dificuldades do SUS elenca-se a baixa qualidade e resolutividade, o não respeito dos princípios constitucionais previstos; serviços de média e alta complexidade muito abarrotados o que propicia o reprimir das ofertas e demandas; vivência de valores defasados da tabela do SUS pelos gestores municipais; crescimento das empresas de planos privados de saúde; os princípios integralidade e equidade não ultrapassam a teoria; além da judicialização do acesso a procedimentos de alto custo às camadas mais alta da sociedade o que aumenta a iniquidade e fragmenta o sistema.

Mendes e Bittar (2014) elencam que o SUS enfrenta problemas no financiamento e na qualidade dos serviços, além da falta de recursos humanos qualificados para a gestão do SUS. E como desafios estão as mudanças de necessidades de saúde devido às transições demográficas e epidemiológicas, além do desafio na tecnologia médica devido ao alto custo. Bem como é preciso superar o subfinanciamento do sistema e as fragilidades na sua gestão. Para superar os desafios, os autores ponderam que é fundamental a mudança e a otimização das práticas do sistema com intuito de ganhos em grande escala e de qualidade.

Segundo estudos de Ouverney e Noronha (2013) várias são as condições estruturais a serem superadas nas próximas três décadas. O rol das principais insuficiências compreende: disfuncionalidade na distribuição da oferta - há desigualdades na distribuição da oferta de ações e serviços saúde; irracionalidade na alocação de investimentos; atenção primária pouco resolutiva e baixa capacidade de coordenação do cuidado; baixa difusão de arranjos de cooperativos de trabalho clínico; baixa eficiência dos sistemas de suporte ao trabalho clínico; pouca difusão de mecanismos de gestão da clínica; insuficiência de formação profissional multidisciplinar; pouca difusão da estratégia de avaliação tecnológica; pouca difusão de mecanismos de gestão da qualidade; baixa utilização de sistemas de monitoramento e avaliação; ausência de critérios consistentes de incorporação da oferta conveniada e contratada e baixa articulação com outras políticas sociais (OUVERNEY, NORONHA, 2013, p.171-3).





## Gestão em saúde no Brasil

Inicialmente é válido conceituar o termo gestão em saúde. De acordo com o CONASS ela é definida como “a atividade e responsabilidade de comandar um sistema de saúde (municipal, estadual ou nacional) exercendo as funções de coordenação, articulação, negociação, planejamento, acompanhamento, controle, avaliação e auditoria.” (BRASIL, 2003, p. 39).

A gestão em saúde ainda pode ser definida como o conhecimento aplicado no manejo do complexo das organizações de saúde. Ela abrange três grandes dimensões complexas: o cuidado direto; às instituições de saúde; e a exigência de uma formação e operação de redes de serviços de saúde com intuito de contemplar os princípios doutrinários do SUS: assistência universal, de modo integral e equânime, o que garante assim, a resolução das necessidades de saúde da população (LORENZETI et al., 2014)

A direção do SUS é única em cada esfera de governo e estabelece como órgãos responsáveis pelo desenvolvimento das funções (Lei nº 8080, de 1990). Ser gestor do SUS é ser além de administrador, “o gestor do SUS é a autoridade sanitária em cada esfera de governo, cuja ação política e técnica devem estar pautadas pelos princípios da reforma sanitária brasileira” (MACHADO, LIMA, BAPTISTA, 2007, p. 147).

Os gestores do SUS são os representantes de cada esfera de governo qualificado para o desenvolvimento das funções do Executivo na saúde, sendo que: “no âmbito nacional, o Ministro da Saúde; no âmbito estadual, o Secretário de Estado da Saúde; e no Municipal, o Secretário Municipal de Saúde.” (CONASS, 2003, p. 39).

O gestor público tem papel essencial na saúde, pois enquanto fortalecedor do SUS “é a peça chave para gerenciar, coordenar e melhorar a qualidade dos serviços ofertados.” (PAIVA et al., 2018, p. 181). Mas para isso é preciso ter competências técnicas, analíticas e financeiras.

As competências do gestor de saúde são amplas, segundo Gabardo et al., (2017) as atribuições de um gestor em saúde relacionam-se desde a gestão de custos garantindo a qualidade dos serviços prestados até a gestão de conflitos. Entre as qualidades de um gestor em saúde, PAIM (2002) enumera três componentes nas qualidades, sendo eles: cognitivo (métodos de gestão, conceitos, teorias); habilidades (capacidade analítica, estratégica, autoformativa) e componente afetivo (dedicação, ética e autocrítica).



Nesse contexto, o gestor público de saúde tem grande relevância, sendo a mediação entre o teórico e a prática dos serviços de saúde com qualidade. Entretanto, constata-se que a gestão em saúde ainda baseia-se em métodos e estratégias tradicionais, advindas da administração clássica. É fomentar a construção de novos modos de gestão na saúde, com participação plena e práticas cooperativas, onde profissionais e usuários sejam agentes ativos, pauta-se como um grande desafio (LORENZETI et al., 2014).

Nesse ínterim, se faz necessário frisar os principais desafios vivenciados pelo gestor em saúde pública como método de propiciar uma reflexão acerca da temática e assim fomentar a busca por soluções eficazes, para que os princípios do SUS se tornem realidade nas práticas dos serviços de saúde.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo de revisão de literatura científica. No que se referem às bases, as publicações foram coletadas da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), que reúne revistas e periódicos científicos como: Lilacs (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), Medline (Medical Literature Analysis and Retrieval System on-line), BBO (Bibliografia Brasileira de Odontologia) e BDENF (Base de Dados de Enfermagem). Os descritores utilizados para busca foram selecionados a partir do vocabulário estruturado Descritores em Ciências da Saúde (DeCS), em português e inglês: ‘Gestão em saúde’, ‘SUS’, ‘gestor de saúde’, ‘políticas públicas’, ‘saúde pública’, ‘Health management’, ‘SUS’, ‘health manager’, ‘public policy’, ‘public health’.

Como critérios de inclusão estabeleceram-se artigos publicados que correspondem aos anos de 2015 a 2019, nos idiomas inglês ou português e que estivessem disponíveis na íntegra e gratuitamente para leitura. Os critérios de exclusão levaram em consideração os artigos que, após a identificação por meio de títulos e resumos, não condizem com o objetivo central da pesquisa. Os trabalhos duplicados, bem como os documentos e resumos de seminários, congressos, monografias, dissertações, teses e aqueles não encontrados na íntegra foram excluídos.

Durante a busca, foram encontrados 10 artigos, utilizando todos os descritores escolhidos. Após a leitura do título e resumo dos 10 artigos, quatro publicações foram excluídas



por não estarem em acordo com o tema da pesquisa. Dos seis trabalhos selecionados, dois foram encontrados exclusivamente na base Lilacs, um exclusivo na MEDLINE, outro exclusivo na BDNF e duas referências encontradas tanto na base Lilacs quanto na RHS. Com relação ao idioma dos artigos selecionados, um era em inglês e cinco em português.

Posteriormente, uma nova busca foi efetuada no Scielo (Scientific Eletronic Library Online) e no Google Acadêmico, devido à escassez de material. A questão norteadora da revisão bibliográfica foi: “*Quais os principais desafios vivenciados pelo gestor de saúde no Brasil?*”. Utilizaram-se os mesmos critérios de inclusão, exceto quanto ao tempo. Foram considerados artigos dos últimos 10 anos (2009 a 2019), os critérios de exclusão foram os mesmos adotados anteriormente. Foram selecionados cinco artigos, todos no idioma português.

Além dos artigos selecionados a partir dos critérios de inclusão, outros artigos foram utilizados ao longo da discussão do estudo com o objetivo de reforçar as informações encontradas. Contudo, a adição desses trabalhos não foi considerada como resultado do estudo, pois abrangiam temas específicos e não foram encontrados mediante as palavras-chaves preestabelecidas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Das publicações selecionadas para este estudo, uma tabela foi desenvolvida (*tabela 1*), expondo as características dessas publicações, segundo o ano de publicação, título, autor principal, local de publicação e base de dados.

**Tabela 1:** Publicações selecionadas nas bases de literatura científica, segundo suas características. Minas Gerais, 2019.

Ano	Título	Autor principal	Local de Publicação	Base
2019	A crise econômica e a atenção primária à saúde no SUS da cidade do Rio de Janeiro, Brasil.	Melo, Mendonça, Teixeira	Ciência & Saúde Coletiva	MEDLINE
2018	Formação de gestores como estratégia para o fortalecimento da regionalização da saúde.	Ferreira et al.	Revista de Enfermagem UFPE online	BDNF



2017	Arranjos de governança da assistência especializada nas regiões de saúde do Brasil.	Lima et al.	Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil	LILACS
2017	Limites e possibilidades das Comissões Permanentes de Integração Ensino-Serviço: Percepção dos gestores.	França et al.	Saúde em Debate	LILACS, RHS
2017	Política de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde: a experiência do ProgeSUS.	Magnano et al.	Ciência & Saúde Coletiva	LILACS, RHS
2016	Organizações sociais como modelo de gestão da assistência à saúde em Pernambuco, Brasil: percepção de gestores.	Pacheco et al.	Interface-comunicação, saúde, educação	LILACS

Fonte: Elaboração própria.

A partir da exploração do material selecionado, elaborou-se uma tabela para análise das publicações incluídas nesta revisão. Sendo destacadas as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores em Saúde Pública (*tabela 2*).

**Tabela 2:** Principais dificuldades da gestão em saúde pública. Minas Gerais, 2019.

Autor	Principais dificuldades vivenciadas pelo gestor em saúde pública
Melo, Mendonça, Teixeira (2019)	Aspectos problematizados encontrados: às perspectivas gerenciais e as suas implicações no setor público de saúde. Necessidade de aprimorar a gestão e/ou terceirizá-la tem sido constantemente evocada, por vezes ignorando o subfinanciamento do SUS e as singularidades da saúde.
Ferreira et al. (2018)	A dificuldade dos gestores relativa às articulações entre os serviços públicos e privados, as pactuações intermunicipais, a falta de engajamento dos profissionais de saúde na qualificação da gestão, o subfinanciamento crônico do SUS e o pouco uso dos instrumentos de gestão pública.
Lima et al. (2017)	Conflitos evidentes nas relações intergovernamentais e público-privadas. A governança na regionalização do SUS, sendo esta condicionada pelo contexto de escassez e a desigualdade na distribuição de serviços.
França et al. (2017)	Dificuldades relativas à infraestrutura, gestão de processos administrativos na contratação e execução das ações de Educação Permanente, práticas pedagógicas inovadoras e incipiência do controle social. Desafios: sustentação e articulação de parcerias institucionais entre serviço e ensino, educação e trabalho, numa perspectiva baseada no diálogo e no compartilhamento; o monitoramento contínuo do impacto das ações na qualificação dos serviços; além de maior desenvolvimento na pesquisa.





Magnano et al. (2017)	Fragilidade das questões mais amplas como a autonomia da gestão financeira e dos processos que envolvem o trabalho (planejamento, contratação de pessoal, carreira, etc.).
Pacheco et al. (2016)	Necessidade em aprimorar os mecanismos de diálogo entre os gestores estaduais e municipais, sendo relevante que essa discussão envolve todos os atores que fazem parte da governança do SUS.

**Fonte:** Elaboração própria.

Neste estudo, a comparação e análise conjunta das informações teóricas permitiu identificar as principais dificuldades e desafios vivenciados pelo gestor em saúde pública no Brasil (*tabela 2*). As referências encontradas evidenciam que o SUS carece de maior financiamento, ainda sugerem melhor diálogo entre os gestores, maior articulação entre os serviços públicos e privados, além de qualificação, profissionalização do gestor em saúde, a fim do aprimoramento da gestão.

Como síntese dos achados, a pesquisa também permitiu a identificação de duas categorias dificultadoras de uma boa gestão em saúde pública: o subfinanciamento do SUS e a ausência de qualificação/aprimoramento do gestor.

### **Subfinanciamento do SUS**

Vivência de valores defasados da tabela do SUS pelos gestores municipais; necessidade de superar o subfinanciamento do sistema e as fragilidades na sua gestão são desafios que carecem ser superados. Para tal finalidade é fundamental a mudança e a otimização das práticas do sistema com intuito de ganhos em grande escala e de qualidade. (SANTOS, 2007, apud REIS, ARAÚJO, CECÍLIO, 2012; MENDES, BITTAR, 2014).

As fragilidades de gestão e subfinanciamento têm emergido como problemas relevantes. No subfinanciamento destaca-se a redução da participação do setor público nos gastos em saúde no Brasil. (LORENZETI et al., 2014)

Os gestores municipais complementam valores defasados da tabela do SUS na tentativa de aliviar a repressão da demanda, nos serviços assistenciais de média e alta complexidade. (SANTOS, 2007, apud REIS, ARAÚJO, CECÍLIO, 2012).

Os gestores municipais e estaduais do SUS, os trabalhadores de saúde bem como os prestadores de serviços encontram-se aflitos quanto à inevitável ação de priorizar os casos de maiores sofrimentos e urgências por causa da insuficiência de recursos. (REIS, ARAÚJO,



CECÍLIO, 2012). O que corrobora com o estudo de FERREIRA et al. (2018) e de MELO, MENDONÇA, TEIXEIRA (2019) onde obteve como principais resultados a dificuldade dos gestores relativo ao subfinanciamento crônico do SUS.

Todavia, esse contexto não legitima as irresponsabilidades sanitárias frente aos princípios e diretrizes constitucionais e do SUS. Esses indivíduos devem pautar suas ações no direito a vida e a igualdade, para que as inovações na gestão estejam vinculadas a tais direitos. (REIS, ARAÚJO, CECÍLIO, 2012).

Estudo de Lorenzetti et al., (2014) abordou que, segundo a concepção de gestores da saúde pública, a gestão do SUS é considerada desatualizada, carecendo de um financiamento estável e há ainda falhas no planejamento e na avaliação dos serviços, além da ausência de profissionalização da gestão.

### **Ausência de qualificação/aprimoramento do gestor**

Segundo trabalho realizado por Martins e Waclawovsky (2015), detectou como principais desafios enfrentados pelos gestores, desde a falta de planejamento à gestão da qualidade dos serviços, perpassando pela falta da “integralidade das ações em saúde, a equidade, a universalidade, o financiamento, a burocracia, a descentralização, o trabalho em equipe multiprofissional, a participação popular, a regulação do acesso, a gestão dos recursos humanos, a avaliação e a auditoria [...]” (2015, p. 100). Ainda ressaltaram:

É necessário que os gestores públicos conheçam os problemas a serem enfrentados, sejam ágeis e flexíveis, saibam planejar, estruturar, organizar e avaliar as ações realizadas nesse processo. Além disso, os gestores precisam ter acesso a informações de natureza técnico-científica e político-institucional para que possam contribuir com o desenvolvimento de novas políticas e projetos capazes de intervir sobre o estado de saúde da população a ser atendida. (MARTINS, WACLAWOVSKY, 2015, p. 100).

Esse pressuposto também é defendido por Mendes e Bittar (2014), onde se deve melhorar a assistência mediante informações e evidências científicas, que vêm sendo compreendidas e utilizadas pelos gestores de saúde. Devendo evitar soluções simplistas para o SUS.

Conforme estudo realizado por Dalazen e Filippim (2013) com gestores do SUS do Oeste de Santa Catarina, detectou-se como principal dificuldade de gestão da saúde, questões de gestão estratégica, como a falta de conhecimento do SUS, além da necessidade de saber o perfil epidemiológico da população a ser atendida. Os gestores entrevistados apontaram a



necessidade de acompanhamento dos indicadores, isto é, alinhamento entre o objeto estratégico, as competências da organização e a gestão das competências atuais e vindouras dos gestores.

Outro grande problema elencado foi sobre a falta de formação dos gestores, falta de conhecimento do SUS, o que propicia ações pautadas no assistencialismo. Há ainda a indicação de gestores não capacitados, que na grande parte das vezes, são nomeados por indicação política. Ou quando há a troca de secretários a cada eleição política. Houve ainda a dificuldade em contratar profissionais de saúde para atuar na atenção básica devido à remuneração precária. (DALAZEN, FILIPPIM, 2013). PAIVA et al., (2018) também aponta como grande desafio o trabalhar com pessoal transitório além de estruturas inadequadas.

Atinente à capacitação dos gestores em saúde,

[...] embora os governos (municipal, estadual, federal) já realizem capacitações para gestores, elas são oferecidas de maneira assistemática e pontual, dependendo mais da vontade do gestor em se desenvolver do que de uma política contínua de investimento no desenvolvimento de competências em gestão de saúde pública. (DALAZEN, FILIPPIM, 2013, p. 60)

Nesse sentido é fundamental que o gestor se proponha a qualificar e atualizar seus conhecimentos com o intuito de aperfeiçoar suas práticas e, por sua vez, contribuir para uma boa gestão em saúde.

Pacheco et al. (2016) aponta a necessidade em aprimorar os mecanismos de diálogo entre os gestores estaduais e municipais, sendo relevante que essa discussão envolve todos os atores que fazem parte da governança do SUS. Pois, conforme MAGNANO et al. (2017) a fragilidade na autonomia da gestão financeira e dos processos que envolvem o trabalho (planejamento, contratação de pessoal, carreira, etc.) são alguns desafios. Sendo necessária a discussão e divulgação com os diversos atores envolvidos no processo para apreciação, validação e construção de alternativas, visando o fortalecimento do SUS. O que vai de encontro aos estudos de FRANÇA et al. (2017).

Os gestores enfrentam como desafios a sustentação e articulação de parcerias institucionais entre serviço e ensino, educação e trabalho, numa perspectiva baseada no diálogo e no compartilhamento; o monitoramento contínuo do impacto das ações na qualificação dos serviços; além de maior desenvolvimento na pesquisa. Como principais dificuldades se sobleva a infraestrutura, gestão de processos administrativos na contratação e execução das ações de Educação Permanente, práticas pedagógicas inovadoras e incipiência do controle social. (FRANÇA, et al., 2017, p. 144).



Estudo de Ferreira et al. (2018), obteve como principais resultados a dificuldade dos gestores relativo às articulações entre os serviços públicos e privados, as pactuações intermunicipais, a falta de engajamento dos profissionais de saúde na qualificação da gestão, o subfinanciamento crônico do SUS e o pouco uso dos instrumentos de gestão pública. O que se confirma no trabalho de LIMA et al. (2017) e de MELO, MENDONÇA, TEIXEIRA (2019), onde os conflitos se evidenciam nas relações intergovernamentais e público-privadas. Entre os aspectos problematizados encontrados, às perspectivas gerenciais e as suas implicações no setor público de saúde é um deles. A necessidade de aprimorar a gestão é constantemente colocada em pauta, por vezes ignorando o subfinanciamento do SUS e as singularidades da saúde. (MELO, MENDONÇA, TEIXEIRA, 2019).

Das seis publicações selecionadas, em 33,3% delas a articulação entre os serviços públicos e privados foi evidente, bem como em duas outras publicações onde o subfinanciamento do SUS foi retratado. Atinentes questões relativas ao diálogo foram evidentes em 33,3% das publicações. Além de infraestrutura inadequada e ausência de qualificação dos serviços foi elucidada em outro estudo (16,65%).

As informações obtidas nesse estudo demonstram algumas percepções semelhantes sobre a concepção de dificuldades vivenciadas por gestores em saúde pública. Nota-se, a partir das publicações que trazem a concepção de gestores quanto à gerência em saúde pública, um predomínio da indispensabilidade de maior financiamento do SUS, melhor diálogo entre os gestores, maior articulação entre os serviços públicos e privados, além de qualificação, profissionalização do gestor em saúde, a fim do aprimoramento da gestão.

Por fim, é pertinente frisar a escassez de material sobre a temática, o que implica como potencial limitação deste artigo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A proposta deste estudo foi analisar os principais desafios vivenciados pela gestão em saúde pública no Brasil. Os dados apontam para a vivência de diversos desafios que o gestor em saúde tem a superar, sendo estes de vários âmbitos, desde desafios financeiros, de gestão de pessoas a questões políticas. O grande desafio constatado foi quanto ao subfinanciamento e





falta de conhecimento do SUS por parte dos gestores, além de uma formação e capacitação insuficiente desses profissionais.

No contexto de atuação no SUS, percebe-se que este está em consolidação e necessita de recursos, financiamento efetivo e de uma gestão capaz de transformar os seus princípios e diretrizes em realidade para assim prestar serviços de saúde com qualidade à população.

Grosso modo, podem-se enumerar as principais dificuldades vivenciadas pelo gestor em saúde pública: infraestrutura inadequada; ausência de monitorar a qualificação dos serviços; de profissionalização da gestão; subfinanciamento crônico do SUS; falta de planejamento e qualidade dos serviços, de conhecimento do SUS, de formação dos gestores, de falta de diálogo entre os gestores estaduais e municipais; remuneração precária; trabalhar com pessoal transitório; conflitos evidentes nas relações intergovernamentais e público-privadas; falta de articulação entre os serviços públicos e privados; de engajamento dos profissionais de saúde na qualificação da gestão; pouco uso dos instrumentos de gestão pública; fragilidade na autonomia da gestão financeira e nos processos de trabalho; necessidade de aprimorar a gestão.

Acredita-se que estudos futuros devem ser realizados pela necessidade de aprofundar a temática, bem como publicizar a relevância do papel do gestor em saúde no Brasil e sua vivência frente aos principais desafios na gestão pública. Haja vista que é de suma importância que os gestores em saúde estejam cientes e devidamente preparados e qualificados para enfrentar os desafios que se apresentam no decorrer do processo de gestão em saúde pública. Deste modo, auxilia os gestores públicos a reconhecer os principais impasses bem como meio de colaborar para possíveis resoluções dos problemas na área de gestão em saúde.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: **promulgada em 5 de outubro de 1988.**

BRASIL. **Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Lei Orgânica da Saúde.** Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Brasília, set. 1990.

BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. **Para entender a gestão do SUS / Conselho Nacional de Secretários de Saúde.** - Brasília: CONASS, 2003.



DALAZEN, T.; FILIPPIM, E.S. Gestão da saúde pública: os desafios dos gestores municipais de saúde do meio oeste de Santa Catarina. **Revista dos mestrados profissionais**, Santa Catarina, v. 2, n. 2, jul./dez. 2013.

FERREIRA, J. et al. Formação de gestores como estratégia para o fortalecimento da regionalização da saúde. **Revista enfermagem UFPE on line**, Recife, v. 12, n. 4, abr., 2018.

FRANÇA, T. et al. Limites e possibilidades das Comissões Permanentes de Integração Ensino-Serviço: percepções dos gestores. **Saúde debate**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, set. 2017.

GABARDO, H. M. B. et al. Competências do gestor em serviços da saúde: uma revisão sistemática. **Revista Uningá**, Maringá, v. 53, n.1, jul./set. 2017.

LIMA, L. D. et al. Arranjos de governança da assistência especializada nas regiões de saúde do Brasil. **Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil.**, Recife, v. 17, n.1, out. 2017

LORENZETTI, J. et al. Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 23, n. 2, abr./jun. 2014.

MACHADO, C.V; LIMA, L.D; BAPTISTA, T. W. F. 2007. In: MATTA, G. C. **Políticas de saúde: organização e operacionalização do Sistema Único de Saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV/Fiocruz, 2007.

MAGNAGO, C. et al. Política de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde: a experiência do ProgeSUS. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 5, Mai. 2017.

MARTINS, C.C; WACLAWOVSKY, A.J. Problemas e Desafios Enfrentados pelos Gestores Públicos no Processo de Gestão em Saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde – RGSS**, v. 4, n. 1, jan./jun. 2015.

MELO, E. A; MENDONÇA, M. H. M; TEIXEIRA, M. A crise econômica e a atenção primária à saúde no SUS da cidade do Rio de Janeiro, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 24, n.12, nov./dez. 2019.

MENDES, J. D. V; BITTAR, O. J. N. V. Perspectivas e desafios da gestão pública no SUS. **Revista da Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba**, Sorocaba, v. 16, n. 1, fev. 2014.

OUVERNEY, A.M; NORONHA, J.C. Modelos de organização e gestão da atenção à saúde: redes locais, regionais e nacionais. In FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **A saúde no Brasil em 2030 - Prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: organização e gestão do sistema de saúde** [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. v. 3. pp. 143-182.

PACHECO, H. F. et al. Organizações sociais como modelo de gestão da assistência à saúde em Pernambuco, Brasil: percepção de gestores. **Interface- Comunicação, Saúde, Educação**, Pernambuco, v. 20, n. 58, jul./set. 2016.

PAIM, J.S. **Reforma sanitária brasileira: contribuição para a compreensão e crítica**. Salvador: EDUFBA; Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2008.



PAIVA, R. A. et al. O papel do gestor de serviços de saúde: revisão de literatura. **Revista Médica de Minas Gerais**. Belo Horizonte, v. 28, n. 5, 2018.

REIS, D. O; ARAÚJO, E.C; CECÍLIO, L.C.O. **Políticas públicas de saúde: Sistema Único de Saúde**. 2012. Disponível em: <[https://www.unasus.unifesp.br/biblioteca\\_virtual/esf/2/unidades\\_conteudos/unidade04/unidade04.pdf](https://www.unasus.unifesp.br/biblioteca_virtual/esf/2/unidades_conteudos/unidade04/unidade04.pdf)>. Acesso em: 02 Nov. 2019.



# CAPÍTULO 28

## ELABORAÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO SOBRE LOGÍSTICA HOSPITALAR

[Anthony Menezes de Oliveira](#), Técnico, Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas

[Fany Pereira de Araújo Soares](#), Técnica, Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas

### RESUMO

O foco do presente trabalho consiste na elaboração de material didático sobre a logística de abastecimento das unidades hospitalares de uma universidade pública localizada na cidade de Maceió no estado de Alagoas. A partir de observações e questionamentos sobre a logística hospitalar e a forma como são realizadas as aquisições na administração pública, percebeu-se a ausência de conhecimento teórico científico. Trata-se de um estudo de caso com abordagem observatória e exploratória descritivas dos processos de logística, cujo objetivo é a construção de uma aula digital com o intuito de orientar os universitários e servidores de uma instituição pública do nordeste brasileiro, a qual está disponibilizada na internet por meio do portal de ensino a distância, o conteúdo da aula refere-se a logística de abastecimento. Como resultado do estudo, foi-se observado durante uma palestra ministrada a alunos do curso de gestão hospitalar da referida universidade, assim como pelas diversas abordagens dos servidores, que o grau de conhecimento sobre logística hospitalar era ruim. Portanto, o material didático elaborado e disponibilizado numa das plataformas educacionais mais relevantes para repositórios educativos, irá contribuir com a ampliação dos conhecimentos dos sujeitos envolvidos, na logística de abastecimento hospitalar da instituição de ensino superior em Maceió, para uma melhoria no planejamento, controle e uso dos insumos no atendimento assistencial nas unidades gerenciadas pela Instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Abastecimento. Educação. Material Didático.

### INTRODUÇÃO

Conceitualmente, os hospitais podem ser definidos como instituições de saúde que possuem um estruturado quadro multiprofissional de funcionários responsáveis por serviços de cuidado à saúde de forma integral (WHO, 2014). Se a descrição do conceito inspira concisão e simplicidade, o mesmo não pode ser dito das atividades hospitalares, consideradas de elevada complexidade (CECILIO, 1997). Dentre essas, a logística hospitalar destaca-se, porque numa falha na cadeia de suprimento e distribuição dos materiais e medicamentos, uma função da logística, pode acarretar em um desastre irreparável, tanto para os pacientes como para o hospital (BARBUSCIA, 2006).





O dicionário define “Logística” como sendo a ciência militar que trata do alojamento, equipamento e transporte de tropas, produção, distribuição, manutenção e transporte de material além de outras atividades não combatentes relacionadas (MICHAELIS, 2009).

A referência histórica que se tem conhecimento surge no século XVIII, onde existia o posto de General de Lógis – que era responsável pelo suprimento e pelo transporte do material bélico nas batalhas. No Brasil, segundo Moura (1998), a logística surgiu entre as décadas de 1980 e 1990, com o objetivo de provocar mudanças na forma com que as organizações viam seus clientes.

As universidades com inclusão assistencial, como o caso da “Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas (UNCISAL)”, que oferta cursos de graduação e pós-graduação também dispõe de oito unidades assistenciais ou de apoio assistencial (UNCISAL, 2019). Assim, identifica-se a importância da logística de abastecimento, para manutenção dos serviços hospitalares ofertados a população.

Destarte, a partir de relatos de servidores e universitários sobre logística, percebeu-se um déficit de conhecimento do assunto abordado. Diante o exposto, o presente trabalho tem como objetivo a construção de uma aula digital de modo a orientar sobre a logística de abastecimento hospitalar aos servidores e universitários de uma instituição pública da cidade de Maceió/AL.

## **SESSÕES DO ARTIGO**

### **REFERÊNCIAL TEÓRICO**

Atualmente, a disseminação do uso do computador e da internet ocasionam, e geram mudanças significativas na comunicação humana contemporânea. Como o impacto das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) no sistema educacional e suas contribuições para o ensino-aprendizagem de diferentes gerações desde crianças até os adultos (ARAUJO, 2018).

A Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciências e a Cultura vem assinalando que os cursos ou programas de formação estão deixando a desejar em relação ao desenvolvimento de competências para o uso das tecnologias da informação e comunicação dos



professores no contexto educacional (UNESCO, 2009, apud ARAUJO, 2018). Segundo Araújo (2018), adquirir o computador ou qualquer outra interface digital não é suficiente para o usuário se tornar um conhecedor da tecnologia. Porém, saber usá-la, dentro do contexto educacional, e segundo as necessidades de cada sujeito dentro de suas especificidades torna as TDIC potentes e dinâmicas interfaces no processo educacional.

Para Buckingham (2010), as instituições de ensino não podem ignorar a relação que as tecnologias e as mídias digitais passaram a ter na vida da maioria das pessoas, desse modo, saber usá-las como interfaces protagonistas, para aprimorar o ensino e os propósitos reais de aprendizagem, na tentativa de modificar e transformar a realidade da sala de aula tradicional é seu papel mais que fundamental para ampliar o acesso à cultura digital.

Nesse sentido o educador Paulo Freire (1967), abordava a necessidade de quebrar paradigmas, rejeitando as formulas doadas e acreditando na permuta dos conhecimentos entre os atores da educação. No Projeto de Educação de Adultos o educador instituiu debate em grupos, cujos temas eram levantados através de entrevistas com os membros, em pós, esquematizados e apresentados aos grupos, com auxílio de meios visuais e com discurso oral. Esses debates eram altamente criticizador e giravam acerca do plano da cultura e da experiência humana dos membros, e não por meio da memorização visual e mecânica de axiomas de sílabas desgarradas. Assim, os membros do grupo aprendiam de forma a necessidade de aprender a ler e a escrever. Esse método demonstra que o processo de aprendizado não pode ser feito de forma vertical, de cima para baixo, como uma imposição, porém de forma horizontal, de dentro para fora, tendo o educador apenas como um colaborador.

Para melhor eficácia do método de educação, o educador pode se basear em cinco fases: 1º Levantamento do universo vocabular do grupo com quem se pretender trabalhar; 2º Escolha das palavras ou assuntos, selecionados no universo vocabular pesquisado; 3º Criação de situações existenciais típicas do grupo com quem irá trabalhar; 4º Elaborar roteiros, que auxiliem nos debates do trabalho, sendo que esse roteiro deve ser apenas um guia e não algo rígido a ser seguido; 5º Feituras de fichas com a decomposição dos assuntos correspondente aos temas gerados (FREIRE, 1967).

Nessa perspectiva, ressaltamos a importância de modificar as aulas tradicionais, segundo a literatura referenciada neste trabalho, verificando que a dinamização de aulas e uso de ferramentas digitais são bons aliados no ensino aprendizagem de uma geração tão conectada



e moderna. Há também uma considerável contribuição positiva nas aulas, o protagonismo do aluno, reforçando que todos têm uma experiência sobre o conteúdo, só é preciso estimular esses debates e a utilização dos meios tecnológicos pode propor a essas aulas novos cenários educacionais.

Em outras palavras, a forma curricular das instituições de ensino precisaria deixar de ser limitada apenas ao livro didático, possibilitando maneiras diferenciadas de apresentar o conteúdo programático por meio das TDIC (ARAÚJO, 2018).

Assim, considerando a necessidade que o impacto dessas tecnologias pode exercer no processo de ensino-aprendizagem e na formação cognitiva e social do educando, o foco deve estar nas competências funcional e operacional, de acordo com os objetivos de aprendizagem, o contexto e a área específicos de cada curso (BRITO; PURIFICAÇÃO, 2015).

Na área de Logística hospitalar, deve-se primeiro compreender o conceito de cadeia de suprimentos, a qual integra interna e externamente os envolvidos em todas as etapas, desde o planejamento e desenvolvimento do produto, passando pela fabricação, armazenamento e distribuição dos até o cliente final.

Segundo Infante e Santos (2007), a cadeia de suprimentos juntamente com recursos humanos e financeiros, tem papel preponderante para o desenvolvimento operacional da organização hospitalar e, por conseguinte nas atividades assistenciais. Embora o desabastecimento e a “falta de material” sejam problemas frequentes em serviços públicos de saúde, causando uma imagem negativa, além do baixo desempenho, junto aos profissionais e aos usuários.

Contudo, os desperdícios e o mau uso dos materiais e equipamentos, junto com a ausência de qualificação dos profissionais da área de abastecimento e a pouca atenção ao planejamento logístico nas organizações públicas de saúde. Demonstram a necessidade de se investir em capacitação para sanar esse desequilíbrio e melhorando abastecimento e serviços a serem prestados.

Levando em consideração os processos de ensino na área de capacitações e treinamento, as TDIC têm uso frequente, visto que os alunos estão conectados constantemente, em qualquer lugar, a qualquer hora, por conta do ambiente laboral. Porém, é necessária uma permanente atualização nas propostas centrada em tecnologia, o que não basta apenas competências digitais



dos alunos, é preciso prepará-los para atuar frente aos diferentes contextos(SILVA; BEHAR, 2019).

Para o estudo de caso deste trabalho, dentre as opções de TDICs a utilização de material didático digital se apresenta como boa escolha na solução de capacitações e treinamentos dos sujeitos, por se tratar de um público que tem acesso a internet e instrumentos tecnológicos, assim como domínio básico de informática.

Para elaboração de um material didático digital existem basicamente três etapas: elaboração de conteúdos, elaboração de atividades e apresentação de ambos no ambiente virtual de aprendizagem (AVA) (LACERDA; SILVA, 2015).Nos últimos dez anos, os debates sobre as competências dos ambientes virtuais de ensino-aprendizagem (AVEA) em paralelo com os métodos de aprendizagem presencial ou a distância tem se prolongado para Lisboa et al (2009) apud Barin, Bastos, Marshall, (2013), a utilização das plataformas digitais, sinaliza um novo paradigma de aprendizagem, que vai além dos métodos de ensino tradicional, direcionando-se, para a construção coletiva do conhecimento, pelas oportunidades de troca, comunicação, relação e promoção da independência que oferece.

Na literatura é encontrado alguns estudos sobre a criação de aulas digitais, como no dos pesquisadores Barin, Bastos, Marshall, (2013) no qual concluíram que a construção de disciplinas a distância pelos estudantes, configurou-se como um incentivo a autonomia e ao uso de tecnologias. Todavia, para esses autores as TDIC podem modificar o método de ensino-aprendizagem, desde que os recursos e as tarefas dos estudos sejam delineados e organizados de modo que possa flexibilizar a aprendizagem ao aluno, e despertem o gosto em aprender e, assim auxiliar na assimilação de conceitos construídos.

Desta forma, as TDIC têm papel complementar e fundamental para o ensino-aprendizagem, uma forma alternativa de adquirir novos conhecimentos. O presente trabalho tem como finalidade demonstrar que a elaboração e aplicação de uma aula digital como modalidade de treinamento pode beneficiar não apenas o servidor e universitários, mas a instituição de maneira geral.





## **METODOLOGIA**

A pesquisa trata-se de natureza observatória e exploratória sendo realizada através do método estudo de caso. Pozzebon e Freitas (1998) apresentam uma comparação entre três estratégias de pesquisa qualitativa: descrição de aplicação, pesquisa-ação e estudo de caso. Os estudos de casos é um método útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo e não pode ser estudado fora do contexto onde ocorre. Ele investiga um fenômeno contemporâneo partindo do seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de evidências. O que será utilizado nessa pesquisa é o exploratório e observatório, pois uma boa abordagem é quando se utiliza de considerações rivais, em que existem diferentes perspectivas, aumentando as chances de que o estudo seja modelo exemplar (YIN, 2001).

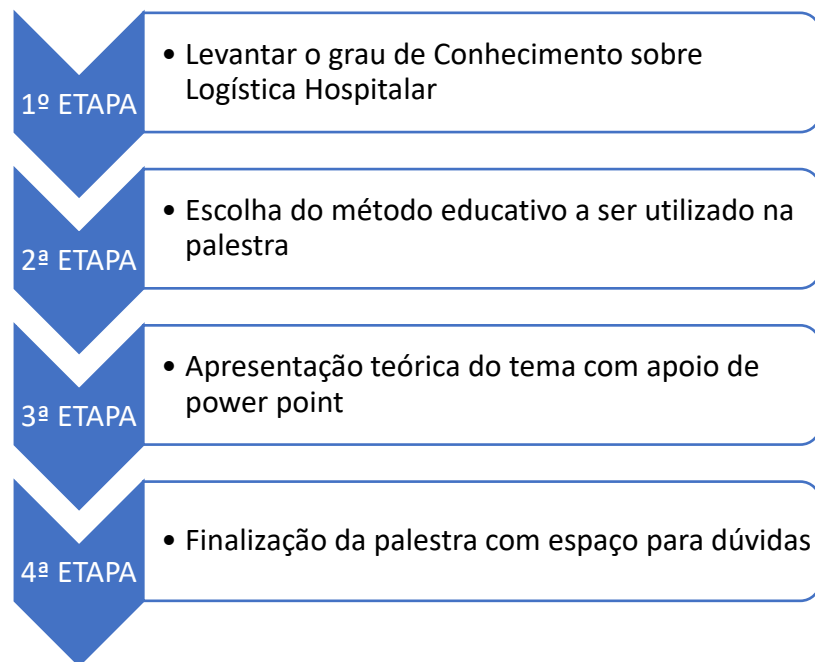
Assim, o método se concretiza nesta pesquisa através de estudos exploratórios descritivos de processos de logística, para elaboração de material didático que está disponibilizado na internet, por meio do portal de ensino a distância. Tendo como desafio unir a teoria e a prática e dessa união criar um material didático que explore as potencialidades do servidor e universitários para além do senso empírico.

A coleta de dados foi feita pela problemática, após convite para ministrar uma palestra a 25 estudantes do Curso de Gestão Hospitalar de uma Instituição pública de Ensino Superior (IES) da capital do estado de Alagoas. A palestra foi iniciada com a realização de debates, através do método construtivista, onde foram sendo apresentadas situações corriqueiras ligadas ao abastecimento e logística na administração pública, para levantar o grau de conhecimento dos mesmos. Após 20 (vinte) minutos de debate, verificou-se que o conhecimento detido era empírico, ligado ao abastecimento do cotidiano domiciliar.

A metodologia educativa utilizada pelo facilitador foi a do educador Paulo Freire, tendo como base as fases do seu Método, como descrito no referencial. Deste modo à palestra ocorreu em 4 etapas e a duração média da apresentação foi de 50 minutos (Fluxograma 1):



**Fluxograma 1:** Etapas da Elaboração da palestra



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019)

Percebeu-se a necessidade de estender esses conhecimentos aos servidores da mesma IES, principalmente aqueles envolvidos nas unidades assistenciais. Pois, a partir dos relatos desses universitários e funcionários sobre logística observou-se um déficit de conhecimento do assunto abordado. Como solução foi pensado na elaboração de uma aula, baseada no ensino a distância (EAD), como material didático de apoio para o ensino-aprendizagem básico da logística.

A coleta de dados de conhecimento dos servidores da instituição foi através de bate papo informal, relatos e inúmeras dúvidas dos funcionários sobre questões básicas de logística durante processos administrativos ao coordenador de logística da instituição (o mesmo que foi convidado e ministrou palestra sobre o tema a discentes). Esse déficit de conhecimento do assunto abordado pelos alunos e funcionários da universidade é a problematização do referente estudo de caso deste trabalho. E a estratégia a curto prazo que mais se aplica para resolução da problemática foi a criação de aula digital.

Os dados foram tratados utilizando-se o critério comparativo de conhecimento no assunto abordado dos alunos e servidores ao nível de cargo e disciplinas cursadas. A análise dos conhecimentos foi realizada por um Administrador que possui 15 anos no mercado de trabalho, atuando em diferentes estados do Brasil que ao longo da carreira ganhou experiências



profissionais como cinco anos na Coordenação de Logística de uma Secretaria de Saúde, cinco anos no cargo de Gestor em Licitações numa Prefeitura, dois anos numa Fundação Hospitalar e quatro anos na Supervisão de Logística de uma IES, por desenvolver trabalho na área de logística e compras públicas.

Assim os estudantes e funcionários foram classificados da seguinte maneira (Quadro 1):

**Quadro 1.** Critério de classificação dos universitários e servidores

Classificação:	Bom	Razoável	Ruim
Análise:	O expectador deverá ter conhecimento e experiência da legislação de aquisição na Administração Pública e de Administração de Materiais	O expectador deverá ter experiência na área de aquisições na Administração Pública e de Administração de Materiais	O expectador não detém conhecimento e experiência na área de aquisições na Administração Pública e de Administração de Materiais

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019).

Para a construção da aula digital, as ferramentas e os recursos existentes no AVA, foram utilizados para incluir telas de leitura que abordam os conceitos sobre logística na administração pública, mas especificamente para o ambiente hospitalar. A aula possui oito slides com a seguinte divisão: Capa, apresentação, sumário e a aula propriamente dita, seguida de agradecimentos com links de bibliografias de apoio para continuação do conteúdo (Figura 1).

**Figura 1.** Capa da aula digital.



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019).



A aula conta com uma linguagem acessível, simples e objetiva. Ensinando assim de forma breve a logística de abastecimento hospitalar de uma instituição pública da cidade de Maceió. Utilizou-se o programa PowerPoint para construção dos slides e a licença de uso da aula digital foi realizada pelo *Creative Commons*, no modo: pode compartilhar o conteúdo com modificações desde que avisem aos autores responsáveis e também tem permissão para divulgação do material didático sem fins lucrativos.

A aula se encontra postada no portal Educapes, uma das plataformas educacionais mais relevantes para repositórios educativos de forma gratuita, foi submetido e aprovado pela validação de profissionais do próprio site em 22 de novembro de 2019. O Link para acesso é: <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/559971>.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Do total de 25 (vinte e cinco) acadêmicos do Curso de Gestão Hospitalar, na palestra sobre Logística e Compras Públicas, observou-se, com base na experiência do facilitador, que o grau de conhecimento sobre o assunto abordado era ruim. Após debates na palestra, conforme foi relatado na metodologia, sobre o tema que seria apresentado verificou-se que a base de conhecimento dos alunos era empírica formada através de notícias, veiculadas nas mídias de comunicação televisivas ou digital, ou seja, eles sabiam que o desabastecimento ocorria por motivo dos procedimentos de licitações serem demorados, conforme relatos de integrantes de órgãos públicos em entrevistas nos meios de comunicação.

Com relação aos servidores da IES, foi observado o mesmo grau de conhecimento dos universitários, de forma empírica, classificados também como ruim pelo facilitador. Por existir uma alta demanda de solicitações de esclarecimentos sobre os procedimentos na área de Logística e Compras Públicas, o resultado de certa forma, já era o esperado pelo Administrador.

Segundo Infante e Santos (2007), as instituições envolvidas na área assistencial de saúde, principalmente no âmbito público. Devem levar em consideração que a conexão entre os profissionais da assistência e o setor de abastecimento é uma interface intra-organizacional crucial no processo de abastecimento. Desde a escolha de materiais até a gestão de armazenamentos.





O gerenciamento da escolha dos materiais utilizados no hospital e o controle dos níveis de consumo irão permitir planejar as aquisições e a distribuição dos mesmos, para que evite o desabastecimento futuro. Isso será possível se o grau de conhecimentos, dos servidores e da comunidade acadêmica, em logística hospitalar e compras públicas estiverem num nível bom.

Para Infante e Santos (2007), a padronização de materiais e a participação de profissionais de saúde na equipe de suprimentos, são de suma importância para evitar aquisições desnecessárias de insumos, pois no modelo tradicional, os processos de abastecimento ficam a cargo dos administrativos, que nem sempre tem o conhecimento da quantidade de material necessários para o atendimento.

Desse modo, só através de capacitações e treinamentos teremos servidores e universitários, com bom conhecimento sobre a logística hospitalar, e a forma como são processadas as compras na administração pública. Esses membros da IES capacitados e com conhecimento, começam a perceber o seu papel nessa cadeia para o abastecimento das unidades assistenciais, e poderá planejar com eficiência as demandas e instruir os processos de aquisições da rede assistencial hospitalar.

Diante do atual cenário de ensino aprendizagem, os instrutores/facilitadores precisam escolher e planejar as tarefas educativas de modo que envolva as pessoas a serem capacitadas em uma rede de aprendizagem, valorizando as experiências de cada indivíduo e estimulando atividades colaborativas e individuais, contanto que respeite os diferentes ritmos. Nesse sentido, o conceito de educação online, é abrangido como uma “ação sistemática de uso das tecnologias que abrangem hipertexto e redes de comunicação interativa, para a distribuição de conteúdo educacional” (Filatro, 2007, p 47, apud Lacerda e Silva, 2015).

Por se tratar de um estudo realizado numa IES, ambiente de ensino aprendizagem, as capacitações devem ser uma prioridade para com os seus servidores e alunos, visto a falta de conhecimento científico e experiencial, observados nessa pesquisa. Sendo ofertadas qualificações teóricas, através de programas de extensão, as quais acompanhadas de visitas técnicas as unidades envolvidas no processo de abastecimento permitirão a experiência do que foi aprendido em sala de aula, poderá melhorar o nível de conhecimento e envolvimento dos sujeitos acima citados no processo de abastecimento hospitalar.

Atualmente, a IES do estudo, oferta cursos na modalidade EAD, porém, eles estão voltados ao público externo, quando poderia ser pensada a utilização da estrutura, para



capacitação dos servidores e alunos para fins de ampliar o conhecimento na área de logística hospitalar, e com isso melhorar a gestão de materiais utilizados nos diversos ambientes da universidade.

Outro motivo importante é o mercado de trabalho vem exigindo uma melhor qualificação teórica- experiencial, e a junção dos cursos online e a vivência laboral, podem solucionar essa lacuna do mercado, pois o servidor/trabalhador poderá ter acesso ao conhecimento teórico em qualquer momento e por meio de plataformas digitais como *smartphones*, *tablet* e computadores, e ao mesmo tempo estar em contato com a realidade.

Até o presente momento, o recurso educativo está avaliado com a classificação boa pelos usuários, sendo quatro estrelas selecionadas, ou seja, 80% de aprovação. Entre o número estatístico de visualizações do material didático, no último semestre já foi registrado acesso dos seguintes países: Brasil, Estados Unidos e França (Educapes, 2020). Porém, espera-se que a aula digital seja utilizada e aprimorada futuramente com imagens ilustrativas que facilitam a compreensão do assunto.

Para Ally (2004) apud Lacerda e Silva (2015), as atividades que incluem leitura junto com imagens estáticas e dinâmicas e materiais audiovisuais se adequam mais as necessidades de todos os alunos. O autor reforça também a necessidade do aluno ter tempo para refletir sobre o conteúdo absorvido e internalizá-lo. Para tanto, sugere que sejam embutidas no conteúdo, questões para ajudá-lo na reflexão da informação.

Assim sendo, o aprimoramento da aula digital, poderá conter dentre outros recursos atividades com questões, para melhor verificar se haverá compreensão do que foi absorvido, permitindo que os entendimentos e os novos conhecimentos levem a uma mudança de atitudes no seu dia a dia.

Com a liberação do Comitê de pesquisa há também a opção de ampliar o estudo com realização de questionários quantitativos e ou qualitativos sobre o assunto da aula e a aprendizagem dos usuários. Nesses futuros questionários propõem-se algumas questões para investigar os conhecimentos empíricos dos alunos sobre o tema, cujo objetivo é saber se, a partir das leituras realizadas nas aulas digitais, houve mudança de posicionamento sobre o assunto abordado.



Espera-se que essa aula digital possa ser aplicada para o maior número de servidores e universitários da instituição em questão com o intuito de aproximá-los dos conteúdos abordado às vivências do cotidiano e com isso se tenha um melhor entendimento sobre a cadeia de suprimentos e a logística de abastecimento hospitalar da Instituição.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Foi observado neste estudo de caso, um déficit sobre abastecimento logístico por parte dos sujeitos envolvidos no presente trabalho. Mostrada a relevância do assunto para o bom funcionamento da empresa é importante notar que esta problemática do estudo pode formar um aluno com dificuldade no conteúdo e assim correr o risco de se tornar um profissional com habilidades limitadas e provavelmente não terá um boa colocação no mercado de trabalho. Em relação aos servidores o déficit neste assunto pode prejudicar o andamento dos processos administrativos e conseqüentemente o acúmulo de demandas na IES.

Considerando que atualmente, com o aumento da conectividade das pessoas, as capacitações e treinamentos de forma virtual têm se tornando uma grande ferramenta no auxílio do aprimoramento de conhecimento, visto que os conteúdos podem ser acessados de várias plataformas digitais e a qualquer momento, desta forma a criação do material didático se torna uma opção de orientação de aprendizagem.

Investir na capacitação dos servidores e universitários, que estão envolvidos nas áreas assistenciais e de logística hospitalar, é muito importante para as melhorias no produto finalístico da Universidade e de suas unidades hospitalares que tem, por conseguinte no tratamento dos pacientes.

Vale destacar que material didático elaborado com auxílio da tecnologia, e divulgado em repositórios abertos funcionam como novas opções de acesso para informações, dos servidores e universitários, que são partes integrantes no processo de abastecimento, no tocante ao desperdício e compreensão de como são adquiridos e os prazos para chegarem até o usuário hospitalar, o qual eles auxiliam na prestação de serviço.

Compreendemos que a construção coletiva seja estimulador da autonomia do indivíduo, por isso, também sugerimos o aprimoramento do material didático para dar uma melhor



interatividade, e novos trabalhos para verificar se haverá compreensão do que foi absorvido na aula digital.

## REFERÊNCIAS

ALLY, M. *Foundations of educational theory for online learning*. In: LACERDA, A. L.; SILVA, T. **Materiais e estratégias didáticas em ambiente virtual de aprendizagem**. Rev. bras. Estud. pedagog. (online), Brasília, v. 96, n. 243, p. 321-342, maio/ago 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/fisica/article/view/2175-7941.2015v32n1p157/29041>>. Acesso em: 12 dez. 2019.

ARAUJO, M. de S. **Ensino-aprendizagem com tecnologias digitais na formação inicial de professores de inglês**. Trabalhos Em Linguística Aplicada, 57(3), 1590-1614, set/dez.2018. Disponível em:<<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/tla/article/view/8652590>>. Acesso em: 19 dez. 2019.

BARBUSCIA, C. S. **Gestão de suprimentos na administração hospitalar pública**. In: E. L. Gonçalves. *Gestão Hospitalar: Administrando o hospital moderno*. (Cap. 9, pp. 196-224). São Paulo: Saraiva, 2006.

BARIN, C. S.; BASTOS, G.D.; MARSHALL, D. **A Elaboração de material didático em ambientes virtuais de ensino-aprendizagem: O desafio da transposição didática**. CINTED-UFRGS. V. 11, Nº 1, julho, 2013. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/renote/article/viewFile/41628/26408>>. Acesso em: 19 dez. 2019.

BRITO, G. S.; Purificação, I. **Educação e novas tecnologias: um (re) pensar**. 2. Ed, Curitiba: Editora Intersaberes, 2015.

BUCKINGHAM, D. (2010). **Cultura digital, educação midiática e o lugar da escolarização**. Educação & Realidade. Porto Alegre, v. 35, n. 3, p. 37-58, set./dez. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/educacaoe realidade/article/view/13077>>, Acesso em: 09 dez. 2019.

CECILIO, L. C. O. **A modernização gerencial dos hospitais públicos: o difícil exercício da mudança**. Revista de Administração Pública – RAP, v31( 3), 36-47, 1997

FREIRE, P. **Educação como pratica da liberdade**, Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1967.

FILATRO, A. *Design instrucional contextualizado: educação e tecnologia*. In: LACERDA, A. L.; SILVA, T. **Materiais e estratégias didáticas em ambiente virtual de aprendizagem**. Rev. bras. Estud. pedagog. (online), Brasília, v. 96, n. 243, p. 321-342, maio/ago 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/fisica/article/view/2175-7941.2015v32n1p157/29041>>. Acesso em: 12 dez. 2019.

INFANTE, M.; SANTOS, M. A. B. **A organização do abastecimento do hospital publico a partir da cadeia produtiva: uma abordagem logística para a área de saúde**. Rev. Ciência e Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v.12 (4):945-954, 2007.





LACERDA, A. L.; SILVA, T. **Materiais e estratégias didáticas em ambiente virtual de aprendizagem**. Rev. bras. Estud. pedagog. (online), Brasília, v. 96, n. 243, p. 321-342, maio/ago 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/fisica/article/view/2175-7941.2015v32n1p157/29041>>. Acesso em: 12dez. 2019

LISBÔA, E. S.; DE JESUS, A. G.; VARELA, A. M. L. M.; TEIXEIRA, H. S.; COUTINHO, C. P. **LMS em contexto escolar: estudo sobre o uso da Moodle pelos docentes de duas escolas do Norte de Portugal**. In: BARIN, C. S.; BASTOS, G.D.; MARSHALL, D. **A Elaboração de material didático em ambientes virtuais de ensino-aprendizagem: O desafio da transposição didática**. CINTED-UFRGS. V. 11, Nº 1, julho, 2013. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/renote/article/viewFile/41628/26408>>. Acesso em: 19 dez. 2019.

MICHAELIS – MODERNO DICIONÁRIO DE LÍNGUA PORUGUESA, 2009. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/palavra/yVIVd/log%C3%ADstica-2/>>. Acesso em: 09 de mai. 2019.

MOURA, R. A. **Check sua logística interna**. São Paulo: Imam, 1998

PORTAL EduCapes: Estatísticas. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/559971/statistics>>. Acesso em: 25/01/2021.

POZZEBON, M; FREITAS, H. M. R. **Pela Aplicabilidade –com maior Rigor Científico- dos Estudos de Caso em Sistemas de Informação**. Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro. V.2, n.2, p. 143-170, maio/ago. 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65551998000200009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000200009)>. Acesso em: 12 dez. 2019

SILVA, K. K. A.da, BEHAR, P.A. **Alunos da EaD on-line do Brasil e competências digitais**. RevistaEDaPECI, v.19, n.2, p. 21-39, mai./ago.2019

WHO, World Health Organization.(2014) World Health Organization. Recuperado em: 02 de junho, 2014, de <http://www.who.int/topics/hospitals/en/>.

UNCISAL, Historico, 2019. Disponível em: <<https://novo.uncisal.edu.br/uncisal/institucional/apresentacao>>. Acesso em: 14/11/2019

UNESCO. (2009). *Padrões de competências em TIC para professores*. In: Araujo, M. de S. **Ensino-aprendizagem com tecnologias digitais na formação inicial de professores de inglês**. Trabalhos Em Linguística Aplicada, 57(3), 1590-1614. Recuperado de <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/tla/article/view/8652590>>. Acesso em: 19 dez. 2019.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 Ed. São Paulo: Bookman, 2001.



# CAPÍTULO 29

## A GESTÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS NO BRASIL: UMA INTRODUÇÃO CONTEXTUAL

[Hidelano Delanusse Theodoro](#), Pós-Doutorando, UFRJ  
[Palmira Margarida Ribeiro da Costa Ribeiro](#), Doutora, UFRJ  
[Erick Brizon D'Angelo Chaib](#), Reitor, CEFET-MG Timóteo

### RESUMO

O presente trabalho destaca como que a definição de políticas públicas, em termos de seus contextos e tipologias, é fundamental para o entendimento da gestão institucional vinculada com a área de educação. Por mais que haja uma relação de possibilidades de explicações teóricas sobre a temática da ação política em sua implementação, ainda é necessária a discussão constante de suas bases, mesmo que ao nível introdutório, como objetiva este artigo. Os contextos sistêmicos e tipos de políticas públicas demonstraram que a gestão vinculada ao campo educacional é bastante complexa e dependente de ações integradas e com alcances em várias esferas organizacionais para darem resultados inclusivos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão, Políticas Públicas, Educação, Tipos de Políticas, Análise Institucional.

### INTRODUÇÃO

O Brasil é um país com destacados problemas na gestão educacional em todos os seus níveis, seja no âmbito particular ou público. Há uma falta de sistematização operacional e de resultados concretos na melhora da qualidade do setor de educação que demandam um aprimoramento conceitual e analítico sobre o assunto.

Nesse sentido, vista a enorme defasagem que ocorre a cada dia na formação intelectual da população brasileira, é preciso discorrer sobre como se colocam as políticas públicas no cenário nacional, sendo que os desafios são inúmeros, a considerar o alto grau de analfabetismo brasileiro, a busca pela universalização da Educação Básica, a evasão crescente e as demandas do mundo social e profissional para as massas de estudantes de todas as idades.

O presente trabalho então busca identificar onde estariam as políticas públicas educacionais dentro do cenário conceitual sobre políticas públicas e como se dão as mesmas especificamente para a área educacional. Isso facilita a emergência dos limites e possibilidades tanto para os corpos discentes como também docentes que estão em atuação em todo o território



nacional e que buscam um suporte teórico mais abrangente sobre os contextos, grupos e tipos das políticas públicas institucionais e educacionais.

Pois as políticas públicas só podem ser efetivadas quando são compreendidas dentro de um contexto maior de explicação do arranjo institucional e jurídico macro. Finalmente, esse conjunto de discussões visa discutir os modelos de políticas públicas implantadas a partir de suas categorizações mais recorrentes, assim como refletir como viabilizar instituições educacionais melhoradas, adequadas ao Brasil contemporâneo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Para cada política pública há um contexto, uma situação de origem e de execução da mesma, e até quando não é finalizada, uma política pública diz muito sobre sua conjuntura história e institucional de existência (PEREIRA, 2009). Na verdade, o campo das políticas públicas tem diversos conceitos em associação (atores sociais, transparência, capacidade de resposta, implementação, avaliação etc) e várias correntes de pensamento. Por exemplo, SOUZA (2006) identificou ao menos nove modelos de formulação e análise de políticas públicas: 1) Tipologia da política pública; 2) Incrementalismo; 3) Os ciclos da política pública; 4) “Garbage can” (“Lata de lixo”); 5) “Advocacy coalition” (“Coalizão de defesa”); 6) Arenas sociais; 7) “Punctuated equilibrium” (“Equilíbrio interrompido”); 8) “Novo gerencialismo público” e 9) Neoinstitucionalismo.

Nesse trabalho são discutidos principalmente os itens sobre a tipologia da política pública (para caracterizar cada uma das possíveis maneiras com que uma política pública pode ser estruturada) e, principalmente, os ciclos de políticas públicas (para caracterizar as etapas de formação das políticas públicas e como foram formuladas e implantadas a partir dos contextos políticos e institucionais existentes).

Também devem ser consideradas as políticas públicas à luz das condicionantes sistêmicas nas quais elas são estabelecidas. Muitas vezes as condicionantes inerentes a cada processo de gestão institucional não são consideradas nas tomadas de decisões e consequências em termos de baixa qualidade e quantidade de ações realizadas podem acontecer.



Discutir sobre as condicionantes existentes nos fenômenos sociais, quando estes são pesquisados, é de fundamental importância na medida em que as escolhas políticas realizadas pelos atores sociais em interação têm um perfil próprio:

Quando falamos de condicionamentos sociais, pensamos, na maioria das vezes, na propriedade “social” deles. Uma realidade socialmente condicionada é aquela influenciada pela ideologia de forma intrínseca, porque não pode expelir objetivamente seu contexto político. Precisamente esta característica faz com que a aplicação dos esquemas lógicos das ciências naturais e formais se apliquem nas ciências sociais de maneira aproximada. A sociedade não é só forma; é antes de tudo conteúdo, história, possibilidade. (DEMO, 1985, p. 58).

Por exemplo, no caso brasileiro, inúmeras condicionantes sistêmicas têm acontecido no país e modificado sua maneira de pensar seu desenho institucional tradicional, inclusive em termos educacionais (CUNHA, THEODORO, 2014):

- I. Cenário internacional volátil, com grandes perdas econômicas e financeiras em seus mercados, com fortes impactos para economias em desenvolvimento, tal como ocorreu em 2008-2013, assim como para a gestão dos recursos hídricos;
- II. Crises políticas e institucionais no cenário partidário, que culminaram em diversos planos de ajustes fiscais, variações inflacionárias, déficits públicos com endividamento da máquina dos estados-federados. Houve também a abertura de processos de 2 impedimentos políticos presidenciais pós-regime ditatorial, sendo um finalizado em 1992, com Fernando Collor de Mello e outro em 2016, com Dilma Rousseff. Em ambos os casos os setores educacionais foram fortemente afetados;
- III. Novos atores, processos e lutas sociais que buscam uma maior democratização da atuação estatal, colocando em xeque o modelo burocrático-tecnicista tradicional de decisão e demandando um novo papel dos governos locais, regionais e federal;
- IV. Continuação do desenvolvimento do arcabouço jurídico existente na direção de um maior controle das ações organizacionais das instituições, tais como leis vinculadas com a responsabilidade fiscal, educacional, social, ambiental, concessões e licitações públicas (FREY, 2000);
- V. A emergência de novos arranjos institucionais, com vários níveis intermediários de atuação para dar conta das novas demandas educacionais em um cenário regional, nacional e mundial mais complexo por/com mais qualidade de governo.





Inicialmente, cabe destacar o que é considerada uma “*política pública*” enquanto um conceito teórico e prático empregado dentro das Ciências Sociais, destacadamente a Ciência Política. Esta deve ser entendida, por sua parte, justamente como a ciência que, baseada em uma argumentação racionalizada e objetiva, analisa os fatos da vida social tendo como pano de fundo as interações de poder e influência humana (BOBBIO, 2007).

Tal medida é válida para caracterizar, posteriormente, as próprias políticas públicas que são pertinentes ao gerenciamento educacional, uma vez que elas também estão baseadas em arranjos institucionais. Como o campo de estudos sobre políticas públicas e gestão educacional é muito vasto, é importante pontuar que existem diversas correntes de pensamentos sobre o tema que apresentam versões distintas entre si. Alguns autores se concentram em questões dos atores sociais e suas interações, outros sobre as instituições e suas ações formais, outros sobre as dimensões econômicas, por exemplo. Muitas vezes, inclusive, as abordagens são modificadas ao longo do tempo, dadas as novas formas de interpretação dos fenômenos políticos e de suas interações frente ao Estado (MALUF, 2013).

Da mesma forma, as próprias instituições são modificadas ao longo do tempo e, assim, demandam novas compreensões (CUNHA, THEODORO, 2014). Certamente que nem sempre essas reformas institucionais ocorrem de forma estrutural (alcançando todos os seus níveis administrativos) ou estruturada (pensada para além das ações ordinárias e já consolidadas nos seus cotidianos). Talvez porque, como alerta Morin (2003, p. 99),

De fato, os atuais projetos de reforma giram em torno desse buraco negro que lhes é invisível. Só seria visível se as mentes fossem reformadas. E aqui chegamos a um impasse: não se pode reformar a instituição sem uma prévia reforma das mentes, mas não se podem reformar as mentes sem uma prévia reforma das instituições.

Mas, primeiramente, torna-se pertinente destacar que o conceito de “*política*” é muito antigo dentro da condição humana de vida, uma vez que ele tem origem na palavra grega pólis (“*politikós*”), que tem referência ao que é da cidade, do urbano, civil e público. Não é sem sentido que a política tem significação com o exercício de poder que é realizado em cada interação social, inclusive com a possibilidade do uso da força, de forma legitimada, para as consecução das ações estatais, por exemplo. Inclusive essa eventual utilização da força baseada no direito reconhecido é determinante para distinguir o campo político dos outros campos da existência em sociedade (BOBBIO, 2007).

De forma geral, as políticas públicas podem ser consideradas como todas aquelas que envolvem as ações e as formas de execução pelo governo, com consideração também aos tipos



de resultados que são almejados, a partir da interação entre distribuição, regulação e redistribuição dos bens e serviços públicos. Em resumo, elas tem por finalidade responder ao “(...) quem ganha o quê, por quê e que diferença faz.” (SOUZA, 2006, p. 24). Em termos educacionais, elas selecionam quem será “selecionado” para estudar e desenvolver os conteúdos igualmente adequados aos interesses dos grupos no poder.

Mais ainda, valeria aqui o ponto de que as políticas públicas, principalmente as de cunho educacional, também podem gerar incentivos para a participação social crescer na medida em que resultados concretos são apresentados e as partes interessadas são mais do que figurativas em suas participações, pois os resultados também são públicos, abrangentes.

Isto posto, as políticas públicas detêm algumas características essenciais para serem assim consideradas como ações políticas de ordem pública que geram impactos de diversos graus em atores sociais e instituições variadas:

- São intencionais e com objetivos claros a serem alcançados, seja no curto, médio ou longo prazos. Tendem a ser de longo prazo pois buscam consolidar processos públicos que alcancem o maior contingente possível, mas podem também ocorrer no curto prazo, como as políticas distributivas (explicadas adiante);
- Possuem etapas de realização que são consideradas como “*ciclos de políticas públicas*”, onde há processos de formulação, implementação, execução e, mais recentemente incorporado, a avaliação das ações realizadas.
- São capazes de incluir grupos de interesses distintos, formados por atores sociais que têm níveis diferentes de formação, informação, participação. Nesse sentido, a formação educacional só tem a ganhar com a implementação de políticas públicas.
- Possuem a capacidade de atuarem tanto em termos políticos (exercício de poder e influência) como também administrativos (normas, regras, execuções).
- Tratam de questões que são de cunho educacional, de infraestrutura, econômicas e da administração pública em si, no mínimo.
- São multiníveis em termos de suas decisões e graus de impactos, causando eventuais conflitos de interesses que devem ser resolvidos também dentro de suas características processuais (possibilidade de expor opiniões e de negociar soluções consensuais).



➤ Podem ser modificadas, ampliadas, reduzidas ou extintas quando demonstram não estarem adequadas ao pleno exercício dos interesses coletivos sob os quais foram formuladas.

Essa diferenciação conjunta significa que as políticas públicas têm muito mais relação com processos de interação, de participação e decisão política, do que a gestão governamental e institucional meramente. Mas as políticas públicas não devem diferenciadas apenas em razão das suas perspectivas básicas; elas precisam ser entendidas também em razão de suas abrangências como políticas de Estado ou como políticas de governo. Tais concepções têm procedimentos próprios, por exemplo:

Porém é necessário distinguir que as políticas públicas não são todas iguais em seus conceitos e finalidades. Elas se destinam a ações mais direcionadas do que uma leitura superficial pode supor pois tentam resolver questões com atribuições distintas entre si, mesmo que interligadas. Inclusive, cada vez mais autores têm salientado que toda política social é uma política pública, mas nem toda política pública é uma política social. Esse movimento de reconhecimento da importância dos campos das políticas públicas é entendido dentro de um contexto de inúmeros acontecimentos.

Porém, é válido destacar que o reconhecimento sobre a capacidade/necessidade de políticas públicas intervirem positivamente na qualidade de governo tem sido cada vez mais, principalmente a partir do início do século XXI. Uma das razões é que os Estados modernos têm enfrentado crises cada vez maiores e mais recorrentes, e a atuação mínima desses para a manutenção da qualidade de vida de suas populações tem sido considerada importante – sendo o caso educacional um grande destaque.

Ainda mais quando é identificado que no Brasil, mais do que políticas sociais, o que houve em grande parte das vezes foi a implantação de políticas assistencialistas não inclusivas que mantiveram ou acentuaram desigualdades e assimetrias de acesso aos bens e serviços públicos. Isso aconteceu via políticas meramente distributivas (a serem explicadas adiante) e pouco inseridas na agenda política dos distintos governos nacionais, que têm enfrentado várias crises econômicas em diversos períodos de governo.

Por exemplo, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), o país encarou um período de atuação neoliberal onde privatizações e modificações nas relações de trabalho foram colocadas em discussões e/ou implementadas. Já com o governo de Luís Inácio Lula da Silva (2003-2011), há um posicionamento de tentativa de recuperação da máquina



pública e do ideal do Estado de Bem-Estar via políticas públicas mais amplas. Várias dessas propostas de atuação foram, todavia, paralisadas ou bastante diminuídas no segundo governo de Dilma Rousseff (a partir de 2015), mesmo esse tendo, teoricamente, perfil progressista sobre os investimentos públicos em geral.

Esse contexto de paralisias e avanços indica que um sistema presidencialista e representativo, quem usualmente faz a agenda é o executivo (o presidente/governador/prefeito), no sentido de pautar agendas e de exercer escolhas institucionais. Escolhas essas que incluem, inclusive, possíveis políticas anticíclicas de controles de gastos, redução de despesas de ordem material e de pessoal etc.

## **METODOLOGIA**

Justamente pelo fato de as políticas públicas tem um escopo mais abrangente do que apenas seu caráter de atuação social, é válida a descrição das formas como as políticas públicas podem ser agrupadas. Essa delimitação metodológica se faz necessária para poder ser verificada de forma contextual introdutória ao tema, a ver (RUA e ROMANINI, 2013):

- 1) **Políticas Sociais:** tradicionalmente relacionadas com os campos da segurança alimentar; saúde (prevenção/recuperação); **educação** (planejamento letivo, inserção e manutenção de contingentes); habitação; assistência social (reparação e/ou implementação de benefícios); ações afirmativas (implementação e/ou avaliação de sistemas de cotas; questões de gênero; acessibilidade; questão indígena; novos movimentos sociais etc). São as primeiras políticas públicas a serem consideradas em uma agenda governamental na medida em que são pertinentes às necessidades mais básicas de uma população, o que torna a garantia das mesmas se torna um imperativo.
- 2) **Políticas de Infraestrutura:** são direcionadas para o fornecimento de condições materiais e humanas para a realização das atividades sociais de curto, médio e longo prazos (principalmente este último), tendo como base os recursos ambientais em geral. São tais como saneamento básico, drenagem urbana, transportes marítimos e terrestres em geral, tratamento de resíduos sólidos, geração de energia (área de grande destaque no no Brasil e precursora para o arcabouço legal ao gerenciamento hídrico nacional, como explicado adiante).





São políticas muito sensíveis às variações cambiais e têm, no decorrer histórico brasileiro, sido desenvolvidas quando há um bom cenário de investimentos setoriais internacionais (FILHO, 2011). Interessante notar que seria justamente nas políticas de infraestrutura, de pequena escala, uma saída para países em desenvolvimento conseguirem melhores resultados na gestão de seus recursos naturais, com o aumento da eficiência do controle e alocação dos mesmos.

**3) Políticas Econômicas:** vinculadas com geração de emprego e renda; incentivos aos setores industriais e de consumo; procedimentos de controle e/ou ajustes fiscais; controle da moeda e/ou ajustes de contextos inflacionários; controle cambial; incentivos ao setor produtivo agrícola. Têm um grande histórico de aplicação no Brasil, uma vez que o país atravessou inúmeros períodos de crises econômicas de larga magnitude, antes e depois de sua redemocratização política e social. Foram principalmente utilizadas nos anos 80s e 90s, no período da busca por estabilidade monetária e da captação de investimentos externos na economia nacional.

**4) Políticas de Administração Pública:** são aquelas responsáveis pela implantação de sistemas de informações; banco de dados institucionais diversos; planejamento, execução e avaliação de planos, programas e projetos governamentais; parcerias institucionais de âmbito nacional e internacional, inclusive as parceiras público-privadas; desenvolvimento de recursos humanos (principalmente) e materiais, além dos procedimentos de arrecadação pública que são devidamente estabelecidos pelo sistema legislativo nacional. Têm tido importância crescente uma vez que via suas ações é possível se ter um incremento quantitativo e, principalmente, qualitativo, da função. Para o segmento socioambiental isso pode significar a (re)organização do setor em bases mais participativas, menores impactos à natureza e com a emergência de desenhos institucionais mais adequados a cada necessidade.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como se identifica, políticas públicas são mesmo amplas, mas, por outro lado, um fato importante também a ser pontuado, e que por vezes é pouco debatido, é que nem todas as políticas públicas são governamentais. Ao contrário, afirmar tal possibilidade é negar os diversos movimentos sociais e inclusive do setor privado, que têm desenvolvidos inúmeras atividades que são de benefício de parte ou de toda uma população (principalmente quando acontecem em pequenos municípios).



Parcerias entre comunidades e empresas particulares são cada vez mais recorrentes, mesmo que para tentar sanar problemas de ordem muito específica, como recuperação de área degradada ou mesmo pequenas iniciativas para geração de emprego e renda (BISWAS, 2008).

Assim, tanto ao nível privado como também da sociedade civil, e, destes juntos entre si ou juntos com as ações do Estado, é possível atualmente a criação de ambientes propícios para as práticas das políticas públicas educacionais. Outrossim, esses ambientes podem se configurar como organizações além das ações estatais já estabelecidas e com mais autonomia entre os atores sociais participantes.

Certamente que esse tipo de atuação é paralelo ao tipo de atuação estatal, podendo se tornar ação suplementar ao mesmo (de modo adicional, acessório, que ultrapassa ao todo), mas não complementar ao Estado (a completar o que falta). Pois se tal prática se torna corriqueira, pode-se perder a capacidade de responsabilização do Estado em suas tarefas obrigatórias em termos de bens e serviços. A própria Constituição Federal determina tal postura em várias de suas passagens, tais como:

- Título II (“*Dos Direitos e Garantias Fundamentais*”), Capítulo I ao Capítulo V, Art. 5 ao Art. 17;
- Título III (“*Da Organização do Estado*”), Capítulo VII (“*Da Administração Pública*”), Art. 37 ao Art. 43;
- Título VIII (“*Da Ordem Social*”), Capítulo I ao Capítulo VIII, Art. 193 ao Art. 232.

São itens, assim como a Constituição Federal como um todo, que vão na direção da universalização dos bens e serviços, da inclusão do maior contingente possível de indivíduos a participarem da vida coletiva, da agenda pública. Enfim, de pertencerem verdadeiramente a um país com base na república (“*res publica*”: “*coisa pública*”) e na federação (estados independentes, porém não autônomos) brasileira, em um longo caminho ainda a ser consolidado, mesmo com vários avanços institucionais e legais.

Esses avanços, no caso brasileiro, têm acontecido pelo reconhecimento gradual – e à custa de muitos debates – da diversidade dos grupos sociais existentes, seja por seus pontos de vista, suas necessidades atuais e futuras (criança e adolescentes, e de forma destacada, a questão ambiental, por exemplo). É um movimento até certo ponto tardio, devido aos inúmeros processos históricos de aumento da desigualdade que o país possui, e que se refletem também



no domínio discursivo e prático sobre meio ambiente. Porém é, ao mesmo tempo, um novo tipo de abordagem onde as políticas sociais podem (mas nunca uma garantia) interagir melhor com as outras políticas públicas já descritas.

Essa integração entre as políticas públicas é um desafio a ser atingido no cenário brasileiro, que conta com uma população tão diversificada quanto suas demandas, o que chama a atenção para uma responsabilidade e sensibilidade de atuação muito grande dos gestores públicos.

Na verdade, existem falhas nos processos de gestão de políticas públicas justamente pela negligência da complexidade da dimensão humana, de sua diversidade. E isso aconteceria justamente pela pouca compreensão dos gestores sobre processos de governança.

### 2.3 Os tipos de políticas públicas

Prosseguindo, é válido explicar que as políticas públicas não devem ser consideradas também como genéricas, com potencial de atuarem em qualquer campo da sociedade que quiserem e de forma indiscriminada. Longe disso, elas possuem graus de impactos que devem ser considerados ao serem formuladas. Basicamente, são divididas em 4 grupos de atuação (FREY, 2000; RUA e ROMANINI, 2013), mas vale alertar que existem abordagens variadas sobre tal, a depender da perspectiva de análise:

1) **Políticas constitutivas:** são aquelas que dão as condições gerais sob as quais são negociadas as políticas distributivas, redistributivas e regulatórias, ou melhor, lidam com procedimentos. São consideradas por vários autores (FREY, 2000; RUA e ROMANINI, 2013) como políticas estruturadoras – inclusive para outras políticas públicas posteriores. Elas são capazes de formular e alterar as regras políticas estabelecidas sob as quais outras decisões são tomadas, como indica Souza (2006). Mais ainda, como são muito amplas em suas abrangências de determinações, são muito estáveis e ao mesmo tempo dispersas no tempo; isso gera pouca tendência a conflitos de ordem institucional, jurídica ou social.

Como exemplos, tem-se: determinações regimentais dos espaços legislativos; regras constitucionais em geral; sistema político-administrativo.

2) **Políticas distributivas:** baixo grau de conflito, pois têm um grande número de incluídos em suas ações, o que gera consenso e indiferença amigável. São aquelas onde há a disponibilização de bens e serviços estatais, com atuação geralmente vinculada com áreas de



**educação**, saúde, segurança, defesa, saneamento básico, habitação etc. Por estarem incluídas em diferentes frentes, muitas vezes essas políticas tem rotina de decisões normalmente desagregadas, assim como seus custos, que são difusos, o que gera baixa grau de conflito entre os seus contribuintes.

De forma geral, as políticas distributivas são aquelas onde há um direcionamento da ação estatal para clientelas específicas. Essa ação focal das políticas distributivas faz com que elas tenham um limite em sua conceitualização enquanto pública na medida em que os governos devem atender os interesses de todos (ou do maior contingente de seus habitantes), na direção de uma institucionalização gregária.

Como exemplos podem ser citados: pavimentação de ruas; programas (recorrentes) e projetos (pontuais) de emprego e renda; pavimentação de ruas; suporte a eventos contingenciais (enchentes, secas, catástrofes etc).

3) **Políticas redistributivas:** Têm como característica uma proposta de correção das desigualdades existentes, o que acaba por orientá-las ao conflito dos grupos de interesses, pois redistribuem recursos diversos mas também direitos e valores sociais/morais. Com isso elas exercem um impacto grande em uma gama mais amplas de indivíduos ao redefinirem percentuais de participação e/ou ganhos das classes sociais participantes, principalmente em termos de poder aquisitivo. São consideradas como criadoras de divisões sociais e econômicas porque são bancadas por aqueles com maior capital e com usufruto dos extratos sociais de baixa renda (OFFE, 1997). Ao mesmo tempo, são percebidas como direitos sociais que atingem um contingente maior de grupos sociais e podem diminuir desigualdades estruturais (MENEGAT, 2002).

4) **Políticas regulatórias:** que são as ordens, proibições, decretos e portarias existentes de controle institucional, que geram consensos ou conflitos conforme a configuração específica das políticas. Comporta o contexto da legislação que vai ordenar as políticas distributivas e redistributivas, orientando o comportamento da dimensão legal das políticas públicas. Por isso mesmo tem uma grande visibilidade na medida em que envolvem políticos, grupos de interesse e, principalmente, o sistema burocrático de decisão. São políticas que podem (re)desenhar institucionalmente os governos porque estabelecem regra que podem melhorar os bens e os serviços públicos.





Como exemplos, tem-se: legislação ambiental (lei do uso do solo, recursos hídricos, resíduos sólidos etc); regulação tarifária em geral (residencial, industrial, setorial); instituições jurídicas etc.

No caso brasileiro, em relação ao campo educacional, pode-se destacar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB nº 9.394, de 1996), o Plano Nacional de Educação (PNE) e o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). A LDB é considerado o principal exemplo de política pública educacional no país, uma vez que ela define e regulariza o sistema de relacionado ao tema, com base nos princípios estabelecidos na Constituição Federal de 1988 (LIMA et al, 2009). Ou seja, ela estava vinculada com a defesa do ensino público e gratuito, democrático e de qualidade (PAULILO e ABDALA, 2010).

Já o Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado em 2000 e regulamentado em 2001, descreve as ações a serem seguidas para o cenário educacional do país, tendo como pressuposto a inclusão da qualidade nos processos de formação, como também a erradicação do analfabetismo. Visou também uma modificação na estrutura curricular, com a inserção de mecanismos de avaliação do sistema pelos estados federados, em uma busca pelo aprimoramento da infraestrutura existente. Cabe destacar que o PNE também colocou diretrizes para a temática da Educação de Jovens e Adultos (EJA), como tentativa para a diminuição do número de analfabetos, totais e funcionais; ao mesmo tempo, deu diretrizes para a existência de programas de formação continuada para professores de públicos jovem e adulto.

Finalmente, o PDE (Programa de Desenvolvimento da Educação) deve ser também citado pois foi um programa criado no governo federal e visou tornar a política pública mais próxima dos cidadãos, individualizando suas experiências e tentando tornar possível o amadurecimento do sistema educacional como um todo. Ele trata de questões como territorialidade do ensino; regimes de colaboração institucional; mobilização social, dentre outros (LIMA et al., 2009; FILHO, 2011).

Esse conjunto legal visou a organização do campo educacional brasileiro através da perspectiva da inclusão do maior número possível de estudantes, nem sempre considerando nesse posicionamento a questão da qualidade do ensino, pesquisa ou extensão vinculadas com os programas desenvolvidos (FILHO, 2011). Visou também o empoderamento local e regional pela maior capilaridade de instituições de ensino, incluindo-se aí as de tecnologia e formação profissional (institutos federais e afins). Atualmente o Brasil se coloca como um país onde o



ensino tecnológico tem sido muito considerado como o alicerce para as mudanças de modelos de concepção educacional até então desenvolvidas pelo governo, o que nem sempre significa que um aumento do nível de formação dos discentes e docentes existentes.

Atualmente, porém, tem sido cada vez mais explicitada a dificuldade em se implementar um sistema educacional integrado no país, não só devido às inúmeras diferenças regionais em termos socioeconômicos, como também pelas diferentes composições institucionais e políticas que, ao final, acabando por desenvolver níveis diversos de programas ao setor de educação. Consequentemente, os resultados obtidos em nível nacional são também muito diferentes e a pretensa universalização do ensino ainda não foi estabelecida em seus princípios de democratização, equidade e controle social.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em uma análise comparativa do que foi discutido sobre as políticas públicas, o que é identificado é que os graus de impactos institucionais que uma determinada política pública é capaz de criar tem a ver com as opções e contextos políticos dos decisores. Pois se por um lado as políticas redistributivas podem modificar relações de desigualdades (como por exemplo no acesso aos educacionais), por outro elas têm um custo político alto que nem sempre os governos aceitam pagar. Por isso são consideradas políticas de pouca estabilidade institucional e podem mudar no decorrer dos mandatos dos governantes em vigor.

Como proposto no início deste trabalho, a proposta de se identificar onde se situam as políticas públicas educacionais, ao invés de simplesmente refazer seu contexto histórico, foi feita para proporcionar a verificação dos seus principais limites e potencialidades como conceito e aplicação. Assim, ficou clara a necessidade de incremento das políticas públicas educacionais acontecerem no maior número possível de esferas institucionais.

Pois, como descritas, sendo políticas sociais e distributivas, as políticas educacionais de cunho público no Brasil ainda demandam grandes investimentos e iniciativas inovadoras justamente porque ainda são consideradas como políticas públicas quaisquer, o que o trabalho tentou demonstrar que não é verdadeiro. Ao contrário, as políticas públicas educacionais são muito específicas e de grande capacidade de influência na mudança comportamental e institucional para as novas gerações. Finalmente, o entendimento das principais linhas de



conceitualização sobre políticas públicas educacionais proporciona uma visão macro de como podem ser melhoradas as ações vinculadas com a gestão educacional para os próximos anos.

## REFERÊNCIAS

BECK, U. **Critical theory of world risk society: a cosmopolitan vision**. Constellations, Volume 16, nº 1, 2009.

BOBBIO, N. **Estado, Governo, Sociedade – Para uma teoria geral da política**. 14ª Ed. Editora Paz e Terra. 2007.

CUNHA, E. S. M.; THEODORO, H. D. **Desenho institucional, democracia e participação: conexões teóricas e possibilidades analíticas**. Belo Horizonte: Editora D'Plácido. 2014.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. Capítulos 1 a 3. 2ª Ed. São Paulo:1985.

FILHO, Ananias Noronha; SILVA, Ângela Maria Moreira; CARVALHO, Rutineia de Oliveira. **Políticas públicas de educação no Brasil: caminhos e descaminhos trilhados**. V Jornada Internacional de Políticas Públicas. Universidade Federal do Maranhão. 23-26 ago. 2011.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. Planejamento e Políticas Públicas. No 21. 2000.  
MALUF, S. **Teoria Geral do Estado**. 31ª Ed. Editora Saraiva. 2013.

MORIN, E. **A cabeça bem feita – repensar a reforma, reformar o pensamento**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

PAULILO, André Luiz; ABDALA, Rachel Duarte. **Políticas públicas educacionais: perspectivas históricas** In: Políticas públicas & desenvolvimento regional. Capítulo 2. Campina Grande: EDUEPB, 2010.

PEREIRA, Wendell L. **Políticas públicas e educacionais no contexto histórico brasileiro**. V Simpósio Internacional: o Estado e as Políticas Educacionais no Tempo Presente. 06-08 Dez. 2009.

RUA, M. G.; ROMANINI, R. **Para aprender políticas públicas**. Instituto de Gestão de Economia e Políticas Públicas. Vol. 1. 2013.

SOUZA, C. **Políticas Públicas: uma revisão de literatura**. Revista Sociologias, Porto Alegre, ANO 8, No 16, Jul-Dez. 2006.



# CAPÍTULO 30

## TEORIAS INTER DISCIPLINAR DE APOIO COMPLEMENTAR À ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

[Rogério Ferreira dos Santos](#), Doutor em Gestão de Empresas, Professor da UFDPAr/Piauí

### RESUMO

O presente capítulo discorre sobre o apoio que algumas teorias oferece à ciência da administração de empresas, proporcionando uma relação de interdisciplina conceitual. Como exemplo, a sociologia reconhece os participantes de uma organização como parte de racionalidade e personificação nas decisões e de patrimônio. Como exemplo a teoria das relações ou relacionamento e os modelos das organizações.

**PALAVRAS-CHAVES:** Administração. Teorias. Organizacionais. Modelos.

### TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Faria (1983), a teoria das organizações teve uma importante contribuição a partir da obra de Max Weber (1974) quando tratou de expressar suas ideias sobre a sociologia da organização, tendo defendido que a racionalidade burocrática, mais precisamente a burocracia sob o capitalismo, tanto a nível de empresas privadas, empresas públicas ou mesmo em organizações de países chamada socialismo real em que vigora o que tem sido designado por capitalismo de Estado.

A relação social pode ser, para os participantes de uma organização, de acordo com o tipo de cada um dos participantes imporem aos demais um poder de dominação: a solidariedade ou representação, existindo a ação de determinado participante se impor aos demais.

Uma relação social com regulamentação limitada imposta para garantir a conduta de participante de uma determinada organização é chamada de *associação*. E esta possui um dirigente com, eventualmente, um quadro administrativo, que pode ter, conforme o caso, um poder representativo.

O exercício de dominação nas ações do quadro administrativo de poder apropriado pelos participantes ou atribuído a determinadas pessoas, conforme a estrutura legal da constituição





dessa organização. O que define o princípio da dominação como atributo teórico do surgimento das organizações.

Ao conceito de associação, reporta-se nem sempre a uma sociedade constituída, pois sua existência depende necessariamente de um dirigente e, até mesmo, de um quadro administrativo. Ademais, no âmbito das relações sociais se processam as ações dos indivíduos resultando no exercício de um poder.

Com efeito, o poder significa a probabilidade de impor à vontade e o conceito de poder é fundamental para o estudo das organizações burocráticas.

Essa dominação efetiva de poder organizacional em ações como medida de exercer a força enquanto racionalidade legal exige um corpo administrativo organizado na forma de uma estrutura burocrática, ou seja, um ente reconhecido de personificação.

Por exemplo, o Estado é um instituto político de atividade contínua e possui um quadro administrativo com monopólio legítimo e com êxito à manutenção da ordem física, enquanto que a Igreja é um instrumento hierárquico na forma de associação de dominação que coage psiquicamente (Faria, 1983, p. 25).

Portanto, as organizações são institutos com os princípios da regra e da obediência, estabelecendo hierarquias de funções inferiores e superiores dotadas de uma imparcialidade aos indivíduos, através de regras exercidas na forma de dominação legal ou estatuídas.

De acordo com Weber (1974) *Apud* Faria (1983), a autoridade legal abrange não apenas a moderna estrutura de Estado, mas também as relações de dominação nas empresas capitalistas privadas e, de uma forma mais ampla, nas organizações, de todos os tipos, em que exista um conjunto de funcionários hierarquicamente organizados.

Nesse caso, as condições de mercado de trabalho submetem os empregados às normas da organização, pois as empresas privadas são autônomas na organização de sua administração.

Além da dominação, outro atributo que emerge intuição de existir uma organização, refere-se ao espírito capitalista dos indivíduos na concepção de atividade lucrativa e na vocação do racionalismo econômico, exercendo um processo de trabalho com função coletiva na produção de bens e serviços com uso de ciência e organização econômica na moderna sociedade de interesses, não mais no modo de vida, mas no princípio do capitalista, à busca de



lucratividade ou riqueza. Daí, abandona-se a ideia de trabalho individual e incorpora a vocação do trabalho organizado coletivo ou em forma de organizações.

A burocracia ou princípios burocráticos também oferece validade no surgimento das organizações, e surge com atributos de regras e normas que atingem todas as pessoas em suas atividades e suas vocações com ações num processo administrativo na forma de atividades destinadas a objetivos organizacionais ou institucionais.

Nesse caso, a organização mantém um sistema de forma a criar atividades monocráticas que se integram nas relações entre si, estabelecendo um código que facilita o controle através de documentos escritos, atividades laborais individualizada e treinamento para um comportamento homogêneo, exigindo fidelidade nos objetivos organizacionais com descrição minuciosa das tarefas inerentes a cada cargo laboral.

Assim, uma organização que surge nos princípios da ideia burocrática, tem a forma qualitativa e tecnicamente desdobrada no aspecto operativo com precisão, velocidade e clareza dos indivíduos na produção de bens e serviços, oferecendo contrapartida laboral em forma de pecúlio ou trabalho burocrático laboral assalariado pelo instituto da especialização das funções administrativas.

Esse contexto da racionalidade social de dominação, poder, burocracia e organização, em geral, emprestam legitimidade à teoria das organizações.

Então, a atuação de ente personificado dentro do contexto de organização estruturada e hierarquizada justifica o uso de relações contratuais, tanto no que se refere à organização interna (empregado-empregador ou departamentalização administrativa), quanto à organização externa (relação de compra e venda de produto) visando criar uma estrutura de controle que possibilite a obtenção de soluções de problemas.

As relações contratuais, de forma, necessitam de alguma ação de coordenação, e se entende que as organizações estabelecem hierarquias dentro da própria entidade e passa a existir de tal modo que sua arquitetura reflita um arranjo que induza os agentes a cooperarem visando os resultados da organização.

De acordo com Chiavenato (2010), a sociedade moderna é complexa e dinâmica num formato imaginado, criado, desenvolvido, produzido e comercializado por organizações, e há uma imensa pluralidade delas assumindo feições diferentes e variadas, apresentam



características únicas e próprias, tamanhos variados e uma formidável capacidade de gerar valores e riquezas através de produtos inovadores, serviços e informações.

Assim, as organizações surgem em grupos de pontos comuns na formação de redes sociais e na pluralidade de indivíduos, mas com convergências de ideias, identidade de fim ou finalidades comuns, e a interação com ações recíprocas de uns indivíduos sobre os outros desempenhando diferentes papéis sociais.

As pessoas pertencem a vários grupos e a várias organizações simultaneamente, desempenhando diversos papéis e ocupando muitas posições na esfera social.

Na visão estática, a organização, a ordem dos indivíduos forma uma rede de relações com posições distribuídas dentro deste quadro e podem ser apresentada através de organogramas, que se compõe de camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos por esses organogramas, ademais, os níveis diferenciam o grau de autoridade delegada, comando e salários.

Por conseguinte, segundo Rebouças (2000), organograma é um gráfico que representa a organização formal, a estrutura que foi delineada pelo estatuto, regimento ou regulamento da organização e configuram seus diversos órgãos e as respectivas interdependências, linhas de autoridades e subordinação.

Por sua vez, existe um fluxograma que constitui num gráfico representando a sequência ou rotina de trabalho de forma analítica, caracterizando as operações e situando os agentes executores, ou seja, é um instrumento auxiliar à administração, ao representar o processamento das funções, nortear o rumo das atividades, limitando arbitrariedades e minimizando incertezas com relação ao encaminhamento dos trabalhos.

A visão dinâmica da organização demonstra o processo pelo qual a estrutura é criada, mantida e utilizada, integrando e estabelecendo as relações entre eles e suas respectivas atribuições; funciona como um complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num grupamento humano, deixando clara a importância da representação dos papéis que cada membro desempenha neste contexto.

Quanto à cultura, as organizações se estabelecem com padrões de comportamento, hábitos sociais, significados e crenças, normas e valores selecionados historicamente,



transmitidos coletivamente, e que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano, atuando como fator de diferenciação social (Catelli, 2000).

Esses padrões traduzem ou refletem as escolhas e preferências que foram desenvolvidas pela liderança e são compartilhadas pelos demais membros. Porém, moldam-se com o passar do tempo a partir dos problemas, questionamentos e demandas que a organização tem enfrentado e que resultaram de respostas e soluções testadas, avaliadas, selecionadas, assimiladas e memorizadas coletivamente pelos integrantes.

Assim, a cultura serve para definir a ideia que a organização tem em si mesma; estruturar e orientar os comportamentos desejados no trabalho; induzir caminhos e práticas a serem seguidas pelos seus integrantes; e criar padrões de interação entre seus membros.

Quanto ao tipo as organizações podem ser governamental, denominadas de primeiro setor, configurando-se como pessoa jurídica de capital público instituída por ente estatal e com a finalidade prevista em lei. A finalidade é sempre de natureza econômica na busca de lucros, mesmo que com atividades e serviços voltadas à atenção da comunidade.

No Brasil essas organizações governamentais se dividem em duas categorias: (a) empresa pública unipessoal com patrimônio próprio e capital exclusivo da União; e (b) empresa pública de vários sócios governamentais minoritários que juntam seus capitais aos da União, tendo esta, maioria no capital votante.

Por conseguinte, existem ainda as Organizações do segundo setor ou entidades de capital privado, que não é do Estado e seus donos ou criadores possuem todos os direitos sobre a entidade, mas se obrigam com Estado em impostos e tributos compulsoriamente.

Na opinião de Gomes, Carvalho; Oliveira (2008), existe uma nova realidade do sistema econômico global e das relações internacionais no mundo dos negócios e tem despertado, pela sua relevância, discussões em diversos níveis, e assim, dependentes da vivacidade dos mercados. As nações têm nas organizações empresariais a força que move suas economias e faz circular riquezas capazes de alimentar o sistema, capitalista por natureza.

Mas, também se apresentam na forma de tipo do terceiro setor, cuja terminologia sociológica dá significado a todas as iniciativas privadas de utilidade pública com origem na sociedade civil. Esse vocábulo é uma tradução da expressão no idioma inglês “*third sector*”, muito utilizado nos Estados Unidos para se referenciar àquelas diversas organizações sem





vinculação direta com o poder público, e nem com organizações privadas do mercado, ou seja, primeiro setor e segundo setor, respectivamente.

Como exemplo de entidades do terceiro setor pode ser citadas as Organizações Não Governamentais (ONGs), entidades filantrópicas, e outras formas de associações civis sem fins lucrativos; as quais surgem de movimentos sociais ou de centros de educação. Em geral, surgem da ausência do Estado em certas atividades e sua ineficiência ou da inoperância do setor privado no atendimento às necessidades da população.

## TEORIA DO RELACIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações sofrem transformações oriundas das relações com o ambiente externo às suas atividades funcionais. Isso ocorre porque as empresas necessitam de outras organizações para a funcionalidade, tanto na captação de bens e serviços como na distribuição de seus produtos.

Para as empresas de serviços, como é o caso de empresas do setor de turismo, isso ocorre com maior entusiasmo, pois o comportamento social está presentemente ativo nas relações comerciais dessas empresas.

Esse comportamento leva as empresas do *trade* turístico de uma comunidade ou localidade a investir em inovações e tecnologias de força socialmente relacionada com as demais organizações.

Assim, Gramkow (2000) expõe sua preocupação sobre o ajuste a estas exigências de inovações tecnológicas sociais e relacionais entre as empresas, exemplificando os métodos e os produtos inovadores instituídos nas empresas, tais como: os sistemas de custos e administração de estoques *Just-in-Time*, o controle da qualidade total, os trabalhos em equipes autônomas, a engenharia simultânea, introdução acelerada de informatização e automação de serviços, uso de máquinas e equipamentos de alta tecnologia nas operações de produção, particularmente de base microeletrônica.

A autora admite ainda que as transformações sociais e organizacionais advindas do uso de tecnologias, têm significativas implicações sobre o processo produtivo e condicionam a adoção de novas estratégias por parte das organizações.



Gramkow (2000) estabelece positivamente que uma destas estratégias é a formação de **redes relacionais** entre organizações, uma prática inovadora e atual, que procura garantir a sobrevivência e a competitividade nas empresas.

Sobre as redes relacionais entre organizações, existe a possibilidade de estas se configurarem como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como arranjos produtivos locais (aglomerados, conglomerados ou *clusters* de empresas), ou como **redes de cooperação**, geralmente, em organizações virtuais, ou ainda sob a forma de programas. Com o gerenciamento da cadeia de suprimento (*supply chain management*), como uso de tecnologia aplicada para facilitar a integração entre parceiros, fornecedores, fabricantes, clientes e distribuidores.

E no caso de *trade* turístico, esse fator de relacionamento organizacional é relevante e muito presente entre as empresas, organizações e instituições envolvidas, visto que o relacionamento entre elas é fortalecido, como no caso de um Arranjo Produtivo Local (APL) de *trade* turístico que favorece as atividades e desenvolve economicamente os volumes de negócios locais.

Pois, o turista (consumidor) necessariamente se beneficia das relações empresariais do *trade* turístico que visita, desde o acesso aos produtos das agências de viagens, aos transportes (aeroportos, rodovias, entrepostos aduaneiros comerciais e de passageiros etc.), aos meios de acomodação e hospedagem, aos serviços de alimentação e lazer (restaurantes, bares, casas noturnas, eventos profissionais, de negócios ou gastronomias), aos serviços de saúdes e educação etc.

Quanto aos produtos de turismo, as relações organizacionais favorecem a definição destes na disponibilidade de infraestrutura de serviços governamentais como bases sanitárias, urbanização, proteção e segurança social e comunitária, instituição de organismos para planejamento e definição de estratégias na manutenção e aprimoramento do produto turístico, divulgação e *marketing* dos produtos no ambiente doméstico e internacionalização de roteiros turísticos.

Na opinião de Casarotto (1998) *Apud* Gramkow (2000) existem dois níveis de rede relacional entre organizações. O primeiro nível “trata da integração interna entre os grupos de trabalho para a conjugação das ações e garantia dos efeitos sinérgicos esperados do processo de colaborações interinstitucionais.” (Gramkow, 2000, p.03)



O autor ainda reforça que “o segundo nível de rede corresponde a articulação externa à organização, mantendo ‘mecanismos de constante avaliação estratégica de oportunidades e ameaças, facilitando a interlocução com os segmentos público e privado externos à área do plano.’ Gramkow (2000, p.03).

Segundo Anbumozhi, Gunjima; Ananth; Visvanathan (2009) ao fazer a análise de um *cluster* de madeira na cidade de Maniwa, Japão, observando as ações comunitárias para a melhoria de desempenho ambiental das pequenas empresas que operam no arranjo produtivo local, descobriu que “diversas tecnologias permitiram o processo a ser realizado e o de conhecimento e informação foi trazido por institutos de pesquisas locais, ou seja, com o relacionamento externo.

Conforme os observadores, “assumir a liderança e participação em negócios baseados na comunidade de **redes sociais** aumentou a disponibilidade de informações sobre o mercado e baixou o seu custo” (Anbumozhi; Gunjima; Ananth; Visvanathan, 2009, p.01).

## TEORIAS DE MODELOS ORGANIZACIONAIS

As organizações vivem atualmente uma época de dualidades. Isso por conta da transição do modelo industrial para o pós-industrial, que redefiniu os papéis sociais e a política de gestão de pessoas nas organizações.

Porém, muitas dessas mudanças se refletem nos modelos oficiais professados, mas não são implementadas na prática. A corrente neo-institucionalista mostra que frequentemente as organizações incorporam estruturas e ferramentas não apenas porque sejam mais eficientes, mas também porque foram institucionalizadas em seu setor como sendo “as melhores”, e a sua adoção passa a ser fonte de legitimidade e recursos no meio.

As novas formas organizacionais vêm sendo discutidas, basicamente, sobre dois aspectos: como representação de uma lógica de ação diferente da instrumental, que é típica do modelo modernista de organização, e como simples aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração. Desse modo, a burocracia tradicional e os modelos hierárquicos de organização do trabalho têm sido altamente criticados por serem inflexíveis para acompanhar as exigências de velocidade e qualidade requeridas pelo mercado atual.



Victor; Stephens (1994) *Apud* Marcondes et al. (2006) defendem a ideia de que as alterações na natureza das formas organizacionais são ocasionadas por mudanças de uma magnitude que não tem sido vista desde a Revolução Industrial e a consequente emergência da burocracia. Para muitos estudiosos do pós-modernismo, essas mudanças são alavancadas por modismos gerenciais, que acabam sendo utilizados como práticas de “uso comum” e nas “supostas” adequações ao novo contexto mundial. Com isso, essas práticas acabam muitas vezes implementadas de maneira superficial ou não condizente com a realidade da empresa.

As principais perspectivas que justificam a procura de novas formas organizacionais podem ser divididas em três grandes esferas: desenvolvimento tecnológico, aumento da competitividade no mercado global e estabelecimento de um mercado mais exigente.

Adaptar-se ao ambiente significa estar constantemente evoluindo e adotando estratégias que os tornem competitivos. Manter a coerência interna requer, principalmente, ter indivíduos executando com eficácia e eficiência suas funções e subsistemas organizacionais trabalhando com interdependência e harmonia. Ou seja, exigir dos trabalhadores a interiorização de novos atributos e valores profissionais, como o individualismo e a competição.

Homem; Dellagnelo (2006) ensinam que no plano global, para terem sucesso, as empresas precisam ser: (a) competitivas através do mundo; (b) eficientes; (c) localmente responsáveis; (c) flexíveis e adaptáveis dentro de um curto espaço de tempo; (d) capazes de transferir conhecimento e aprendizagem por meio de suas unidades geograficamente dispersas. Logo, a análise desse discurso remete a uma organização que deve possuir sujeitos capazes de dar conta do trabalho diversificado, decorrente do processo de expansão e sobrevivência no mercado mundial.

Outros estudos fundamentam que:

As novas formas surgiram a partir da década de 1980, questionando o modelo burocrático como maneira mais eficiente para a organização do trabalho. Uma outra explicação, é que esses novos modelos estão dentro de um *continuum* onde o afastamento do modelo burocrático e a tendência a um maior grau de flexibilização em sua estrutura, sua cultura e tecnologia colaboram para o desenho de organizações modernas. Esses três aspectos vêm sendo reorganizados pelas organizações para produzirem ambientes de trabalho mais flexíveis e prontos para rápidas mudanças. Com isso, a abordagem adotada para a análise dos novos modelos organizacionais privilegiará o estudo dos três atributos: tecnologia, estrutura e cultura” (Homem; Dellagnelo, 2006, p. 7).





Os autores classificam modelos organizacionais de culturais do tipo:

Conservadora – consiste em uma forte e homogênea identidade e tem uma estreita influência. Os líderes aplicam um estilo de liderança diretivo. Há grande disseminação de regras resultantes de uma forte disciplina dominante, processo de socialização e de uma baixa tolerância e ambiguidade. Mais do que isso, uma cultura conservadora tem uma orientação externa fechada, que é principalmente de curto prazo e reativa, ou seja, restringe severamente o potencial para a flexibilidade.

Inovadora – tem uma fraca e heterogênea identidade, e uma grande influência. Os líderes aplicam um estilo de liderança delegatória e são inclinados à improvisação. Há poucas regras disseminadas como consequência de uma baixa disciplina dominante (livre troca de conhecimento e informação entre os vários departamentos), fraco processo de socialização e alto nível de tolerância.

A diversificação dos negócios e a exploração de novos mercados internacionais trouxeram a necessidade de repensar os processos de trabalho, a preocupação com o desenho dos novos arranjos organizacionais e com o modo de gerenciar os recursos humanos. Adicionalmente, esse contexto de mudanças em que estão inseridas as companhias multinacionais tem alterado as relações de trabalho e contribuído para o surgimento de paradoxos organizacionais.

Considerando as características da sociedade contemporânea e seus avanços tecnológicos, e também a relação entre mercado, Estado e sociedade, pode-se destacar três configurações principais de organizações, que são: Organização Governamental, Organização Social (Organização Não-Governamental) e Organização Empresarial.

Na visão de Aquim (2011):

a) Uma organização governamental existe para a prestação de serviços públicos à sociedade, ou seja, para o atendimento de demandas sociais. Desta forma, as estratégias de comunicação desenvolvidas por este tipo de organização se preocupam em informar a sociedade sobre as decisões tomadas, campanhas, projetos e ações governamentais, além de objetivarem informar também sobre como o dinheiro público é investido.

b) A configuração de organização social são as organizações sem fins lucrativos, ou do terceiro setor, que obtiveram grande crescimento nas últimas décadas e hoje atuam com grande



diversidade de objetivos e funções. Devido à necessidade de se conseguir recursos financeiros neste tipo de organização, as estratégias de comunicação estão voltadas para dar visibilidade tanto para seus projetos, ações e atividades, quanto para suas contribuições à sociedade.

c) Nas organizações empresariais, as estratégias de comunicação são utilizadas principalmente como suporte aos negócios. Como o objetivo é a obtenção de lucro, os processos e ações de comunicação são enfatizados, a princípio, para estimular o consumo de produtos e serviços oferecidos pela organização. Aliadas a este objetivo básico, as estratégias de comunicação se preocupam também em tornar conhecidos os valores, a missão e as práticas adotadas pelas organizações, além de criar vínculos com os seus vários interlocutores, pois as organizações empresariais precisam também gerir relacionamentos e se legitimar no mercado e na sociedade como um todo.

A autora explica que na sociedade contemporânea, a atuação dessas organizações está cada vez mais articulada, e, desta forma, as ações, atividades e decisões tomadas por um setor, acabam interferindo nos demais. Tanto que se percebe nas organizações públicas, cada vez mais estratégias de comunicação destinadas a criar oportunidades de diálogos entre o Estado e a sociedade civil, já que uma impacta diretamente na atuação do outra.

Ademais, a comunicação nas três configurações de organizações tem como objetivo comum a criação e a manutenção de espaços de relacionamento e vínculos sociais, bem como a busca de legitimação e de reconhecimento tanto pela sociedade quanto pelo mercado.

## **CONDIDERAÇÕES FINAIS**

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam consequências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade.

E a partir das teorias de após à administração discorridas, entendemos que as redes sociais e tecnológicas fazem interagir os entes jurídicos nas relações comerciais e financeiras em uma cadeia produtiva (*Supply Chain*). Por fim, define os modelos organizacionais com



empresas de capital com recursos e poder de administração em privados e públicos, além daquelas chamadas de terceiro setor com finalidades sociais e ideológicas tais como atividades de associações, sindicatos, religiosos, saúde, culturais e educacionais.

## REFERÊNCIAS

FARIA, J. H. de. Weber e a sociologia das organizações. In: *Revista de Administração*, vol.18, abril/junho-83, p.23 a 29. Porto Alegre: UFRGS, 1983.

GLAVINICH, N.; DELIGDISCH, A. *Guía para la presentación de trabajos académicos-científicos*. Revisión, re-elaboración y ampliación de Tania Mendes de Oxilia Dávalos. Asunción: UAA. 2009. Documento não publicado (uso interno).

GRAMKOW, A. *Redes relacionais entre organizações: uma estratégia inovadora de sobrevivência*. Florianópolis: UFSC/ENECEP, 2000.

CATELLI, A. *Controladoria – uma abordagem da gestão econômica*. São Paulo: Atlas. 2000.

AQUIM, V. *Os tipos de organizações e suas estratégias de comunicação*. Disponível em [www.implantemarketing.com.br](http://www.implantemarketing.com.br). Publicado em 11.06.2011. Acesso em 26.01.2013.

ANBUMOZHI, V.; GUNJIMA, T.; ANANTH, A. P.; VISVANATHAN, C. *Uma avaliação das redes inter-firmas em um Cluster de Madeira de biomassa industrial: lições para políticas integradas*. Japan: Ed. Springer-Verlag 2009.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. *Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais*. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

CHIAVENATO, A. *Iniciação à teoria das organizações*. São Paulo: Manole, 2010.

MARCONDES, R.; VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F.; MASCARENHAS, A. *Fórum novos modelos organizacionais: paradoxos e contradições entre o discurso e a prática*. São Paulo: ERA, 2006.

HOMEM, I.; DELLAGNELO, E. *Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados*. São Paulo: ERA, 2006.

REBOUÇAS, D. *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 2000.

VICTOR, B.; STEPHENS, C. The dark side of the new organizational forms: an editorial essay. *Organization Science*, v. 5, n. 4, p. 479-482, 1994.

CASAROTTO, R. et. al. Redes de pequenas empresas: as vantagens competitivas na cadeia de valor. *Anais*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. CD-ROM 1998.



GOMES, C. J. V.; CARVALHO, D. R.; OLIVEIRA, R. M. A. Teaching International Accounting: a comparative study among colleges of two Brazilian states. In: *RIA – Revista de Informação Contábil*, vol. 2, jul-set. Brasil, 2008.





# CAPÍTULO 31

## A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR DEMOCRÁTICO NA ATUALIDADE

[Denilson Fernandes de Aguiar](#), Graduado em Pedagogia, UVA-CE

### RESUMO

A pesquisa tem como objetivo geral: Compreender a relevância dos cursos de formação inicial e continuada para formação do gestor democrático na atualidade. Tendo como objetivos específicos: Conhecer os caminhos percorridos pelo gestor escolar na atualidade; Entender os principais campos de formação do Gestor; Analisar a relevância do Gestor democrático para o ensino básico. Tendo como método para esse estudo uma pesquisa bibliográfica, onde utilizamos como fonte de estudo análise de literatura. Tendo como principais autores pesquisados os estudos de: Luck (2009), Nóvoa (1992), Pimenta (1996) e Libâneo (2015), e entre outros. Com base nos caminhos aqui trilhados, pudemos entender a relevância dos cursos de Pedagogia para a formação inicial do gestor, assim como os cursos de especializações na área de Gestão para quem tem o desejo de trabalhar como gestor, sendo as formações continuadas a principal aliada para uma formação de um gestor democrático, assim como um método importante para atualização do gestor escolar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Formação de gestores. Gestão Democrática.

### INTRODUÇÃO

O presente trabalho traz reflexões sobre a formação inicial e continuada de gestores escolares, com um foco para o gestor democrático. Desvelando um olhar sob a necessidade de uma formação continuada que possibilite a atualização dos gestores, assim como a relevância de um gestor democrático para contribuição nas práticas educativas da escola e para a função de gestor social para a comunidade inserida.

Na atualidade é bem comum investimentos no que se refere a formação continuada de profissionais da educação. Formar gestores aptos para alcançar metas é um projeto de secretarias de educação de vários municípios, assim como a necessidade de formar gestores democráticos que dialogue com as necessidades da comunidade é algo de urgência para a sociedade atual.

O estudo busca compreender como se dar a formação inicial de gestores escolares e como se encaminha para uma formação continuada que possibilite um trabalho eficaz nas



escolas, assim como busca entender a contribuição do gestor democrático na atualidade do Brasil.

Tendo como intuito investigar as possíveis respostas dos principais campos de formação dos gestores. Será que é nos cursos de licenciaturas em Pedagogia onde os gestores têm seu primeiro contato com os estudos de Gestão? Onde se consolida a formação dos gestores, nos cursos de especializações, formação continuada ou nas dependências das escolas?

O trabalho tem como objetivo geral: Compreender a relevância dos cursos de formação inicial e continuada para formação do gestor democrático na atualidade. Tendo como objetivos específicos: Conhecer os caminhos percorridos pelo gestor escolar na atualidade; Entender os principais campos de formação do Gestor; Analisar a relevância do Gestor democrático para o ensino básico.

A pesquisa tem o intuito de compreender quais os caminhos que o gestor escolar precisa seguir para ser um profissional de excelência no âmbito da gestão e na perspectiva de uma prática democrática de qualidade para os sujeitos da ação educativa. Tendo como certeza dar relevância desse trabalho para estudantes da área da gestão entender os caminhos que os gestores do ensino básico percorrem para atuar em sua prática profissional, assim como apresentar um modelo democrático de gestor, que tem como característica principal ser um gestor que contribui para o desenvolvimento de uma sociedade democrática e participativa.

Para a realização da pesquisa foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica, onde usamos como fonte de estudo para esse trabalho literatura sobre o assunto de Gestão. Tendo como principais autores pesquisados os estudos de: Luck (2009), Nóvoa(1992), Pimenta (1996) e Libâneo (2015), e entre outro

## **DESENVOLVIMENTO**

A formação do Gestor escolar começa bem antes dos cursos de pós graduação, e até mesmo dos cursos de formação continuada. A formação do Gestor Escolar tem seu principal início nos cursos de licenciatura em Pedagogia onde o acadêmico ainda na formação inicial tem seu primeiro contato com as disciplinas e estágios ligado as práticas de gestão, saindo licenciado do curso de Pedagogia apto a trabalhar como gestor.

Segundo Libâneo (1999)



A proposta básica é a de que a formação dos profissionais da educação para atuação na educação básica far-se-á, predominantemente, nas atuais faculdades de educação, que oferecerão curso de pedagogia, cursos de formação de professores para toda a educação básica, programa especial de formação pedagógica, programas de educação continuada e de pós-graduação. As faculdades de educação terão sob sua responsabilidade a formulação e a coordenação de políticas e planos de formação de professores, em articulação com as pró-reitorias ou vice-reitorias de graduação das universidades ou órgãos similares nas demais Instituições de Ensino Superior, com os institutos/faculdades/departamentos das áreas específicas e com as redes pública e privada de ensino. (LIBÂNEO, 1999, p.242).

O principal curso de pedagogia da região norte do estado do Ceará estabelece através do seu PPC que: “[...] pretende formar Pedagogos licenciados para exercerem a docência, a gestão e a pesquisa em processos educativos da Educação Infantil, das Séries Iniciais do Ensino Fundamental e dos Espaços não escolares”. (UVA, 2018, p.26). Sendo assim é contemplado também a formação no sentido de capacitar o profissional a trabalhar na Gestão, sendo uma característica comum dos cursos de licenciaturas em Pedagogia.

Para profissionais de outras licenciaturas que tem o desejo de trabalhar como gestor escolar, existe cursos de pós graduações que capacitam esses licenciados a atuar como gestor e ter a formação necessária de como gerir uma escola de maneira satisfatória e positiva, assim como os cursos de pós graduação serve para pedagogos que pretendem aprofundar ainda mais seus conhecimentos na área de gestão.

Libâneo (2015) traz reflexões a partir do olhar para a formação de professores com foco para a didática do profissional da educação e para sua prática em sala de aula. Discutindo ao longo do estudo: didáticas específicas, metodologias de ensino currículo e as diferenças entre os saberes de conhecimentos didáticos e conhecimentos pedagógicos. O Gestor escolar nada mais é que um educador/ professor que muitas vezes já passou pela sala de aula e atualmente desenvolve suas atividades educativas como líder de uma escola, sendo de grande relevância o seu conhecimento de sala de aula para resolver problemas de cotidiano da gestão.

Pimenta (1996), apresenta uma ideia baseada sob o olhar, a formação inicial de cursos de formação de professores, trazendo a ideia de uma formação distanciada entre os cursos de professores e as práticas de estágios nas escolas, que não somam a identidade do profissional da educação. Trazendo reflexões sob uma formação que ressignifique os saberes docentes necessários para a atuação do profissional.

Nóvoa (1992), vem discutir as práticas profissionais entre currículo, áreas, disciplinas e também apresentar o percurso histórico do profissional da educação, tendo foco a formação do



professor, refletindo sobre a formação pessoal, profissional e as relações dualistas que as duas influenciam na escola.

Com os adventos da atualidade, é bem comum a prática de formações continuadas, tendo como perspectiva formar gestores que se enquadrem no perfil de gestão participativa, tendo como característica principal dessa gestão um trabalho compartilhado com todos os sujeitos da escola e comunidade.

[...]A preocupação nacional com a democratização da gestão escolar e a participação coletiva na construção de uma escola moderna está presente no Brasil desde a década de 30, haja vista que o Manifesto dos Pioneiros da Educação de 1932 enfatizava autonomia administrativa da escola em seus aspectos técnicos, administrativos e econômicos. (FREITAS, 2008, p.49).

No entanto, vale ressaltar que este modelo de gestão não é bem aceito pelas escolas, muitas vezes este só se faz presente no papel e na prática, a participação de todos deixa muito a desejar, fazendo com que a prática participativa seja restrita a algumas pessoas que compõem a gestão de determinada instituição. Existem inúmeros conceitos sobre as várias formas de acontecer a gestão, seja ela participativa, democrática ou não. O que vemos na realidade das escolas é que muitas vezes a escola dita “participativa” é apenas nomeada pela própria gestora, mas quando vemos nas ações do dia a dia realidade é outra.

A gestão democrática participativa, deve salientar mais do que está em seu regimento, deve-se ir além do que é proposto, fazer uma gestão onde tenha a participação de todos não é nem nunca será uma tarefa simples, mas a cada dia, novas metas devem ser traçadas, novos horizontes devem ser alcançados e assim, algo será mudado a cada dia. É necessário compreender que cada escola possui uma realidade distinta a ser trabalhada, e dentro de cada realidade, existem pessoas, de necessidades ainda mais distintas, para tanto é necessário atender a todos, de acordo com suas necessidades.

a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados. (Lück, 2009, p. 25)

Como a autora citou, a gestão tem como foco, promover o ensino de qualidade, não apenas por avaliações que apresentem resultados, mas para que a escola além de quantidade, apresente qualidade em seu ensino e que assim possa caminhar lado a lado com toda comunidade escolar e ofertar além do ensino valores e uma boa formação para todos que usufruem de suas práticas e possa promover além do que é esperado pelo sistema vigente,





tornando a escola um lugar acolhedor, onde a autonomia pertença à todos.

O conceito de gestão democrática salienta os valores filosóficos, enquanto a escola das relações humanas destaca as relações interpessoais e solução de problemas. No contexto geral, conceitos de clima organizacional aberto, participação, estilos de liderança participativa e humanista aparecem, frequentemente, em conjunto e em oposição ao estilo autoritário de administração, que é percebido, contemporaneamente, como responsável por inúmeros insucessos educacionais e sociais. (Freitas, 2008, p.52)

O entendimento de uma formação em busca de criar o perfil de uma escola democrática participativa salienta o entendimento de ganhos para toda a comunidade escolar. O contato de uma gestão humanizada desperta toda uma

Segundo Freitas (2008) “As equipes escolares precisam de chance para aprimoramento. Elas estão buscando soluções alternativas para melhorar seu desempenho, o de seus alunos e, conseqüentemente, da escola [...]” com isso se defende a relevância da formação continuada de gestores para alcançar esse aprimoramento, com um intuito de melhor realização das atividades escolares e assim impacto social na comunidade escolar.

Sobre a relevância da formação continuada:

No Brasil foram muitos os debates e expectativas em torno da inserção das políticas e dos programas de formação no processo global da valorização profissional e da melhoria dos processos de gestão dos sistemas de ensino e das unidades escolares. Assim, a formação continuada tem sido alvo de discussões e pesquisas, permitindo-nos refletir com maior fundamentação a problemática educacional. Os estudos têm revelado que a gestão, quando praticada segundo princípios democráticos que garantam a efetiva participação da comunidade, resulta em melhoria geral da qualidade de todo o trabalho desenvolvido na escola. (Colares, 2014, p. 175)

Com o tripé de uma formação inicial sólida, uma atuação de liderança democrática participativa e uma formação continuada, é possível um grande avanço no contexto educativo/social da comunidade escolar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É nos cursos de licenciaturas que os profissionais da educação têm sua formação inicial, e é no curso de Pedagogia que os gestores têm seus primeiros contatos com os estudos sobre gestão, sendo esse, o principal campo de formação inicial de gestores, e em segundo os cursos de especializações em Gestão onde os licenciados de outros cursos podem ter conhecimento acerca das teorias e práticas de Gestão. Assim como os programas de formação continuada tem uma grande contribuição na atualização do Gestor Escolar na atualidade.



Para essa pesquisa teve objetivos: geral e específicos como norteadores principais para cada passo deste estudo e finalização deste. E com base no que foi apresentado aqui, é possível afirmar que os objetivos tiveram seu ponto de chegada para os questionamentos principiantes, pois os elementos que buscavam entender sobre a relevância da formação inicial e continuada para a formação do gestor democrático foram salientados através da pesquisa bibliográfica aqui exposta anteriormente.

Em decorrência de um mundo globalizado, digital e em constante processo de reinauguração das práticas do gestor escolar e da necessidade de uma formação que atualize esse profissional, se entende que a formação continuada é a ferramenta certa para que o trabalho desse profissional seja sempre desenvolvido com responsabilidade para que dessa maneira possa fazer a diferença nas escolas da educação básica, nos espaços educativos e na sociedade em geral.

## REFERÊNCIAS

COLARES, Maria Lilia Imbiriba Sousa et al. Formação continuada e gestão democrática: desafios para gestores do interior da Amazônia. **ETD-Educação Temática Digital**, 2014.

DE FREITAS, Katia Siqueira. **Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar**. Em Aberto, v. 17, n. 72, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Formação de professores e didática para desenvolvimento humano**. Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 40, n. 2, p. 629-650, 2015.

\_\_\_\_\_, José Carlos; PIMENTA, Selma Garrido. **Formação de profissionais da educação: visão crítica e perspectiva de mudança**. Educação & Sociedade, v. 20, n. 68, p. 239-277, 1999.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009

NÓVOA, António. Formação de professores e profissão docente. 1992.

PIMENTA, Selma Garrido. Formação de professores: saberes da docência e identidade do professor. Revista da Faculdade de Educação, v. 22, n. 2, p. 72-89, 1996

UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ. Curso de Pedagogia. **Projeto Pedagógico**. Sobral, 2018.



# CAPÍTULO 32

## GESTÃO EDUCACIONAL A PARTIR DE MARIO SERGIO CORTELLA – UM ENSAIO POSSÍVEL

Lisânea Clécia da Cunha Silva, Pedagoga, Licenciada em Biologia, Especialista em Ciências Ambientais e Gestão e Orientação e Supervisão Escolar  
Márcia Araújo Costa, Pedagoga, Especialista em Gestão e Orientação e Supervisão Escolar  
Gildemberg da Cunha Silva, Educador Matemático, Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas e Doutorando em Educação em Ciências e Matemática

### RESUMO

Neste trabalho buscamos analisar o livro “Educação, Escola e Docência – novos tempos, novas atitudes” de Mario Sergio Cortella publicado pela editora Cortez (2014) sob o olhar e perspectiva da gestão educacional. Uma leitura atenta que versa sobre construir pontes e possibilidades neste tempo de pandemia do COVID -19 à escola e gestão para um tempo líquido e de ligeiras mudanças, requerendo do gestor percepção. Uma cautela não paralisante.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Educacional. Mario Sergio Cortella. Escola.

### 1. INTRODUÇÃO

Ler é um ato que deve acompanhar todo profissional, deveras o professor e gestor educacional. Visto que a prática da leitura amplia horizontes, liberta a imaginação, expande a visão de mundo, problematiza situações oportunizando o lançar-se em novos caminhos e quiçá soluções sustentáveis e de harmonia e crescimento das comunidades.

Mario Sergio Cortella, exímio escritor, pesquisador, professor tem sua trajetória profissional pautada por vivências com renomados educadores como: Moacir Gadotti e Paulo Freire sendo por eles orientado no mestrado e doutorado, respectivamente, certamente teve a oportunidade de percorrer caminhos profissionais, sobretudo na gestão pública educacional da cidade de São Paulo no esperar que move políticas, ações na direção mobilizadora do lançar da esperança por humanidade sensível e libertária das inúmeras intercorrências presente nas sociedades dos invisíveis e desiguais que raramente enxergam o raiar das oportunidades que direcionam à dignidade e vida.

Por essa e outras razões que compreendemos como oportuna a imersão, mesmo que de maneira introdutória, em um de seus livros na direção da compreensão e crítica da gestão educacional para uma escola contemporânea inserida em uma sociedade angustiada, sofrida e



que busca pela sobrevivência enquanto poucos milionários lucram mesmo tendo a pobreza, miséria e fome tão próximas de seus edifícios, escritórios e apartamentos de luxo, uma discussão que anseia pelo olhar crítico e ações de gestão escolar mobilizadora sem, contudo, esquecer-se de sua vocação: lidar com humanos.

A escolha da obra “Educação, Escola e Docência – novos tempos, novas atitudes” para esse ensaio reflexivo se deu de maneira não proposital. Lido e estudados a partir do ano de 2016, nas tábuas do coração foi escrita o quão doloroso e penoso pode ser o “resmungar” quando não acompanhados de olhares de alegria, gratidão e vigor para prosseguir-lo rumo à estrada da vida, muitos chamados de hoje para outros de amanhã.

Trata-se de uma investigação de contorno bibliográfico e que tangencia uma escrita em formato de resenha reflexiva de modo que favoreça leitores de diferentes organizações, não apenas de escolas, buscarem em si mesmo pautado na literatura ações que justifiquem a fundamentação sintonizável aos pensamentos e recomendações da ciência e expertises da área da educação e ensino. Compreendendo-se, pois que as organizações sociais são em essência constituídos de humanos por mais exato e tecnológico que possam se apresentar.

## **2. A GESTÃO ESCOLAR EM UMA ESCOLA FRAGMENTADA**

Espera-se que no pós-pandemia a escola se transforme na direção do mundo digital, onde competências e habilidades desenvolvidas favoreçam a sociedade conectada, global e de múltiplas culturas e de paz. Entretanto, barreiras no caminho escolar nesta direção, sobrepõe recai sobre os gestores escolares, sobretudo, brasileiro (ou outras nações) de escolas públicas, sobretudo, o de gerir poucos recursos para o alcance desta urgente meta: ser e fazer escola em um cenário de transformações aceleradas.

Mario Sergio Cortella no livro “Educação, Escola e Docência” afirma que cautela e ímpeto deve seguir todo homem, sobretudo, educador. Porém com uma distância suficientemente confortável de modo que as urgentes mudanças não sufiquem a impossibilidade de realização de novos voos de descobertas capazes de inovar e renovar o fazer educacional.

Uma harmonia espacial urgente e necessária entre essas duas poderosas habilidades. Para isso refletir é um exercício necessário a fim de evitar equívocos como: estar parado em





tempo de crise ser a melhor saída para o campo educacional. O autor afirma que a educação se muda a partir dos processos: de vida, humanos e de conhecimento.

Cabe, portanto observar que mudando os processos, exige-se inevitavelmente mudança atitudinal, do pensar e repensar da trajetória adotada. Logo a mudança sinalizada pelo autor vai de encontro a toda e qualquer cautela imobilizadora que intimida o avanço de novos resultados e metas.

No entanto no cenário de habilidades diversas, diferentes competências e notáveis saberes distintos é válido atentar para dá-lo as mãos, planejando de modo que equidade possa ser uma variável em constante interferência em todas as etapas dos processos do sistema denominado aqui de o hoje/amanhã.

Paulo Freire, notável educador brasileiro, em seus escritos defende a paciência no/fazer educacional o que certamente é uma habilidade importante ao gestor escolar. No entanto é preciso distinguir paciência de cautela imobilizadora. Mario Sergio Cortella esclarece que paciência dialoga com a percepção de momentos, sim, onde ocorre maturação – em outras palavras consiste na observação do perigo anunciado em ter razão fora de hora. Um exercício de discernimento. Sensibilidade.

A paciência deve envolver o ato pedagógico, assimilando diferentes momentos de aprendizagem e crescimento. Neste contexto o gestor, certamente deve buscar ferramentas e estratégias que possibilitem ambiente favorável para permuta de informação e conhecimento. A fim de maximizar alternativas e potencialidades profissionais, expertises e vozes. Uma paciência afetiva para com os colaboradores envolvidos na escola distante de atitudes agressivas de ruptura de autonomia e liberdade.

Logo, cautela deve ser compreendida como momento de reflexão e construção de estratégia de tomada de decisão para mudança de rota na busca por outros resultados. Uma cautela reflexiva e não paralisante, frisa o autor.

Cabe, portanto dimensionar a reflexão como reprodutora ou inovadora. Pois, gerações vão e vem, chegam e parte imersos em tecnologias, fazeres, costumes, cultura distintas chancelando aptidões, habilidades e competências. Logo o fazer educacional, ser gestor em uma escola questionada que busca por inovações em sintonia com o mundo complexo atual requer leituras e disposição para a reestruturação de práticas sejam elas assertivas ou de caráter



inovadora. Muito próximo do ativismo, sim, próximo por entenderem-se como prudência e capacidade de extrair de situações adversas ou negativas aspectos positivos de inspiração e ação com o zelo e consciência que gerir escola é trabalhar com vidas e vidas humanas. É trabalhar com o presente e matéria prima potencial de transformação e melhoria do futuro.

Em tempos de mudanças rápidas na educação sejam mediante documentos oficiais (mudanças de legislação, pareceres, decretos), neste tempo de pandemia, com agravamento da violência urbana e rural, pobreza, fome, miséria, imersão nas plataformas tecnológicas como também aumento de crimes, inseguranças no campo cibernético e possibilidades reais de idealizações futurísticas vistas somente na tela do cinema o pensar na busca por compreensão perpassa um caminho, admite-se a multiplicidade de respostas.

O autor sinaliza o cuidado com o velho professor, aquele que compreende por saber tudo, arrogante o cheio de certeza e que não duvida de si e de suas praticas. Nesse sentido, o gestor educacional carece também de reflexão, não é dispensado da desconstrução de verdades, aperfeiçoamento de praticas para uma escola aberta, propagadora e formadora de conhecimentos e saberes para o futuro que se anuncia a partir do agora.

(...) o pessimista tem duas “vantagens” sobre o otimista: ele não precisa fazer esforço algum, a única coisa que tem de fazer é sentar e esperar dar errado e, conseqüentemente, também quase não tem cansaço. O otimista, por sua vez, tem uma “desvantagem”: ele tem de levantar, ir atrás, se juntar, ir para a atividade no sábado de manhã, ir para o encontro, estudar, participar de um seminário. (CORTELLA, 2014, p. 22).

O fazer na e em gestão perpassa pela habilidade contemplativa, sim, seja do espírito da época quanto das transformações sociais e de gerações. Habilidade essa que não se adquire na repetição de práticas vazias, mas por dar-se incompleto e imperfeito. Onde suas verdades, significados não necessariamente fazem sentido ao outro semelhante: da criança, do jovem ou adulto. Um provocar-se constante na incessante busca por aperfeiçoamento e praticas.

O autor sinaliza que o entorno da escola mudou, logo essas transformações afetaram e contribuíram com as transformações da escola, uma vez que as pessoas não vivem imersas na escola, mas o entorno da escola. Logo a percepção volátil dos objetos, negócios, transações submeteram a escola a uma percepção rasa das inovações e caminhos a trilhar.

Sendo oportuno e desafiador o deixar pra trás vazios planejamentos, onde se finge pensar, rascunhar, participar se envolver. É preciso, portanto do gestor mais que comprometimento, mas a real crença e convicção que a escola é o lugar mais importante da



sociedade para construção dela mesma. Um ato de amor intenso do fazer e do crer mobilizador, criativo e não meramente reprodutivo um fazer autoral.

Concomitante e nesse sentido Silva *et al* (2019) baseado no Plano Nacional de Educação e Agenda 2020 da ONU afirmam a necessidade de a inovação curricular ocorrer para o protagonismo estudantil para o aprender a aprender, aprender a ser, aprender a conviver e aprender a fazer. Uma busca por dinamizar currículos, articular organizações para o bem estar coletivos e das comunidades do grandes centros as mais interioranas comunidades de um global e local.

Pode-se então na obra, o gestor educacional ampliar horizontes de práticas de gestão a partir das entrelinhas das escritas do autor que convida-nos do antigo ao presente, do velho ao novo numa percepção para além do aparente onde em cada recanto há caminhos e possibilidades cabendo ao gestor à tarefa de discernir caminhos de renovação dos caminhos da escola.

## 5. CONCLUSÃO

Concluimos, pois que obras do escritor Mario Sergio Cortella podem ser fontes de leitura para reflexão, aperfeiçoamento de outras possibilidades de ação da gestão educacional auxiliando o gestor no redimensionamento das estratégias adotadas seja no interior ou exterior da escola, visto que esta é um órgão que deve envolver comunidade ao seu redor e no mundo digital a capacidade de alcance se aninha para além da visão física podendo atingir pessoas e comunidades em terras longínquas, visto que a rede mundial de computadores encurtou virtualmente distancias, aproximando culturas, povos e nações.

Um exercício como diz Freire de leitura de mundo e palavras. Concordamos, pois com as recomendações sinalizadas pelo autor do observar com distinção o caminho e o ato de caminhar as estradas ruidosas do fazer escolar em um mundo conturbado e em crise.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CORTELLA, Mario Sergio. **Educação, Escola e Docência: novos tempos, novas atitudes.** São Paulo: Cortez, 2014.

SILVA, Gildemberg da Cunha; SILVA, Lisanea Clecia da Cunha; NETO, José Ribamar Leonel Dias; BENIGNO, Make Bruno Benigno; NASCIMENTO, Angelo Cássio Bezerra. **Um**



**redimensionamento estratégico do PROEJA e cursos FIC para educação tecnológica.  
Uma perspectiva do PNE 2014 – 2024 e agenda 2030 (ONU).** Espacios, vol 40 (n. 5), 2019.





# CAPÍTULO 33

## **EBITDA OU FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL: UMA ANÁLISE SOBRE QUAL INSTRUMENTO POSSUI UMA INFORMAÇÃO MAIS RELEVANTE PARA AS EMPRESAS BRASILEIRAS**

**Jamile Neme de Queiroz**, Mestre em Contabilidade, Universidade Federal de Juiz de Fora  
**Gustavo Fernandes Malta Stockler**, Especialista em Gestão Financeira

### **RESUMO**

O objetivo deste estudo foi analisar a relevância do EBITDA e de Fluxo de Caixa Operacional dentro da perspectiva do *value relevance*, no mercado brasileiro de capitais. Para atingir tal objetivo o estudo, com características descritivas e explicativas, realizou análise de regressão para as empresas brasileiras que compõem o índice IBrX-100 da B3. Foram selecionadas, através de um processo não probabilístico, 483 unidades de análises para o período 2012 – 2017, sendo 74 empresas referentes à 2012, 80 empresas em 2013, 81 em 2014, 83 em 2015, 84 em 2016 e 81 empresas em 2017. Os resultados encontrados apontam o FCO como uma *proxy* com melhor resultado frente ao EBITDA, apresentando informações mais detalhadas e completas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Fluxo de Caixa Operacional, EBITDA, *Value Relevance*.

### **1 INTRODUÇÃO**

A Contabilidade tem como objetivo apresentar a situação patrimonial de uma empresa e assim influenciar as decisões de investimento, evidenciar às instituições financeiras que a entidade possui condições de adquirir empréstimos, demonstrar a capacidade de pagamento para seus fornecedores, informar ao governo os tributos gerados pelas operações da companhia e auxiliar nas tomadas de decisões pelos gestores. A internacionalização da contabilidade brasileira se deu através da Lei nº 11.638/2007, introduziu importantes conceitos tanto nas demonstrações contábeis quanto nas práticas contábeis.

Nesse ambiente de internacionalização da economia, fortalecimento do mercado de capitais, aumento de investimentos estrangeiros diretos e formação de blocos econômicos, as informações econômico-financeiras para avaliação conjuntural e tomada de decisão se tornaram imprescindíveis. Nessa ótica, tendo em vista que as demonstrações contábeis são importantes fontes de informações para orientar as decisões de investimento, financiamento e previsões, elas servem de suporte para negociações em qualquer parte do mundo. (SILVA, 2018)



Iudícibus, Martins e Gelbecke (2009) destacam que a primazia da essência sobre a forma, as normas contábeis orientadas por princípios e a necessidade do exercício de julgamento por parte dos profissionais contábeis são as principais mudanças decorrentes da internacionalização da contabilidade brasileira. Neste contexto de internacionalização surge a necessidade de adoção de medidas gerenciais que destaquem melhor as estratégias financeiras e vantagens competitivas, forçando as empresas a buscarem indicadores que sejam formulados de forma que atendam a estas necessidades gerenciais.

No ambiente de internacionalização o EBITDA se destaca como um importante indicador econômico-financeiro, amplamente utilizado pelas empresas. Florou e Chavelas (2010) consideram o EBITDA como um poderoso indicador de desempenho financeiro uma vez que reflete o potencial de geração de recursos oriundos das atividades operacionais da companhia.

Ainda, seguindo a mesma linha de instrumentos que forneçam aos gestores controles sobre os recursos das empresas, o Fluxo de Caixa Operacional constitui o movimento de entradas e saídas de caixa da empresa, considerando também as variações de saldos (CASTRO *et al*, 2007). Zdanowicz (2004) define o Fluxo de Caixa Operacional como um instrumento utilizado com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da firma, em um determinado momento.

Diante disso, sugeri o problema desta pesquisa: **Qual indicador produz maior value relevance para as empresas brasileiras que compõem o índice IBrX-100?**

O objetivo principal é analisar a relevância das informações fornecidas pelo EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and armonization*), que é uma informação de caráter não obrigatório, com o FCO ou Fluxo de Caixa Operacional, informação obrigatória e normatizada pelo CPC 03 – Demonstrações de Fluxo de Caixa, dentro da perspectiva do *value relevance*.

O estudo se justifica pelo fato da ampla utilização do indicador EBITDA por analistas de mercado com o objetivo de avaliação de empresas. Um sinônimo para o EBITDA é o *valuation* que igualmente serve como base para a formação de contratos entre empresas e credores nos chamados *covenants* de dívida.



Apesar da ampla utilização pelo mercado e pelos usuários da contabilidade, o EBITDA não é obrigatório de acordo com as práticas contábeis brasileiras, ou seja, as normas contábeis do Brasil não obrigam as empresas a calcular e divulgar tal indicador. Assim, o EBITDA é considerado uma informação não regulada, mas muitos usuários adotam esse indicador como proxy de fluxo de caixa operacional da empresa (MOREIRA, *et al*, 2014). O indicador cuja normatização está previsto nas normas contábeis brasileiras é o FCO, cuja apresentação é feita pelo CPC 03 – Demonstrações dos Fluxo de Caixa (SILVA; MACEDO; MARQUES, 2012).

A relevância dessa proposta de estudo está na discussão existente sobre qual melhor *proxy* de desempenho organizacional, além do cenário vivido pela contabilidade brasileira: o processo de harmonização às normas contábeis internacionais e a necessidade de acompanhar seus avanços a partir de uma perspectiva de que as demonstrações contábeis tendem a apresentar cada vez mais qualidade e relevância, atendendo às expectativas de seus usuários.

O restante do trabalho se estrutura da seguinte maneira: Seção 2 apresenta uma revisão bibliográfica do estudo, incluindo a discussão entre os dois indicadores e alguns estudos anteriores acerca do tema. Seção 3 descreve a metodologia adotada por este estudo. Já na seção 4 são apresentados os resultados encontrados e as análises realizadas e, na seção 5 as considerações finais da pesquisa.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA E FCO**

A Demonstração do Fluxo de Caixa é definida, de acordo com Santos e Veiga (2011) como um relatório contábil e em sua elaboração, é apresentado questões das provisões financeiras que são elaboradas através da previsão de fluxo de caixa. Apesar de não ser obrigatória é uma importante demonstração para acompanhamento de gestão da empresa, podendo proporcionar ao departamento financeiro, benefícios para a elaboração de um planejamento mais adequado. A Demonstração dos Fluxos de Caixa tem por finalidade demonstrar as operações corridas em uma determinada data e que geram modificações no saldo da conta caixa (CUNHA; RIBEIRO; SANTOS, 2005).

Conforme destaca Reis (2009) a DFC proporciona ao administrador financeiro a elaboração de um planejamento mais adequado às necessidades reais da empresa, evitando que,



eventualmente, haja recursos monetários inativos. Por outro lado, pode evitar, também, que em determinadas circunstâncias a empresa esteja desprovida de recursos para fazer face aos seus compromissos ou às suas despesas correntes.

Ainda Santos (2011) afirma, que a apresentação da Demonstração do Fluxo de Caixa tem o objetivo de apresentar o Fluxo de Caixa e auxiliar os investidores e os credores a avaliar a capacidade de geração de fluxos futuros de caixas positivos, a capacidade de cumprir suas obrigações e pagar dividendos, as razões para a diferença entre o resultado do exercício e os recebimentos e pagamento de caixa e os aspectos caixa e não caixa das transações de investimento e financiamento da empresa.

O Fluxo de Caixa pode ser descrita como uma ferramenta adequada para um bom controle financeiro de curto prazo, com acompanhamento das entradas e saídas, onde o gestor exerce a capacidade de planejamento dos recursos monetários da empresa (DAMODARAN, 2007). A DFC apresenta três componentes de fluxo de caixa, sendo o Fluxo de Caixa Operacional, Fluxo de Caixa de Investimentos e Fluxo de Caixa Financeiro. Neste estudo foi adotado apenas o Fluxo de Caixa Operacional, uma vez que envolve todas as atividades relacionadas com a produção e entrega de bens e serviços (IUDÍCIBUS, 2007).

Conforme Assaf Neto e Silva (2002), o Fluxo De Caixa Operacional (FCO) representa financeiramente o que é produzido pelos ativos identificados diretamente com a atividade da empresa. O FCO é extraído da DFC, no primeiro grupo de operações e representa o resultado das operações relacionado às atividades fins da empresa, possibilitando o cálculo do índice de liquidez diferente daquele obtido no Balanço Patrimonial. O Fluxo De Caixa Operacional representa os resultados financeiros, no sentido estrito de caixa, relacionados aos ativos identificados diretamente com a atividade operacional da empresa.

O FCO corresponde à principal atividade de aplicação de recursos, representando as principais movimentações cuja origem são as atividades operacionais das empresas, relacionando-se com as receitas, gastos e o Capital Cirulante Líquido decorrentes das mercadorias e prestações de serviços (FRANCISCO; AMARAL; ASSIS; BERTOLUCCI, 2010).

Variações entre o fluxo de caixa operacional e lucro líquido – LL, não podem ser consideradas, sempre, como práticas de gerenciamento de resultados, visto que, a opção pela análise dos dados, de acordo com o regime de competência ou regime de caixa gera esta





diferença. Porém, grandes distorções, entre o FCO e o LL, ao se comparar empresas do mesmo setor pode ser consequência do gerenciamento. (BAPTISTA, 2008)

## 2.2 EBITDA

Dentre os principais indicadores de fluxo de caixa utilizado pelos analistas financeiros destaca-se o EBITDA, sigla corresponde a *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization* ou, em português conhecido como LAJIDA ou, Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciações e Amortização. O EBITDA representa a verdadeira capacidade operacional que uma empresa possui para gerar caixa através de suas operações, sendo o potencial correspondente ao caixa destinado ao o ativo operacional da empresa em questão, gerado antes de considerar o custo de capital (MARTINS, 1998).

Conforme destacado por Coelho (2005), o EBITDA surgiu para auxiliar tempestivamente o potencial de geração de caixa formado pela atividade operacional da empresa, permitindo a comparação global entre companhias, independentemente de suas entururas de ativos, passivos e das regras fiscais existentes. Ainda, conforme destaca Hamilton (2003), o EBITDA, em sua essência, não está correlacionado com a precisão numérica, mas com a tempestividade e a comparabilidade da informação gerada. Para o mercado a variação percentual do EBIDTA é mais valorizada que o seu valor numérico, servindo de referência para a avaliação de investidores sobre a eficiência da empresa (FREZZATTI; *et al*, 2007).

As companhias abertas vêm divulgando a medição do lucro antes dos juros, impostos de renda, depreciação e amortização EBITDA como uma medição paralela às convencionais apresentadas nas demonstrações contábeis. Essa medição também é largamente utilizada como um tipo de fluxo de caixa da companhia para fins diversos, como a capacidade de servir a dívida comparada aos recursos aplicados na empresa (valor de mercado mais dívida líquida a valor presente), ou utilizada como um múltiplo para avaliação de empresas, dentre outras aplicações. (IUDÍCIBUS, 2007).

Moreira *et al* (2014) analisam que o EBITDA representa o quanto a empresa gera de recursos apenas em sua atividade, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos, sendo assim, um importante indicador para avaliar a qualidade operacional da empresa. Ainda, conforme Iudícibus (2007) serve como avaliação do desempenho ou do valor das companhias e é utilizado por companhias de capital aberto e por analistas de mercado como uma medida para avaliar o prazo necessário para progressão de sua atividade operacional.



Ainda sobre o EBITDA, Souza *et al.* (2008) explica que o indicador desconsidera as despesas e receitas operacionais que não afetam o caixa, considerando somente os resultados de natureza operacional que tem influência nas disponibilidades. Desta forma, como indicador econômico-financeiro, o EBITDA é útil como parâmetro para os usuários, possibilitando uma análise do potencial operacional da empresa na geração de caixa.

A CVM, através da Instrução Normativa nº 527/2012, dispõe sobre a divulgação voluntária do valor do EBITDA, padronizando sua divulgação e cálculo. Apesar de não ser uma divulgação obrigatória de acordo com as regras da CVM, muitas empresas já publicam diretamente o EBITDA como uma forma de facilitação de análise, mas elaborado de forma peculiar pelas companhias abertas e alguns analistas criticam as diferentes metodologias adotadas, principalmente devido à utilização de itens extraordinários no cálculo (MACEDO; *et al.*, 2012). A parametrização para o cálculo do EBITDA no Brasil tornou-se relevante por permitir uma análise comparativa e por permitir o entendimento dos resultados de aspectos operacionais sobre o negócio (MARAGNO; BORBA; FREY, 2014).

A popularização do EBITDA entre os analistas de mercado como *proxy* de fluxo de caixa e como métrica de avaliação de semelhante ao lucro é uma prática questionável, conforme demonstra Reilly e Norton (2008), já que não considera os fluxos de saída de caixa necessários para cobrir gastos de capital ou itens de capital de giro. Hamilton (2003) acrescenta que como métrica o EBITDA apresenta limitações, mas sugere a sua utilização juntamente com outras métricas e relatórios para completar a análise de fluxo de caixa.

### **2.3 VALUE RELEVANCE**

O *Value Relevance* das informações contábeis procura constatar a relevância fornecida pela contabilidade para usuários e investidores. Porém, para que se possa identificar a relevância das informações, deve-se considerar que o mercado seja eficiente em alguma de suas formas e possa absorver as informações disponíveis e refleti-las no preço das ações (FAMA, 1970).

Para Brown, Lo e Lys (1999) as variáveis independentes mais utilizadas nos estudos sobre *Value Relevance* são o lucro e o patrimônio líquido, visto que, essas duas variáveis, apresentam grandes evidências de estarem associadas ao valor de mercado das empresas.



Houlthausen e Watts (2001) descrevem as pesquisas sobre *Value Relevance* em três categorias: a) relative association studies, que buscam avaliar a relação entre o valor de mercado e o valor contábil, relacionando os novos padrões contábeis e os padrões antigos; b) incremental association studies, analisa se certos procedimentos contábeis apresentam-se relevantes para detalhar o preço das ações; c) *marginal information content studies*: investiga se determinados valores contábeis adicionam informações aos investidores.

Iudícibus e Lopes (2004), ressaltam que as pesquisas sobre *Value Relevance*, de modo geral, avaliam vários aspectos referentes às informações fornecidas pelas demonstrações contábeis para o mercado de capitais e utiliza como base as premissas de mercado eficiente, onde os preços das ações refletem as informações relevantes disponíveis. Além disso, os estudos do *Value Relevance* também têm utilizado tal métrica para mensurar a qualidade das informações contábeis.

Para Dechow, Ge e Schrand (2010) dentre as várias formas utilizadas para mensurar a qualidade das informações contábeis, tais como, conservadorismo, gerenciamento de resultados e transparência, está o *Value Relevance*. Dessa forma, as pesquisas com ênfase no *Value Relevance* das informações contábeis, usualmente, utilizam técnicas estatísticas, com o uso da regressão linear, atribuindo como variável dependente, uma *proxy* ligada ao preço das ações e as informações contábeis sendo usadas como variáveis independentes.

Ao avaliar o *Value Relevance* apresentado pela DFC e pela EBITDA este trabalho na visão de Houlthausen e Watts (2001), pode ser classificado como *marginal information content studies*.

## 2.4 ESTUDOS ANTERIORES

Como estudo base utilizou-se o artigo de Macêdo *et al.* (2012), que realizou a análise da *Value Relevance* da informação contábil evidenciadas pela EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) e o Fluxo de Caixa Operacional – FCO. O trabalho utilizou dados de 2006 a 2010 extraídos da Economática®. As regressões (*pooling*), que são feitas para análise de *value relevance*, consideram cada empresa em cada ano como uma unidade de análise. Como amostra os autores selecionaram 687 unidades de análise, sendo 82 empresas em 2006, 131 em 2007, 161 em 2008, 151 em 2009 e 162 em 2010.



Os resultados encontrados mostraram que, tanto na análise individual quanto na incremental, o EBITDA apresenta maior poder de explicação do comportamento do preço das ações do que o FCO, apesar de ambos se mostrarem significativos nas duas situações. Isso fornece indícios de que, para o mercado de capitais no Brasil, a informação de EBITDA, proveniente do Lucro, é mais relevante que o FCO.

Em estudos anteriores alguns autores como Salotti e Yamamoto (2005) e Frezatti e Aguiar (2007), entendem que o EBITDA e o FCO não possuem semelhança de informação, para os autores o EBITDA não demonstra a geração de caixa operacional e possui possibilidade de influenciar a decisão dos investidores na tomada de decisões. Já Zanolla e Lima (2011) afirmam que o EBITDA e o FCO apresentam uma “geração de caixa diferente” visto que o FCO utilizando o modelo de Fleuriet apresenta valores mais conservadores refletindo melhor a saúde financeira da empresa.

Filip e Raffournier (2013) avaliaram se a adoção do padrão IFRS resultou em uma melhor qualidade da contabilidade em toda Europa e, mais especificamente, analisaram se as diferenças nacionais são persistentes devida à influência das características locais. Os autores analisaram o *Value Relevance* do lucro contábil em 16 países europeus entre 2006 e 2007 e demonstraram que, mesmo utilizando normas contábeis seguindo as IFRS, existem diferenças entre países, destacando que as características normativas, legais e de mercado afetam a associação dos números contábeis com os valores de mercado das companhias (*Value Relevance*).

Lam, Sami e Zhou (2013) investigaram as mudanças no *Value Relevance* das informações contábeis entre as empresas chinesas ao longo das últimas duas décadas, período pelo qual as reformas contábeis ocorreram para proteger os usuários das demonstrações com o aumento das divulgações e busca por melhorias na qualidade das informações. Complementarmente, os autores investigaram os fatores que diferenciam as empresas que apresentaram melhoria no *Value Relevance* das empresas que não apresentaram melhoria significativas no *Value Relevance* das informações ao longo do período analisado.

Os autores verificaram que houve melhoria no *Value Relevance* de algumas variáveis contábeis, a exemplo do lucro e patrimônio líquido. Além disso, os autores verificaram que a melhoria no *Value Relevance* é mais acentuada para as pequenas empresas, as empresas que apresentaram taxa de crescimento mais baixas, e aquelas com maior tangibilidade dos ativos.





### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser classificada como um estudo descritivo e explicativo, pois procura expor características das informações contábeis (comparação entre EBITDA e FCO), no período de 2012 à 2017, das empresas que compõem o IBr-X 100 (VERGARA, 2010). Quanto a abordagem, a pesquisa classifica-se como empírico positivista, uma vez que apresenta técnicas de coletas, tratamento e análises de dados marcadamente quantitativo (MARTHINS; THEÓPHILO, 2016).

O processo de amostragem é não probabilístico, pois parte de um universo naturalmente restrito, uma vez que as empresas escolhidas estão listadas no Índice Brasil 100 (IBrX 100), que é um indicador de desempenho médio das cotações dos 100 ativos de maior negociabilidade e representatividade do mercado acionário brasileiro. As regressões que foram feitas para a análise de *value relevance*, consideraram cada empresa em cada ano como uma unidade de análise. Sendo assim, considerando a disponibilidade total de informações necessárias, a amostra final foi formada com 483 unidades de análises, sendo 74 empresas referentes à 2012, 80 empresas em 2013, 81 em 2014, 83 em 2015, 84 em 2016 e 81 empresas em 2017.

#### 3.1 ANÁLISE DESCRITIVA

A princípio, foi realizada uma análise descritiva dos resultados para a obtenção de gráficos e medidas resumo, com o intuito de caracterizar as observações. Para avaliar a relação entre as variáveis, foi calculado o coeficiente de correlação de Pearson (1986), denotado por  $r$  e dado por:

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - (\sum_{i=1}^n x_i)(\sum_{i=1}^n y_i)}{\sqrt{[n \sum_{i=1}^n x_i^2 - (\sum_{i=1}^n x_i)^2][n \sum_{i=1}^n y_i^2 - (\sum_{i=1}^n y_i)^2]}}$$

O coeficiente  $r$  varia no intervalo de (-1, 1). O sinal indica a direção da correlação, inversa (negativa) ou direta (positiva), enquanto o valor indica a força da correlação. Quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1 ou 1, mais forte é a correlação entre as variáveis. Por outro lado, se a correlação for igual a zero, não existe relação entre as variáveis em estudo.



Também foram representados graficamente os perfis das variáveis quantitativas ao longo do período considerado para cada empresa. O intuito principal da construção dos gráficos de perfis foi o de estudar o comportamento das variáveis em relação ao período de avaliação, comparando visualmente os resultados de cada empresa.

Posteriormente, com o intuito de avaliar a relação e influência de algumas variáveis independentes (EPA e FPA) na variável dependente (preço das ações), foram propostos modelos de regressão (*value relevance*), que consideram cada empresa em cada ano como unidade de análise. A princípio, dois modelos de regressão simples foram ajustados, para verificar individualmente a relevância das informações contábeis, utilizando-se as seguintes equações:

**Modelo 1:**

$$p_{it} = \alpha_0 + a_1EPA_{it} + \varepsilon_{it}$$

**Modelo 2:**

$$p_{it} = \alpha_0 + a_1FPA_{it} + \varepsilon_{it}$$

em que:

$p_{it}$ : variável dependente, representada pelo preço da ação da empresa  $i$ , no tempo  $t$ ;

$\alpha_0$ : intercepto do modelo;

$a_1$ : coeficiente de inclinação para o EPA ou o FPA;

$EPA_{it}$ : variável independente, representada pelo EBITDA por ação da empresa  $i$ , no tempo  $t$ ;

$FPA_{it}$ : variável independente, representada pelo FCO por ação da empresa  $i$ , no tempo  $t$ ;

$\varepsilon_{it}$ : Erro aleatório (ruído branco) com distribuição normal, média zero e variância constante.

Após os ajustes dos modelos 1 e 2, propôs-se modelos de regressão linear múltipla, considerando o patrimônio líquido dividido pelo número de ações da empresa (PLPA) e o lucro líquido dividido pelo número de ações da empresa (LLPA) como variáveis de controle, buscando-se identificar qual informação contábil agrega mais conteúdo informacional à



explicação do valor de mercado a partir do lucro líquido e do patrimônio líquido, utilizando-se as seguintes equações:

**Modelo 3:**

$$p_{it} = \alpha_0 + a_1LLPA + a_2PLPA + a_3EPA_{it} + \varepsilon_{it}$$

**Modelo 4:**

$$p_{it} = \alpha_0 + a_1LLPA + a_2PLPA + a_3FPA_{it} + \varepsilon_{it}$$

em que:

$\alpha_1$ : coeficiente de inclinação para o LLPA;

$\alpha_2$ : coeficiente de inclinação para o PLPA;

$\alpha_3$ : coeficiente de inclinação para o EPA ou o FPA;

$LLPA_{it}$ : variável independente, representada pelo lucro líquido por ação da empresa  $i$ , no tempo  $t$ ;

$PLPA_{it}$ : variável independente, representada pelo patrimônio líquido por ação da empresa  $i$ , no tempo  $t$ .

A comparação dos resultados dos modelos 1 e 2 e dos modelos 3 e 4, para verificar o nível de ganho informacional com a adição alternada das variáveis FPA e EPA, é feita pela comparação entre os  $R^2$  ajustados e os critérios de informação de Akaike (AIC) e de Schwarz (BIC). Desse modo, quanto maior o  $R^2$  ajustado maior será a contribuição da variável, enquanto que quanto menores os valores de AIC e BIC, melhor o modelo.

Além disso, para a comparação entre os modelos 3 e 4, aplicou-se, também, o teste de Wald, via estatística  $F$ , que, segundo Heij *et al.* (2004), é preferível à comparação por meio do  $R^2$  ajustado. A lógica do teste é comparar um modelo original, denominado de restrito (que no caso deste estudo seria uma regressão que teria apenas o PLPA e o LLPA como variáveis independentes), com os modelos com as variáveis explicativas adicionais, denominado de modelo irrestrito (modelos 3 e 4). O objetivo é avaliar se a inclusão das variáveis FPA e EPA melhoram o poder explicativo do modelo que usa apenas o PLPA e o LLPA.

Assim, para a realização dos testes ajustou-se um novo modelo de regressão (restrito), utilizando-se a equação a seguir:



### Modelo 5:

$$p_{it} = \alpha_0 + a_1LLPA + a_2PLPA + \varepsilon_{it}$$

A estimação dos coeficientes de todos os modelos ajustados foi realizada por meio do método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). Além disso, para testar o modelo como um todo, fez-se um teste F, que tem como hipótese nula ( $H_0$ ) que o  $R^2$  é igual à zero. Adicionalmente, para testar os coeficientes de cada variável, fez-se um teste t, que tem como hipótese nula ( $H_0$ ) que os coeficientes são nulos (iguais à zero).

Em relação aos pressupostos da regressão, para testar a normalidade dos resíduos, utilizou-se o teste de Shapiro-Wilk. Para o caso da violação do pressuposto de normalidade, de acordo com o teorema do limite central e considerando que foram utilizadas 14834 observações, o pressuposto pode ser relaxado (BROOKS, 2002). Para a homocedasticidade dos resíduos, utilizou-se o teste de Breusch-Pagan-Godfrey. Para os casos em que se encontrou problema de heterocedasticidade dos resíduos, utilizou-se a correção de White, que, segundo Gujarati (2006), corrige os erros padrão dos coeficientes, tornando-os consistentes para heterocedasticidade.

Para a multicolinearidade das variáveis nos modelos multivariados (modelos 3, 4 e 5), foi utilizada a estatística VIF (*variance inflation factor*), sendo a regressão considerada aceita, quando o VIF foi menor que 5,00. Por fim, segundo Fávero (2013), não se faz necessário testar a autocorrelação dos resíduos, quando os dados estão em *value relevance*, como no caso da presente pesquisa.

Por fim, no intuito de verificar se os parâmetros são estáveis ao longo de todo o período, analisou-se, por meio do teste de Chow, se os coeficientes ao longo do período de análise são estatisticamente diferentes ou se as diferenças são devidas à aleatoriedade.

As análises descritivas, o cálculo do FIV e os testes de Wald e Chow foram realizadas com o auxílio do ambiente estatístico executados no STATA 13.0.





## 4 RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

A fim de se entender o comportamento das variáveis de interesse, fez-se uma análise descritiva a princípio, com os resultados sendo expostos em seguida.

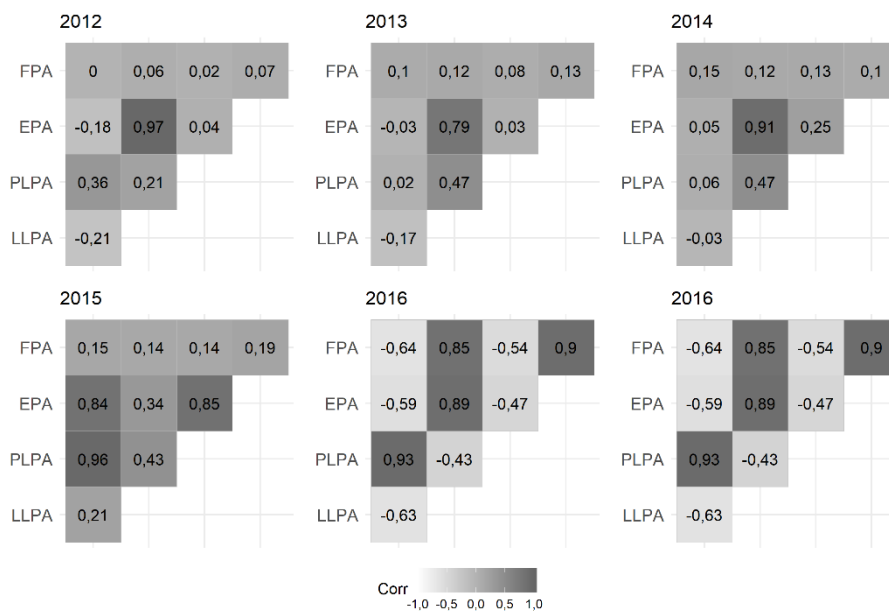
**Tabela 1** – Matriz de correlação das variáveis quantitativas sob estudo.

	Ano	P	LLPA	PLPA	EPA	FPA
Ano	1,00					
P	0,02	1,00				
LLPA	0,03	-0,29	1,00			
PLPA	0,01	0,78	-0,06	1,00		
EPA	0,02	-0,24	0,91	-0,04	1,00	
FPA	-0,06	-0,79	0,34	-0,49	0,33	1,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Observa-se na Tabela 1 as correlações calculadas para as variáveis quantitativas do estudo, destacando-se o coeficiente 0,91, que representa a existência de uma correlação positiva forte entre as variáveis EPA e LLPA. Ainda, há indícios de correlação positiva forte entre o preço das ações e as variáveis PLPA e FPA, com coeficientes calculados de 0,78 e -0,79, respectivamente.

**Figura 1** – Matriz de correlação das variáveis quantitativas sob estudo conforme o ano observado.

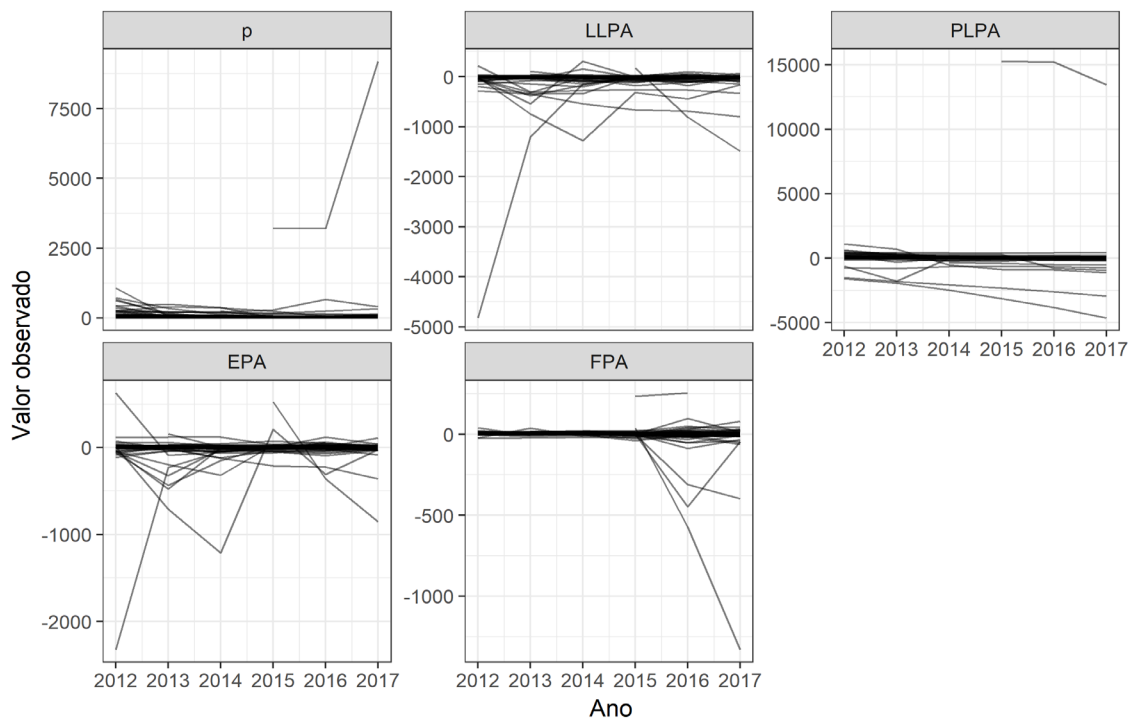


Fonte: Elaborado pelos autores (2019)



Analisando conforme o ano, vê-se pela Figura 1 que a exceção do ano de 2015, há uma correlação forte positiva entre as variáveis EPA e LLPA. Além disso, vê-se também que há uma correlação forte entre o preço das ações e a variável PLPA a partir de 2015, e a partir de 2016, também se destaca uma forte correlação entre FPA e as variáveis LLPA e EPA.

**Figura 2** – Gráfico de perfis das variáveis para as empresas avaliadas, entre 2012 e 2017.

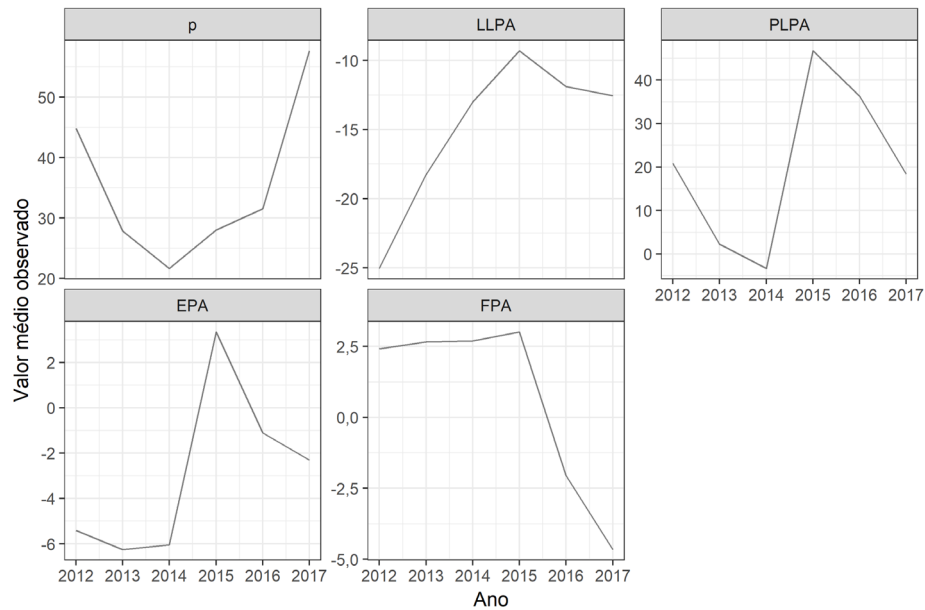


**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019)

Vê-se na Figura 2 a trajetória das variáveis em cada uma das empresas do estudo no período avaliado. Nota-se uma grande variabilidade nos valores, por conta de empresas que tiveram suas medidas muito diferentes das demais.



**Figura 3** – Gráfico de perfis médios das variáveis para as empresas avaliadas, entre 2012 e 2017



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019).

Apesar dos pontos discrepantes nas medidas das variáveis, que influem no valor médio, observando a Figura 3, vê-se que os valores médios das variáveis nos anos parecem ter alguma tendência em suas trajetórias, sendo crescente para LLPA e decrescente para FPA. Ainda, nota-se uma baixa no preço das ações em 2014, seguida de um aumento até 2017.

## 4.2 REGRESSÃO

A seguir, são apresentados os resultados das regressões individuais, considerando para cada modelo, as variáveis EPA e FPA como independentes.

**Tabela 2** – Resultados do modelo 1, ajustado ao preço das ações das empresas, de 2012 a 2017.

Variável	Coefficiente	Erro Padrão	Valor T	Valor p
<b>Intercepto</b>	33,12	5,33	6,22	< 0,001
<b>EPA</b>	-0,77	0,81	-0,95	0,342
<b>R2</b>	0,0561		<b>AIC</b>	20766,10
<b>R2 ajustado</b>	0,0555		<b>BIC</b>	20776,71
<b>F (1, 1482)</b>	0,90 (0,3419)		<b>Breusch-Pagan</b>	40736,69 (< 0,001)
<b>Shapiro-Wilk</b>	16,88 (< 0,001)			

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019)

Pela Tabela 2, observa-se que o R<sup>2</sup> ajustado de apenas 5,55%, sendo tal quantidade não é significativa ao nível de 5% de significância, uma vez que o valor p obtido pela aplicação do teste F foi de 0,3419, maior que o nível estabelecido. Corroborando com tal resultado, o



coeficiente de regressão relacionada a variável EPA não se mostrou significativo para o modelo (valor p de 0,342).

Aplicando-se o teste de Shapiro-Wilk, a hipótese de normalidade dos resíduos dos dados foi rejeitada (valor  $p < 0,001$ ). Nota-se que a regressão apresenta problemas de heterocedasticidade dos resíduos. Para o caso da normalidade, de acordo com o teorema do limite central e considerando que foram utilizadas 1484 observações, o pressuposto pode ser relaxado (Brooks, 2002). Já para o problema de heterocedasticidade, os resultados apresentados já estão considerando a correção, utilizando-se erros padrões robustos, sendo que tais procedimentos foram aplicados para todos os modelos ajustados, apresentados a seguir, uma vez que todos apresentaram problemas em relação a normalidade e heterocedasticidade dos resíduos.

**Tabela 3** – Resultados do modelo 2, ajustado ao preço das ações das empresas, de 2012 a 2017.

Variável	Coefficiente	Erro Padrão	Valor T	Valor p
<b>Intercepto</b>	38,38	4,76	8,06	< 0,001
<b>FPA</b>	-4,99	1,32	-3,78	< 0,001
<b>R2</b>	0,6293		<b>AIC</b>	19379,08
<b>R2 ajustado</b>	0,6291		<b>BIC</b>	19389,68
<b>F (1, 1482)</b>	14,26 (< 0,001)		<b>Breusch-Pagan</b>	34517,65 (< 0,001)
<b>Shapiro-Wilk</b>	16,39 (< 0,001)			

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Ao contrário do observado para o modelo anterior, vê-se na Tabela 3 que o modelo considerando o FPA se mostra significativo pelo teste F (valor  $p < 0,001$ ), sendo que 62,91% da variabilidade do preço das ações é explicada pelo modelo ajustado, de acordo com o R2 ajustado. Ainda, nota-se que o coeficiente relacionado ao FPA foi significativo (valor  $p < 0,001$ ), sendo de -4,99, indicando uma relação negativa com o preço das ações.

Desta forma, considerando os resultados das regressões individuais, há indicativos de que o FPA apresenta uma maior relevância para a explicação do preço das ações em relação ao EPA, uma vez que o modelo 2 apresentou valor de R2 ajustado maior e significativo, sendo que não houveram evidências amostrais suficientes de que o R2 ajustado do modelo 1 é significativo. Além disso, ambos os critérios de informação, AIC e BIC, foram menores para o modelo 2, favorecendo-o.

Posteriormente, as variáveis LLPA e PLPA também foram consideradas no modelo de regressão, sendo os resultados dos ajustes apresentados a seguir.



**Tabela 4** – Resultados do modelo 3, ajustado ao preço das ações das empresas, de 2012 a 2017.

Variável	Coefficiente	Erro Padrão	Valor T	Valor p	FIV
<b>Intercepto</b>	21,19	3,22	6,57	< 0,001	-
<b>LLPA</b>	-0,63	0,34	-1,85	0,064	4,77
<b>PLPA</b>	0,29	0,09	3,15	0,002	1,00
<b>EPA</b>	0,38	0,50	0,75	0,452	4,76
<b>R2</b>	0,6631		<b>AIC</b>	19241,36	
<b>R2 ajustado</b>	0,6624		<b>BIC</b>	19262,57	
<b>F (3, 1480)</b>	4,84 (0,002)		<b>Breusch-Pagan</b>	162947,24 (< 0,001)	
<b>Shapiro-Wilk</b>	16,67 (< 0,001)				
<b>Chow</b>	2,22 (< 0,001)		<b>Wald</b>	10,14 (0,001)	

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019)

Pela análise dos resultados apresentados na Tabela 4, vê-se que o modelo de regressão ajustado se mostrou significativo pelo teste F (valor p de 0,002), sendo que o mesmo apresenta capacidade de explicar 66,24% do comportamento do preço das ações no mercado brasileiro de capitais. Além disso, observa-se que apenas o coeficiente da variável PLPA foi significativo para o modelo (valor p de 0,002), enquanto que não houveram evidências amostrais suficientes, ao nível de 5% de significância, de que o LLPA e EPA apresentem efeito significativo na variável dependente, considerando o modelo ajustado. Ainda, não se observam problemas de multicolinearidade, visto que, em todos os casos, o FIV é menor que 5,00.

**Tabela 5** – Resultados do modelo 4, ajustado ao preço das ações das empresas, de 2012 a 2017.

Variável	Coefficiente	Erro Padrão	Valor T	Valor p	FIV
<b>Intercepto</b>	30,89	3,05	10,13	< 0,001	-
<b>LLPA</b>	-0,16	0,06	-2,49	0,013	1,14
<b>PLPA</b>	0,20	0,04	5,03	< 0,001	1,35
<b>FPA</b>	-3,19	0,98	-3,24	0,001	1,51
<b>R2</b>	0,8304		<b>AIC</b>	18223,20	
<b>R2 ajustado</b>	0,8300		<b>BIC</b>	18244,41	
<b>F (3, 1480)</b>	11,09 (< 0,001)		<b>Breusch-Pagan</b>	75068,99 (< 0,001)	
<b>Shapiro-Wilk</b>	16,11 (< 0,001)				
<b>Chow</b>	1,79 (< 0,001)		<b>Wald</b>	1479,31 (< 0,001)	

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019)

Considerando agora os resultados da Tabela 5, referentes ao modelo ajustado considerando LLPA, PLPA e FPA como variáveis independentes, percebe-se que o R2 ajustado de 83,00% apresenta-se significativo ao nível de 5%, visto que o valor p da estatística F é menor do que 0,05 (< 0,001). Além disso, observa-se que todos os coeficientes das variáveis se mostraram significativos ao nível de 5% de significância, pois o valor p de todos os testes t são



inferiores a tal limite. Assim como no caso anterior, não foram detectados problemas de multicolinearidade, uma vez que o FIV foi menor que 5,00 em todos os casos.

Da mesma forma que para as regressões individuais, percebe-se que o modelo 4, que considera o FPA, mostrou uma capacidade de explicação do preço das ações maior em relação ao modelo 3, que considera o EPA, dado que o modelo 4 apresentou um maior R<sup>2</sup> ajustado, e menores valores de AIC e BIC.

Para avaliação dos resultados dos testes de Chow e Wald, primeiro apresenta-se os resultados do modelo de regressão considerando apenas as variáveis LLPA e PLPA como independentes.

**Tabela 6** – Resultados do modelo 6, ajustado ao preço das ações das empresas, de 2012 a 2017.

Variável	Coefficiente	Erro Padrão	Valor T	Valor p	FIV
<b>Intercepto</b>	22,90	3,17	7,22	< 0,001	-
<b>LLPA</b>	-0,44	0,30	-1,49	0,137	1,00
<b>PLPA</b>	0,29	0,09	3,22	0,001	1,00
<b>R<sup>2</sup></b>	0,6608		<b>AIC</b>	19249,49	
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,6603		<b>BIC</b>	19265,39	
<b>F (2, 1481)</b>	5,21 (0,006)		<b>Breusch-Pagan</b>	1158,77 (< 0,001)	
<b>Shapiro-Wilk</b>	16,64 (< 0,001)				

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019)

Pela Tabela 6, nota-se que o R<sup>2</sup> ajustado de 66,03% é significativo ao nível de 5% de significância. Apenas o coeficiente relacionado a variável PLPA se mostrou significativo (valor p de 0,001) e o modelo não apresenta problemas de multicolinearidade.

Considerando os resultados para o teste de Wald, apresentados nas Tabelas 4 e 5, para as variáveis EPA e FPA, respectivamente, pode-se perceber que ambas apresentam informação marginal significativa ao nível de 5%, visto que os valores p observados para tal teste foram significativos, o que indica que as diferenças entre o R<sup>2</sup> ajustado de 66,03% da regressão com PLPA e LLPA e os R<sup>2</sup> ajustados de 66,24% e 83,00%, para os casos de adição das informações de EPA e FPA, respectivamente, são significativas.

Os resultados para a teste de Chow, também apresentados nas Tabelas 4 e 5, mostram que, em ambos os casos, tem-se mudanças significativas ao nível de 5% para os coeficientes lineares ou angulares de ambas as regressões durante o período avaliado.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a relevância das informações contábeis de EBITDA e FCO para o mercado das empresas que compõem o IBrX 100, no período 2012 a 2017. Para tanto foram analisadas a relevância isolada de cada uma dessas variáveis, assim como o seu conteúdo incremental ao modelo padrão de value relevance, no qual a regressão de cada variável, para essa análise de relevância, é controlada pelos PLPA e LLPA. Utilizou-se, também, a data do último fechamento dos preços das ações dentro do mesmo ano.

Os resultados encontrados demonstraram que a variável FCO mostrou melhor relevância informacional para as empresas, do que a variável EBITDA. A FCO se destaca frente ao EBITDA uma vez que a informação é mais completa, considerando em seu cálculo as variações de capital de giro e outras variações das contas de Balanço. Os resultados encontrados no presente estudo confirmam parcialmente os achados de Hung e Subramanyam (2007), Kadri, Aziz e Ibrahim (2009) e Silva, Macedo e Marques, (2012).

Como sugestão, recomenda-se em futuros estudos, aprofundamento com prazo maior, segmentos diferentes, além de outras análises comparativas entre EBITDA e FCO, considerando outros fatores de informações relevantes, como conservadorismo e o gerenciamento de resultado.

## REFERÊNCIAS

- Baptista, E. **Análise do perfil das empresas brasileiras segundo o nível de gerenciamento de resultados**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- Barth, M., Beaver, W. e Landsman, W.. . The relevance of the value relevance literature for finance accounting standard setting: another view. **Journal of Accounting and Economics**, p. 77-104, 2001.
- Braga, H., Almeida, M. **Mudanças contábeis na Lei Societária nº 11.638, de 28-12-2007**. São Paulo: Atlas, 2009.
- Brooks, C. **Introductory econometrics for finance**. Cambridge: Cambridge University, 2002.
- Brown, S., Lo, K., Lys, T. Use of  $R^2$  in accounting research: measuring changes in value relevance over the last four decades. **Journal of Accounting and Economics**, p. 83-115, 1999.



Castro, M., Murcia, F., Borba, J., Loesch, C. Principais indicadores e ferramentas utilizados pelos gestores: uma análise estatística da percepção dos alunos de MBA da Fundação Getúlio Vargas. **Revista de Gestão USP**, p. 49-69, 2012.

Coelho, F. EBITDA: a busca de uma melhor compreensão do maior vox populi do mercado financeiro. **Revista Pensar Contábil**, v. 26, p. 41-49, 2015.

Collins, D., Maydew, E. e L. Weiss. Changes in the value relevance of earnings and book value over the past forty years. **Journal Accounting and Economics**, p. 39-67, 1997.

Damodaran, A. **Avaliação de empresas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Dechow, P., Ge, W., e Schrand, C. Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. **Journal of Accounting and Economics**, p. 344-401, 2010.

Fama, E. Efficient markets: a review of theory and empirical work. **Journal of Finance**, p. 383-417, 1970.

Fávero, L. **Dados em painel em contabilidade e finanças: teoria e aplicação**. São Paulo: Atlas, 2013.

Feltham, G., Ohlson, J. Uncertainty resolution and the theory of depreciation measurement. **Journal of Accountig Research**, p. 209-234, 1996.

Filip, A., Raffournier, B. The value relevance of earnings in Europe after IFRS implementation: why do national differences persist? . **International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation**, p. 388-415, 2013.

Florou, C., Chalevas, C. Key Accounting value drivers that affect stock returns: evidence from Greece. **Managerial Finance**, pp. 921-930, 2010.

Francisco, J., Amaral, H., Assis, A., Bertolucci, L.. Demonstração do Fluxo de Caixa - atividade operacional versus indicadores financeiros de liquidez: análise da gestão financeira. **Anais do XIII SEMEAD** . São Paulo, 2010.

Frezatti, F., Aguiar, A. EBITDA: possíveis impactos sobre o gerenciamento das empresas. **Revista Universo Contábil**, pp. 07-24, 2007.

Gujarati, D., Porter, D. **Econometria Básica**. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.

Hamilton, B. **EBITDA: still crucial to credit analysis**. Commercial Lending Review, 2003.

Heij, C., Boer, P., Franses, P., Kloek, T. **Econometric Methods with applications in Business and Economics**. Oxford: Oxford University Press, 2004.





Houlthansen, R., Watts, R. The relevance of value relevance literature for financial accounting standard setting. **Journal of Accounting and Economics**, p. 3-75, 2001.

Hung, M., & Subramanyam, K. Financial statements effects of adopting international accounting standards: the case of Germany. **Review Accounting Studies**, p. 623-657, 2007

Iudícibus, S. **Análise de balanços**. São Paulo: Atlas, 2007.

(...),.Lopes A.B. . **Teoria avançada da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

(...), Martins, E., Gelbcke, E. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades**. São Paulo: Atlas, 2011.

Jr, I. Silva. **O estágio da internacionalização das normas contábeis**. Brasília: CFC, 2018.

Kadri, M. H., Aziz, R., Ibrahim, M. Value relevance of book value and earnings: evidence from two different financial reporting regimes. **Journal of Financial Reporting & Accounting**, p. 1-16, 2009.

Lam, C., Sami, H., Zhou, H.Changes in the value relevance of accounting information over time: Evidence from the emerging market of China. **Journal of Contemporary Accounting & Economics**, p. 123-135, 2013.

Macedo, F., Bezerra, F., Klann, R. Value relevance da informação contábil com base na demonstração das origens e aplicações de recursos e na demonstração dos fluxos de caixa: um estudo nas empresas listadas nos níveis de governança corporativa e no mercado tradicional da bm&fbov. **Revista Informação Contábil**, p. 55-73, 1982.

Macedo, M., Machado, M., Murcia, F.,. Análise da relevância do Ebitda versus fluxo de caixa operacional no mercado brasileiro de capitais. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, pp. 99-130, 2012.

Maragno, L., Borba, J., Fey, V. Como as empresas mais negociadas no BM&FBovespa divulgam o EBITDA? **Revista Contabilidade do Mestrado da UERJ**, pp. 58-79, 2014.

Martins, G., Theóphilo, C. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2016.

Moreira, A. T., Jones, G. D., Tavares, M., Fehr, L. C., Filho, O.. Estudo comparativo do EBITDA e do Fluxo de Caixa Operacional em empresas brasileiras do setor de telecomunicações. **Gestão, finanças e contabilidade**, v. 4, ed. 3, p. 5-22, 2014.

Neto, A. A., Silva, C. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2002.

Ohlson, J. Earnings, book values, and dividends in equity valuation. **Contemporary Accounting Research**, p. 661-687, 1995.



Reilly, F., Norton, E. **Investimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

Salotti, B., Yamamoto, M. Um estudo empírico sobre o EBITDA como representação do fluxo de caixa operacional – estudo em empresas brasileiras. **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo, 2005.

Silva, A., Macedo, M., Marques, J. Análise da relevância da informação contábil no setor brasileiro de energia elétrica no período 2005 a 2007: uma discussão com foco nas variáveis LL, FCO e EBITDA. **Revista Universo Contábil**, v.8, ed.2, pp. 06-24, 2012.

Souza, M., Cruz, A., Machado, D., Mendes, R. Evidenciação voluntária de informações contábeis por companhias abertas do sul brasileiro. **Revista Universo Contábil**, p. 39-56, 2008.

Strumpp, P., Marshella, T., Rowan, M., McCreary, R., Copppola, M. Putting EBITDA In Perspective: Ten Critical Failings of EBITDAAs The Principal Determinant Of Cash Flow. **Moody's Investor Service - Global Credit Reserach**, 2000.

Vergara, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

Vicente, E., Nakao, S., Silva, G., E.D.Pfitscher. Uma investigação comparativa entre o DFC e o EBITDA. **Anais do XIV Congresso Brasileiro de Custos** . João Pessoa, 2007.

Weffort, E. **O Brasil e a harmonização contábil internacional: influências dos sistemas jurídico e educacional, da cultura e do mercado**. São Paulo: Atlas, 2005.

Zanolla, E., Lima, A. Fluxos de recursos operacionais: estudo comparativo entre métodos, aplicado em amostra de empresas industriais brasileiras. **Revista Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, p. 116-132, 2011.



# CAPÍTULO 34

## E AÍ?! VOCÊ RECOMENDA? MARKETING BOCA A BOCA NA COMPRA DE ELETROELETRÔNICOS PELA INTERNET

Márcio Silva de Melo, Graduado em Administração, UNIPÊ  
Lívia Nogueira Pellizzoni, Docente do Curso de Marketing, UNIPÊ

### RESUMO

Dentre as inúmeras ações da área de pesquisa do marketing, a comunicação boca a boca se apresentou estimulante por existir pouco estudo bem respaldado e empiricamente testado em relação a seus antecedentes, e suas relações com outros construtos que podem influenciar o comportamento de consumidor. Este estudo tem como objetivo geral identificar qual o impacto das avaliações na decisão pela compra de um eletroeletrônico no âmbito do comércio eletrônico. O tipo de estudo é descritivo, com o emprego de métodos de análises quantitativos de forma que foram aplicados 300 questionários *online*. Através da utilização de ferramentas estatísticas, foi permitido alcançar os resultados relevantes e consolidados de que as avaliações pautadas em experiências negativas frente às expectativas de consumo têm maior poder de impactar no consumo de eletroeletrônicos do que as avaliações positivas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação boca a boca; Comportamento do Consumidor; Comércio eletrônico.

### 1 INTRODUÇÃO

A *internet* e as ferramentas atuais de compras e vendas, possibilitaram o surgimento das lojas virtuais. Conseqüentemente, se tornou mais comum a concretização de negócios entre compradores e vendedores localizados em regiões e países diferentes. Com o avanço tecnológico e a velocidade de processamento das informações, há uma tendência para que os consumidores levem em consideração no seu parecer sobre o ato de compra, além das lojas disponíveis em sua localidade, a possibilidade de adquirir produtos e serviços pela *internet* (DALVI, 2015).

De acordo com dados fornecidos pela FECOMERCIO/SP, acredita-se que no ano de 2001, pouco mais de um milhão de consumidores brasileiros compraram algum produto por meio da *internet*. No ano de 2014, esse número já havia ultrapassado a marca dos 60 milhões de brasileiros que compraram algum produto pela *internet* e em 2017 esse número chegou a 68 milhões (AGÊNCIA BRASIL, 2017).



Nota-se que o comércio eletrônico vem se mostrando uma excelente oportunidade para conquistar novos mercados e novos consumidores, tanto pelas facilidades de acesso para o consumidor, como também por não necessitar de grandes investimentos como nas operações presenciais. Comercializar bens e serviços pela *internet* não exige tantas despesas comuns às lojas físicas, como alugueis, impostos prediais e contratação de pessoal, além disso, simplifica o processo de compra e não exige muito tempo livre por parte do cliente, que pode fazer suas compras usando seu smartphone ou computador (MENDES, 2013).

Por outro lado, apesar de ter simplificado a vida do consumidor e diversificado as atividades dos lojistas, o comércio eletrônico também trouxe consigo novos desafios. O principal deles talvez seja relativo aos fatores determinantes para que o consumidor opte ou não por comprar determinado produto. Na realidade, compreender o comportamento do consumidor é essencial para que as lojas e varejistas melhorem o foco das vendas e possam melhorar o atendimento, atingindo seus objetivos com menores esforços (DALVI, 2015).

Segundo Kotler e Keller (2006), o comportamento do consumidor geralmente é influenciado por diversos fatores culturais, pessoais, econômicos e psicológicos, sendo os culturais e pessoais os que exercem a maior influência. Com a finalidade de conhecer e compreender as razões pelas quais o consumidor realiza determinadas compras, notadamente em relação aos eletroeletrônicos, este estudo busca identificar **qual o impacto das avaliações na decisão pela compra de um eletroeletrônico no âmbito do comércio eletrônico?**

A temática é relevante à medida que uma profunda análise sobre o comportamento do consumidor é imprescindível para qualquer ramo empresarial, tanto para definir quanto para priorizar as estratégias das formas de satisfação e das necessidades dos clientes de forma geral. Além disso, a compreensão dos consumidores e de seus hábitos possibilita um suporte aos gerentes no processo de tomada de decisões, a análise dos produtos dentre outros fatores (SOLOMON, 2011).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Comércio eletrônico

Atualmente, dentro das possibilidades de comércio eletrônico destaca-se o modelo de negócios denominado de comércio eletrônico. O comércio eletrônico é um serviço onde as





empresas oferecem um ponto de encontro *online* no qual os vendedores e compradores podem interagir, negociar e eventualmente fechar negócios, pagando uma comissão à plataforma virtual. O comércio eletrônico ainda possui nomenclatura diversa. Alguns autores se referem ao seu conceito com o uso de outros termos como *online* comércio eletrônico, *e-hub* ou simplesmente plataforma. É natural que esses termos evoluam como já aconteceu com outros similares (ZACHO, 2017).

De acordo com Santos (2016), os operadores de comércio eletrônico atuam como intermediários, fazendo uma interação entre a demanda de compradores e a disponibilidade de produtos dos vendedores, por meio de mecanismos que promovam a credibilidade. A ideia principal é facilitar o fluxo do mercado e reduzir os custos operacionais formando pares de compradores e vendedores. Além disso, comércio eletrônico podem se estender para além de um catálogo de produtos e ferramentas de leilão e oferecer serviços diferenciados de processamento de pagamentos ou logística, por exemplo, (ZACHO, 2017).

O modelo de comércio eletrônico fornece infraestrutura e suporte tecnológico para a criação de um local, virtual onde compradores e vendedores realizam as suas transações comerciais por meio da *internet*. Ao atuar como intermediário, a plataforma virtual beneficia ambas as partes, compradores e vendedores (MUÑOZ, 2007).

Para os vendedores possibilita um meio eficiente de publicidade e a diminuição dos custos das suas operações comerciais. Enquanto que para os compradores diminui o tempo e os custos do processo de escolha, permitindo ainda a customização dos produtos oferecidos e a eliminação de intermediários tradicionais da cadeia produtiva (MORIMISHI; GUERRINI, 2011).

Segundo Zanon e Almeida (2014), as duas principais vantagens do comércio eletrônico para as organizações estão centradas na maior visibilidade e no menor investimento. Para as autoras, o comércio eletrônico funciona como um *shopping Center*, na medida em que é muito maior o número de pessoas circulando em um *shopping* do que em frente a uma loja individual. Isso significa que é muito mais fácil encontrar algum produto ou serviço no meio virtual do que em um site próprio, notadamente quando esse produto é novo no mercado ou ainda pouco comercializado.

A outra vantagem citada pelas autoras é a possibilidade de menores investimentos. Na realidade para conseguir chegar até seu cliente, à organização precisa aparecer através da



publicidade, quer seja no *Google*, no *Facebook* ou nas mídias digitais. Entretanto, com o crescimento da concorrência, o custo com a publicidade também cresceu. Nesse sentido, o comércio eletrônico oferece custos menores, com baixa porcentagem sobre os produtos e geralmente negociáveis, sendo bom para todas as empresas e excelente para aquelas de menor porte (ZANON; ALMEIDA, 2014).

Assim, o comércio eletrônico se mostra uma ferramenta de grande utilidade para compradores, vendedores e para os proprietários das plataformas. O proprietário do site não precisa se preocupar com logística e estoques e mesmo assim consegue oferecer uma quantidade muito maior de produtos. O vendedor, por sua vez, pode manter o foco somente na venda dos seus produtos e consegue ter acesso a uma quantidade muito maior de clientes por um baixo custo. Por fim, o cliente consegue pesquisar, comprar e adquirir facilmente os produtos de marcas consolidadas no mercado e com a maior segurança possível (MORIMISHI; GUERRINI, 2011).

Apesar das vantagens obtidas com uso dessa ferramenta para todas as partes envolvidas, é possível citar alguns desafios enfrentados por todas elas, como no caso do consumidor que ainda necessita de mais segurança, do proprietário do *site* que de certa forma depende da confiabilidade dos produtos vendidos na plataforma e no caso dos vendedores, que precisam entender, dentre outros aspectos, o comportamento do consumidor, visando melhorar seus produtos e oferecer ao cliente aquilo que ele gostaria de comprar (SANTOS 2016).

Para Solomon (2011), antes, durante e depois da compra e consumo de um bem ou de um serviço, o consumidor realiza uma série de atividades por vezes não racionalizadas. Em linhas gerais, essas atividades são decisões que incluem reflexões do consumidor sobre se deve ou não comprar, o que comprar, de quem comprar e como pagar. Assim, buscar entender o comportamento de compra do consumidor, os fatores considerados por ele prioritários e os valores agregados os seus objetivos, é importante diante da relação direta entre satisfação do consumidor, qualidade do produto ou serviço e a rentabilidade organizacional. (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Gonçalves (1998), os fatores que determinam a falta de confiabilidade dos consumidores no comércio eletrônico estão associados a questões de segurança dos seus dados, bem como a possibilidade de concretizar o pagamento do produto anunciado sem a respectiva garantia de recebimento do mesmo. Tal fato pode desencadear o fator do risco social, onde



dados particulares dos consumidores podem ser negociados sem conhecimento e consentimento prévio, o que vai de encontro a ética no que se refere ao gerenciamento e coleta destes dados. (MIYAZAKI; FERNANDEZ, 2000). Ainda na visão de Clarke E Flaherty (2005), a impressão de fraude e risco na segurança das transações no comércio eletrônico, é tida como determinantes e limitadoras de confiabilidade por muitos consumidores.

De acordo com Bonifield e Cole (2007); Mazzarol, Sweeney e Soutar (2005), é necessário minimizar adequadamente as sensações e expectativas negativas dos consumidores para que estes não gerem mais situações inesperadas e indesejadas. Nesse sentido, as empresas de comércio eletrônico precisam compreender quais forças incidem na minimização da percepção de riscos para o consumidor. Por esse motivo, faz-se necessário compreender como o consumidor se comporta no processo de compra.

## 2.2 Comportamento do consumidor

De acordo com Solomon (2011), o comportamento do consumidor é uma temática bastante complexa e entender as motivações que conduzem as pessoas a realizarem suas compras é um fator crucial para os gestores. Ocorre que os consumidores estão ganhando cada vez mais prioridades nas políticas organizacionais, tendo em vista que são fundamentais para o crescimento e desenvolvimento dos empreendimentos. Dessa forma, é estritamente necessário conhecer o cliente e o seu comportamento na hora de comprar um produto.

A área de comportamento do consumidor procura entender como pessoas, organizações ou determinados grupos selecionam, compram, usam e descartam seus produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades ou apenas suas vontades. É irrefutável que os gestores adquiram cada vez mais conhecimento sobre os fatores que influenciam o comportamento de compra, com a finalidade de desenvolver produtos e serviços que agreguem valores a sua clientela (KOTLER; KELLER, 2006).

Para Blackwell, Minard e Engel (2013), o consumidor é como um *iceberg*, ou seja, o que é possível observar na superfície nem se compara ao seu tamanho real. Os autores afirmam também que o consumidor é soberano, desta maneira, o conhecimento de suas características deve preceder qualquer esforço organizacional dirigido à satisfação da necessidade de consumo.

No mercado atual, com os negócios dinâmicos e complexos, onde as organizações competem diariamente para conquistar a preferência do consumidor, compreender os motivos



que o levam a comprar não é mais uma opção, mas uma necessidade absoluta para a manutenção de qualquer negócio no mercado do qual faz parte (SHIFFMAN; KANUK, 2009).

Compreender o perfil e as vontades do consumidor é uma função essencial para o *marketing* e para a administração das empresas, visando o pleno cumprimento de seus objetivos no desenvolvimento, produção e disponibilização de produtos no mercado, que sejam capazes de satisfazer as necessidades e anseios destes consumidores, contribuindo de maneira vital para o sucesso, ou não, do negócio em questão (GLÍGIO, 2010).

Entretanto, essa não é uma tarefa fácil. De acordo com Kotler e Keller (2006) a tarefa é árdua por se tratar de seres humanos com características complexas. Assim, os estudos inerentes ao comportamento do consumidor devem incluir estudos sociológicos, comportamentais, sociais, religiosos, esportivos, tecnológicos, dentre outros.

Em relação ao papel social e ao papel pessoal do consumidor, Glígio (2010), afirma que o primeiro se refere ao grupo social a que o indivíduo pertence, ou seja, os círculos sociais que frequenta, a sua profissão que exerce e a sua família. Entretanto, pertencer a um grupo social não significa necessariamente se comportar da mesma maneira do grupo, o comportamento de consumo depende também do papel pessoal que engloba fatores como idade, gostos e necessidades, mostrando-se um fator bastante complexo.

De acordo com Kotler e Keller (2006) a cultura, os medos e as necessidades do indivíduo, são outros três fatores que influenciam diretamente no seu comportamento do consumidor. Nesse sentido, dependendo do gosto musical, religião, identidade nacional e outros aspectos relativos à formação cultural são possíveis saber se um produto será bem aceito pelo indivíduo ou pelo grupo que compõe. Além disso, os fatores psicológicos e emocionais também tendem a influenciar esse comportamento, seja por um trauma, necessidade ou até mesmo algum tipo de preconceito.

O estágio de vida do indivíduo também pode ser citado como um dos fatores que influência nesse comportamento. Ao longo do tempo, o ser humano passa por diferentes estágios como: infância, juventude e velhice, onde vivencia diversos tipos de experiências, que acabam impactando no seu estilo de vida. Dependendo da etapa em que se encontra, as prioridades e os hábitos do indivíduo podem variar bastante de modo que estes são diferentes a cada etapa de sua vida (SOLOMON, 2011).





Para Glígio (2010), as novas tendências do mercado, a classe social do indivíduo e a economia também são fatores importantes para o comportamento do consumidor. As novas tendências podem persuadir as pessoas na escolha de suas aquisições. A classe social diz respeito ao poder aquisitivo do indivíduo deixando claro quanto ele poderá gastar com determinado produto. O cenário econômico pode apresentar danos não apenas para quem vende, mas para os consumidores.

Ainda nesse contexto, pode-se citar a influência exercida pela opinião de outros consumidores. Quer sejam através da comunicação boca a boca, de comentários positivos ou negativos sobre a experiência de consumo ou sobre as marcas, preços, formas de pagamento e prazo pra entrega principalmente em se tratando de compras realizadas pela *internet* (MEDEIROS; NASCIMENTO; MACIEL, 2017).

Assim, a percepção de valor (*perceived value*) é entendida como uma análise geral que o comprador faz da vantagem de algum produto com base nas assimilações do que é ganho frente ao seu investimento. (ZEITHAML, 1984), ou seja, um *trade off* entre os benefícios e os custos.

De acordo com Rosen (2001) é justificável que os consumidores tenham receio de serem lesados ao adquirir algo que não consigam utilizar de maneira fácil, ou, simplesmente, por pagar um valor alto demais. Trocar informações com os amigos dentro dos grupos de relacionamento (redes sociais) antes gastar (principalmente em produtos de alto preço como eletroeletrônicos) é uma forma de reduzir riscos.

Nesse sentido, a comunicação boca a boca (BAB-e), de acordo com Westbrook (1987), tem relação com a maneira informal como os consumidores compartilham experiências de produtos e serviços no comércio eletrônico. O (BAB-e) assume o papel de fenômeno no âmbito do varejo eletrônico uma vez que não se limita apenas aos produtos e serviços ofertados, mas também aos meios de negociação (KOZINETES *et al.*, (2010).

Quando o (BAB-e) é de caráter negativo, este comportamento tem uma relação direta com a insatisfação do consumidor frente a uma experiência de compra de produtos ou serviços que de alguma forma não tenham atingido suas expectativas (Richins, 1983).

Por conseguinte, o consumidor tem uma predisposição em absorver mais facilmente informações negativas do que positivas, fazendo-o sentir-se na obrigação de alertar outras



pessoas no tocante a compra destes produtos ou serviços no comércio eletrônico (ALLSOP *et al.*, (2007). Uma vez que o (BAB-e) assume o papel de transmitir de forma mais detalhada informações sobre os produtos e serviços na perspectiva real do consumidor, este conteúdo que é voltado diretamente ao usuário gera credibilidade. (BICKART; SCHINDLER, 2001). A comunicação boca a boca é capaz de ocasionar uma grande influência na formação de perspectivas entre os consumidores, assim como alterar o seu modo de comportamento em relação a futuras compras (GRÖNROOS 2004; RICHINS,1983). Para Hawkins (2007), uma vez que as empresas dentro do comércio eletrônico passam por uma avaliação negativa, estas terão menos chances de atrair novos clientes ou até mesmo em manter a fidelidade dos já existentes.

### 2.3 Processo de decisão de compras

De acordo com Glígio (2010) o momento da compra é um momento intermediário dentro de um processo que se inicia antes e termina depois da fase de consumo. A compra em si é um resultado da ação do departamento de vendas e do consumidor, ou mesmo na efetivação da aquisição de determinada mercadoria ou produto. Mesmo assim, para a efetivação da compra é necessário um processo decisório, ou seja, a tomada de decisão do consumidor.

De acordo com Kotler e Keller (2006), o consumidor passa por cinco etapas durante o processo de compra, quais sejam: o reconhecimento do problema, a busca pelas informações, a avaliação das opções ou alternativas disponíveis, a decisão pela compra e o comportamento pós-compra. Entretanto, dependendo do produto que será adquirido, o consumidor pode pular, repetir ou anular uma ou mais fases dentro do processo. A figura 1 representa o modelo de etapas para decisão de compra, senão vejamos:

**Figura 1:** Etapas do processo de decisão de compra pelo consumidor



**Fonte:** (KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de *marketing*. 2014.)



A primeira etapa, de reconhecimento do problema ocorre por que o processo de compra tem início quando o consumidor reconhece uma necessidade. Tal necessidade pode ser motivada tanto por impulsos internos, quanto por estímulos externos. Os estímulos internos têm relação com as necessidades normais das pessoas, como sede, fome, sono, enquanto que nos estímulos externos a necessidade é provocada, ou seja, quando a pessoas admira uma roupa nova de um colega, ou um sapato novo na loja, um anúncio de um pacote turístico, tudo isso desencadeia ideias de como efetuar a compra daquele produto (SILVA; LOPES; COSTA, 2017).

Já a busca pela informação, segundo Lima *et al.*, (2017) acontece quando o consumidor está interessado em algum produto específico. A tendência é que ele busque mais informações sobre o produto, desde as suas especificações técnicas até os benefícios oferecidos pelo mesmo. Em relação à avaliação das alternativas, que seria a terceira etapa, trata-se do momento final em que o consumidor processa as informações de cada produto disponível e faz um julgamento do valor final. Dunk (2004) apoia esse pensamento expondo que a relevância é um considerável fator na tomada de decisão, sugerindo que quanto maior o nível de relevância de uma mensagem, maior será a utilidade percebida da informação.

A quarta etapa, a da decisão de compra, engloba cinco subdecisões, quais sejam decisão por marca, revendedor, quantidade, ocasião e forma de pagamento e dependem do tipo de compra que se vai fazer. O simples ato de comprar pão, por exemplo, não requer tantos passos. Já para comprar um carro ou uma casa, é comum que o consumidor passe por todos esses processos (SILVA; LOPES COSTA, 2017).

Por fim, a última etapa diz respeito ao comportamento do consumidor no pós-compra. Se de alguma forma após a realização da compra o consumidor tiver alguma inquietação ou ouvir alguma informação ruim sobre o produto, ele pode sentir alguma dissonância cognitiva. Por isso, o consumidor sempre ficará atento a informações que apoiem a sua decisão.

Ressalte-se que este estudo se concentra em identificar quais as características que estão relacionadas às etapas 2 e 3, ou seja, a de busca de informação e avaliação de alternativas que são as duas etapas chave no processo de decisão de compra de eletroeletrônicos, levando-se em consideração que são bens duráveis e que requerem mais atenção do consumidor na busca de detalhamento.



De acordo com Karimi (2013), o estágio de busca de informações tem por finalidade diminuir os riscos de compra ao obter as informações necessárias sobre determinado produto. Para os autores, o que se busca responder nessa etapa são questões como: o que eu realmente preciso e quais as características do produto atendem a minha necessidade? No caso das compras *online*, a tentativa de diminuição de riscos ocorre pela busca de informações confiáveis pela *internet* em relação ao tipo de produto que será adquirido.

Essa busca poderá ocorrer em *blogs*, mídias sociais, *sites* de reclamações, relatos de experiências dentre outros. Além disso, apesar de se tratar processo de decisão de compra por meio eletrônico, a procura de informações também pode ocorrer nos grupos sociais, tendo em vista que a virtualidade não exclui a convivência e a troca de informações com outros indivíduos. Tais canais de comunicação são considerados como boca a boca eletrônico, uma vez que essas informações são pautadas na experiência real de outros consumidores que, espontaneamente, expressam seu nível de satisfação e influenciam diretamente na decisão de compra dos demais (Henning-Thurau *et al.*, 2004).

Para Medeiros *et al.* (2017), na etapa seguinte no que diz respeito às avaliações das alternativas, as informações obtidas na etapa anterior são usadas para elencar a chance real de aquisição, podendo ser influenciada por uma grande quantidade de elementos, como comentários de outros compradores nos *sites* dos ofertantes dos produtos, comentários de outros compradores em mídias sociais e comentários de outros compradores em *blogs* e redes sociais, por exemplo, (MEDEIROS; NASCIMENTO; MACIEL, 2017).

Esses comentários poderão ser de caráter positivos ou negativos em relação aos produtos ou serviços oferecidos. Ressalte-se que o (BAB-e) praticado entre os usuários do comércio eletrônico nas mídias sociais podem constantemente serem vistos por outros possíveis clientes dispostos a concretizarem seu desejo de compra. Diante desse cenário, as críticas ou apreciações podem induzir a constatação desse desejo. Por outro lado, os comentários em *blogs* e *sites* ofertantes estão relacionados às etapas 2 e 3 que antecedem a compra (MEDEIROS; NASCIMENTO; MACIEL, 2017).

De acordo com Blackwell (2005), a etapa interna pela procura de informações está caracterizada pelo fator da lembrança guardado na memória que remete a um nível de prazer de ter suas expectativas e necessidades atendidas. Quando o consumidor externa essa preocupação na busca de informações sobre produtos e serviços ofertados dentro do comércio





eletrônico, na verdade estão preocupados em obter o máximo de informações possíveis a fim de terem certeza que estes irão lhe garantir benefícios (BEATTIE; SMITH, 1987). A constante troca de informações no comércio eletrônico garante uma maior credibilidade em pessoas anônimas, onde este comportamento pode ser entendido como padrão de influências cruzadas, ou seja, podem influenciar e serem influenciadas ao mesmo tempo (EDELMAN; HIRSHBERG 2006).

Esse perfil vem se modificando ao longo do tempo já que o consumidor vem cada vez mais acompanhando as evoluções tecnológicas e tendo uma maior necessidade de estarem conectados uns aos outros, e não mais se mantendo sozinho na busca por informações, afirma Levy (1999).

De acordo com Hsia, Wu e Li (2008), o consumidor busca ponderar entre as informações obtidas na etapa pela busca, para só então avaliar a chance de concretizar a compra dos produtos e serviços disponibilizados, esta etapa é tida como a mais difícil por considerar uma gama muito grande de informações. Ainda nesse sentido, Giaretta (2011) afirma que se o consumidor conseguir o maior número de dados sobre o que pretende adquirir, automaticamente este não terá a necessidade de buscar informações externas, pois, quase que automaticamente buscará uma informação guardada na memória.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho é uma revisão do modelo aplicado Ramírez *et al.* (2015) e Tagliari (2015). O tipo de estudo é descritivo que tem como objetivo de pesquisa responder aos objetivos apresentados, com o emprego de métodos de análises quantitativos. Buscou-se investigar questões nas etapas do processo de decisões de compras de eletroeletrônicos no comércio eletrônico e como estes influenciam a disposição do consumidor, bem como provar a reação mais evidente ao boca a boca eletrônico.

De acordo com Fonseca (2002, p. 20) ao contrário da pesquisa qualitativa, as respostas das pesquisas quantitativas podem ser mensuradas. Por critério de acessibilidade, os dados obtidos são referentes a população da cidade de João Pessoa/PB com cerca de 800.000 habitantes, onde, para se atingir um índice de 90% de confiança, com erro amostral de 5%, seriam necessários 271 questionários, mas obteve-se um total de 300. A pesquisa quantitativa



se concentra na objetividade, motivada pelo positivismo, declara que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, obtidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

O mecanismo de coleta dos dados foi constituído inicialmente de questões sociodemográficas, acompanhado do perfil de consumo dos respondentes de eletroeletrônicos no comércio eletrônico com 16 (dezesesseis) questões, sendo 5 (cinco) sociodemográficas (idade, renda, sexo, estado civil e nível de escolaridade); 10 (dez) questões extraídas da escala desenvolvida por (Butler & Peppard, 1998; Hsia, Wu & LI, 2008) onde é analisado a relevância atribuída pelas pessoas ao boca a boca eletrônico e sua influência no processo de tomada de decisão, em que os itens foram adequados para o formato de afirmação em uma escala de concordância variando de 0 a 7 (escala *Likert*).

**Quadro 1:** Fatores de influência na avaliação de alternativas

CONSTRUTOS	ITEM
Boca a boca positivo	Q1. Comentários positivos me influenciam a comprar eletroeletrônicos
	Q2. Comentários confiáveis positivos me influenciam a não buscar outras informações sobre o eletroeletrônico que desejo adquirir.
	Q3. Comentários confiáveis positivos sobre marcas, preços, formas de pagamento, entrega ou outras características de um eletroeletrônico me influenciam a não buscar outras opções de compra.
	Q4. A leitura de comentários positivos sobre um eletroeletrônico torna minha decisão de compra mais fácil.
	Q5. A leitura de comentários sobre experiências positivas de consumo de eletroeletrônicos me influencia a declarar as minhas experiências de consumo na internet.
Boca a boca negativo	Q6. Comentários negativos me influenciam a não comprar eletroeletrônicos.
	Q7. Comentários confiáveis negativos me influenciam a continuar buscando outras informações sobre o eletroeletrônico que desejo adquirir.
	Q8. Comentários confiáveis negativos sobre marcas, preços, formas de pagamento, entrega ou outras características de um eletroeletrônico me influenciam a buscar outras opções de compra.
	Q9. A leitura de comentários negativos sobre um eletroeletrônico torna minha decisão de compra mais difícil.
	Q10. A leitura de comentários sobre experiências negativas de consumo de eletroeletrônicos me influencia a declarar as minhas experiências de consumo na internet.

**Fonte:** Adaptado de Butler & Peppard, 1998.

A coleta dos dados foi executada por meio da plataforma *online Google Forms* onde formulários personalizados foram encaminhados através do link, nos meses de junho a setembro



de 2018 de maneira individual para os respondentes por meio de mensagem direcionada e através do aplicativo *WhatsApp*, o que produziu uma amostragem de 300 respostas válidas.

Os dados obtidos por meio do formulário foram exportados para uma planilha *Excel*, onde foram tratados os *missing values*, considerando a média como padrão de preenchimento. A obtenção das análises estatísticas obtidas pela presente pesquisa se deu mediante exportação dos dados para o software estatístico SPSS versão 23.0 (português).

Para a análise dos resultados foram extraídas as medidas de posição (média, mediana, primeiro e terceiro quartis), medida de dispersão (desvio-padrão) e medidas de forma (assimetria de curtose). Como parâmetros, optou-se por considerar nas medidas de posição: 0-2 (nível baixo), 3-5 (nível moderado) e 6-7 (nível alto).

Para o desvio padrão, considerou-se até 2 como uma baixa dispersão, para valores entre 2 e 3 a dispersão foi interpretada como moderada, e acima de 3, como alta. As medidas de forma seguiram os padrões do SPSS, em que a variação de -1 a 1 indica normalidade na distribuição da variável.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Perfil da Amostra

A amostra foi constituída de 300 respondentes, salienta-se que dos questionários aplicados obteve-se 100% de respostas válidas. Do total de respondentes, 55% são do sexo feminino, enquanto 45% são do sexo masculino.

No tocante à idade dos respondentes, estes variam entre 16 a 64 anos, na qual, a média de idade é de 31 anos. A faixa etária com maior concentração de respondentes foi de 16 a 29 anos com uma frequência percentual de 69%, com maior nível de representatividade.

Com relação ao nível de escolaridade contidos no instrumento de coleta, que variava do ensino fundamental à pós-graduação, observou-se que a maior parte dos respondentes (53%) possuem nível superior, 25% possui o ensino médio e 21% tem pós-graduação.

O estado civil com maior frequência foi de solteiro com 68%, ao passo que, 32% dos respondentes são casados. Em relação a renda, a maior parte dos respondentes (56%) possui



uma renda entre 2 (dois) a 3 (três) salários mínimos, as demais faixas de renda estão representadas na Tabela 1.

**Tabela 1:** Faixas de Renda

	%
Até 1 salário mínimo	10
De 2 a 3 salários mínimos	52
De 4 a 10 salários mínimos	35
De 11 a 20 salários mínimos	2
Acima de 20 salários mínimos	1

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

Tais informações denotam a heterogeneidade da amostra de acordo com o seu tamanho e variedade no que diz respeito a faixa etária, grau de instrução, gênero, estado civil, e renda dos respectivos respondentes. Considerando o fenômeno que se pretende estudar, buscou-se de modo mais amplo traçar um padrão que atinja os propósitos estabelecidos produzindo respostas as suposições com maior precisão possível.

## 4.2 Medidas Descritivas

Para compreender como a amostra se comporta optou-se por extrair as medidas de posição, dispersão e forma. As medidas de posição são a média, que é a soma dos valores dividido pelo total de observações; mediana, medida mais consistente que a média, ordena-se os dados de forma crescente ou decrescente e a mediana será o valor do centro.

As medidas de dispersão mostram o quanto os dados estão dispersos ou mais concentrados, nesse estudo optou-se por utilizar o desvio padrão que corresponde à dispersão dos dados em torno da média. As simetrias (assimetrias e curtoses) indicam para qual lado os dados estão concentrados (esquerda ou direita) e a curtose sugere o achatamento da curva da normal, se estão concentrados mais acima do sino ou nas laterais da cauda. Para analisar o objeto de pesquisa, inicialmente serão analisados a influência do boca a boca positivo na decisão de compra e posteriormente, os efeitos do boca a boca negativo.





#### 4.2.1 Influência do boca a boca positivo

Conforme foi observado, o boca a boca positivo pode ser determinante na tomada de decisão de compra do consumidor de eletroeletrônicos no comércio eletrônico, notavelmente constata-se de acordo com a tabela 2, onde Q1 (Os comentários positivos me influenciam a comprar eletroeletrônicos) e Q4 (A leitura de comentários positivos sobre um eletroeletrônico torna minha decisão de compra mais fácil) apresentam efeito alto de engajamento, uma vez que suas médias apresentam 5,32 e 5,99, respectivamente, tendo desvio padrão com bons índices ficando entre 1,65 e 1,27, o que caracteriza a percepção do consumidor frente ao boca a boca positivo como fator de valência de informação para compras futuras.

Com relação as questões Q3 (Os Comentários confiáveis positivos sobre marcas, preços, formas de pagamento, entrega ou outras características de um eletroeletrônico me influenciam a não buscar outras opções de compra) e Q5 (A leitura de comentários sobre experiências positivas de consumo de eletroeletrônicos me influencia a declarar as minhas experiências de consumo na *internet*) apresentam um efeito moderado/alto, ficando evidente a partir da distribuição de suas médias estarem entre 4,01 e 4,59, que o consumidor reconhece a qualidade do produto ou serviço existir, mesmo antes da realização da compra.

No que se refere a Q2 (Comentários confiáveis positivos me influenciam a não buscar outras informações sobre o eletroeletrônico que desejo adquirir) podemos notar que o seu efeito na percepção do consumidor é de característica moderada, apresentando como medida descritiva uma média de 3,71, que confirma a necessidade de o consumidor ter a sua disposição o maior número de informações possíveis, afim de estabelecer maiores níveis de confiança na tomada de decisão pela compra, estes dados também se comprovam pela mediana referente às (Q1, Q2, Q3, Q5) onde a percepção é de efeito moderado com valores de 4 a 5, e Q4 dispõe de uma alta percepção por parte dos consumidores aos comentários positivos apresentando uma mediana com valor de 6.

Estas análises igualmente se evidenciam pelas assimetrias onde todas as questões apresentam boa uniformidade da amostra, apresentando valores entre -0,232 a -1,15, e em relação as curtoses apenas as questões (Q1, Q4, Q5) não ficaram dentro da normalidade.



**Tabela 2:** Medidas Descritivas – Boca a boca positivo

Questões	Médias	Medianas	Desvio Padrão	Variâncias	Assimetrias	Curtoses
Q1	5,32	5	1,65	2,7	-1,15	1,35
Q2	3,71	4	2,06	4,26	-0,232	-0,84
Q3	4,01	4	2,17	4,71	-0,366	-0,88
Q4	5,99	6	1,27	1,61	-1,6	2,89
Q5	4,59	5	1,72	2,95	-0,924	0,65

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

Conclui-se assim, que o boca a boca positivo tem relevância no processo decisório, implicando na busca pela decisão de compra, de acordo com a ideia de Solomon (2011), defendendo que a reação do consumidor é a interpretação das diversas informações e respostas dos mesmos, representadas pelo produto de incentivos, como, por exemplo, o *marketing*, que influencia o ato de adquirir produtos ou serviços pelas pessoas. Ainda nesta perspectiva, o boca a boca eletrônico (BAB-e) positivo pode ter uma função eficaz ao induzir mais o comportamento do que a propaganda, uma vez que estas partem dos formadores de opinião, dos membros de família, amigos e outras fontes percebidas como não comerciais e não relacionadas oficialmente às empresas (Kozinets *et al.*, 2010).

Deste modo, é evidente que o boca a boca positivo é mais fortemente ligado a avaliações cognitivas e é cuidadosamente considerado antes de ser emitido, onde pode-se esperar mesmo que a satisfação tenha um relacionamento mais forte para o boca a boca com valência positiva (Sweeney *et al.*, 2005).

#### 4.2.2 Influência do boca a boca negativo

Para ampliar a percepção do fenômeno, faz-se necessário também avaliar o boca a boca negativo. Conforme Tabela 3 abaixo, podemos verificar de acordo com Q6 (Comentários negativos me influenciam a não comprar eletroeletrônicos) uma relação de percepção moderada pelo consumidor, apresentando uma média descritiva de 4,92, caracterizando assim uma precaução na sua intenção de compra.

Com relação as questões: Q7 (Os comentários confiáveis negativos me influenciam a continuar buscando outras informações sobre o eletroeletrônico que desejo adquirir); Q8 (Comentários confiáveis negativos sobre marcas, preços, formas de pagamento, entrega ou outras características de um eletroeletrônico me influenciam a buscar outras opções de compra); Q9 (A leitura de comentários negativos sobre um eletroeletrônico torna minha decisão de



compra mais difícil); Q10 (A leitura de comentários sobre experiências negativas de consumo de eletroeletrônicos me influenciam a declarar as minhas experiências de consumo na *internet*), notadamente todas essas questões apresentaram uma percepção alta com relação as médias, confirmando assim, que o consumidor é mais envolvido e influenciado pelos comentários negativos.

Estes dados também se comprovam pelas medianas, onde todas as questões apresentam um alto nível de engajamento com valores de 6 a 7, os desvios apontaram baixa percepção variando de 1,9 a 2,08 apresentando boa uniformidade, bem como as assimetrias. Com relação as curtoses, observa-se que as questões (Q7 Q8 Q9) foram as que não se encaixaram dentro dos padrões de normalidade.

**Tabela 3:** Medidas descritivas – Boca a boca negativo

Questões	Médias	Medianas	Desvios	Variâncias	Assimetrias	Curtoses
Q6	4,92	6	2,2	4,84	-0,912	-0,31
Q7	5,87	6	1,56	2,45	-1,73	2,76
Q8	6,03	7	1,34	1,8	-1,8	3,56
Q9	5,69	7	1,9	3,62	-1,47	1,23
Q10	5,18	6	2,08	4,36	-1,1	0,17

**Fonte:** Dados da pesquisa (2018)

Baseado nos resultados alcançados, constatou-se que os dados sobre as questões apontam que estes são pertinentes no que diz respeito à importância do compartilhamento dos comentários negativos no tocante a decisão de compra do consumidor. Observa-se que o mesmo está mais suscetível às opiniões negativas. Vale ressaltar que, neste caso, é possível que outros fatores, tais como fatores culturais ou geográficos, também sejam determinantes na etapa de compra, tornando os consumidores mais sensíveis aos comentários negativos como afirma ALLSOP *et al.*, (2007).

Quando a insatisfação é grave, consumidores tendem a reclamar, independentemente de outros fatores envolvidos no contexto de consumo do produto ou serviço, esse fenômeno corrobora SWEENEY *et al.*,(2005) que demonstraram que o BAB-e negativo pode estar mais associado a uma atitude passional e mais extrema por parte do consumidor, com o objetivo de retaliação, enquanto o BAB-e positivo já assume uma resposta mais racional.

O principal motivo para um maior engajamento do boca a boca negativo ter um impacto maior que o positivo, principalmente para consumidores virtuais, está diretamente ligada ao



fato que a informação negativa é mais diagnóstica e cheia de conteúdo (HENNIG-THURAUET *et al.*, (2004).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral, identificar qual o impacto das avaliações na decisão pela compra de um eletroeletrônico no âmbito do comércio eletrônico? Para isso, utilizou-se uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo, para explicar como as pessoas se relacionam no ambiente virtual e de que forma estas costumam trocar informações relevantes com relação ao consumo de eletroeletrônico no sistema do comércio eletrônico.

Observou-se a partir dos dados coletados que um grande número de pessoas faz uso do comércio eletrônico ao realizarem suas compras e esse número vem crescendo, apesar dos respondentes afirmarem que compram mais quando há promoções nas lojas virtuais.

De maneira específica, buscou-se conhecer o perfil dos consumidores de eletroeletrônicos no ambiente do comércio eletrônicos, compreender o nível de influência do boca a boca positivo na compra de eletroeletrônicos e o nível de influência do boca a boca negativo no processo de escolha de produtos eletroeletrônicos.

De acordo com os resultados obtidos, pode-se identificar que o perfil dos consumidores no comércio eletrônico varia entre uma média de idade de 31 anos, sobretudo solteiro, do sexo feminino e com renda de 2 a 3 salários mínimos. Frente às questões com referência ao boca a boca positivo, foi possível identificar que as pessoas estão mais engajadas em consultar o maior número possível de informações, para que futuramente possam concretizar a compra propriamente dita. O comércio eletrônico não é uma tendência passageira, é um segmento do varejo que vem mostrando números expressivos, e que tem se desenvolvido para atender cada vez mais à demanda crescente de consumidores ávidos por novidades, praticidade e preços melhores que o da loja física.

As avaliações, ainda que muitas vezes carentes de conteúdo do ponto de vista técnico, manifestam com sinceridade a experiência vivida por um consumidor com um determinado produto ou serviço. Assim, os leitores que analisam suas críticas, acreditam que poderiam vivenciar experiências semelhantes, sejam elas positivas ou negativas, caso venham a adquirir o produto ou serviço em questão.





Através da utilização de ferramentas estatísticas, foi permitido alcançar os resultados relevantes e consolidados. A pesquisa comprovou que os clientes do comércio eletrônico tem maior grau de envolvimento, como também, de influenciar outras pessoas no que se refere ao compartilhamento de questões emocionais de caráter negativo, ou seja, as avaliações pautadas em experiências negativas frente as expectativas de consumo, tem maior poder de impactar pessoas uma vez que os leitores concordam que este tipo de reconhecimento é muito mais confiável e útil, dessa forma, o boca-a-boca negativo gera maior repercussão nas reclamações *online*.

Assim, é a possível ameaça que uma organização pode experimentar de uma publicação negativa, visível a milhares de pessoas que podem considerar a empresa com um comportamento irresponsável e não ético, o que pode prejudicar a sua reputação. Desta forma, as reclamações servem como primeiros sinais de alerta que permitem à organização a tomar rapidamente ações corretivas antes que as situações se agravem.

Esse trabalho tem relevância sobre a gestão de relacionamento com os clientes, uma vez que este estudo é amplo e refere-se ao comportamento do consumidor em relação aos erros e acertos das organizações que podem refletir de maneira significativa em como as pessoas irão associar a marca ou produto como sendo de sua preferência, estabelecendo maior possibilidade das empresas em maximizar lucros e reduzir custos.

Uma vez que as sinalizações dos consumidores sobre produtos e serviços, indicam o nível de acerto das empresas nos seus processos, também podem e devem ser levados em consideração quando o efeito é negativo, evitando a perda de espaço no nicho de mercado frente a seus concorrentes o que gera grandes perdas econômicas de forma geral.

Este trabalho possui algumas limitações no que diz respeito ao contexto de aplicação, uma vez que foi mensurado apenas com respondentes regionais. Assim, é recomendável que o mesmo seja reproduzido em outros lugares, para que se possa comparar o resultado do mesmo em outras regiões, analisando as percepções de indivíduos com outras características culturais, sobre o que estes concordam como sendo favoráveis ao local onde moram.



## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Pesquisa indica que 43% dos internautas fizeram mais comprar online este ano. 2017.**

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos na graduação.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDERSON, C.; ZEITHAML, C. P. *Stage of the product cycle, business strategy, and business performance.* *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 1, p. 5-24, 1984.

BLACKWELL, R. D; MINIARD, P. W; ENGEL, G. F. **Comportamento do consumidor.** São Paulo: *Cengage Learning*, 2013.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P.A.: **Estatística Básica.** Atual Editora, São Paulo, 1988.

BUTLER, P., & PEPPARD, J. (1998). *Consumer purchasing on the Internet: Processes and prospects.* *European Management Journal*, 16 (5), 600-610.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro, Campus, 2011.

DALVI, T. Comércio eletrônico *Online: Conceito, exemplos, vantagens e desvantagens.* 2015.

DUNK, A. S. (2004). *Product life cycle cost analysis: the impact of customer profiling, competitive advantage, and quality of IS information.* *Management Accounting Research*. 15(4), 401-414.

FECOMERCIO.SP. **Dados e tendências sobre e-commerce, 2015.**

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

GLIGIO, E. M. O comportamento do consumidor. 4. ed. São Paulo: *Cengage Learning*, 2010.

KARIMI, S. *A purchase decision-making process model of online consumers and its influential factor a cross sector analysis.* (2013). Tese de doutorado, *Manchester Business School, Manchester.*

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: *Pearson Prentice hall*, 2006.

KOZINETS *et al.*, 2010 R.V. Kozinets, K. Valck, A.C. Wojnicki, S.J.S. *WilnerNetworked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities*

LIMA, A. R. S. *et al.* **Fatores determinantes na decisão de compra: Um estudo do mercado lojista de eletrodomésticos de Juazeiro do Norte – CE.** Congresso Internacional de Administração, 2017.



MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAZZAROL, T., SWEENEY, J. C., & SOUTAR, G. N. (2005). *Conceptualizing word-of-mouth activity, triggers and conditions: an exploratory study*. *European Journal of Marketing*, 41 (11-12), 1475-1494.

MEDEIROS, H.S; NASCIMENTO, C. M; MACIEL, L. A. **Influências da comunicação boca a boca eletrônico positivo e negativo ao processo de decisão de compras on-line**. XX SEMEAD. 2017.

MENDES, L. Z. R. **E-commerce: Origem, Desenvolvimento e Perspectivas**. 64p. Monografia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013.

MILONE, G.; FARIAS, A.A.; SOARES, J.F.: **Introdução à Estatística**. Editora Guanabara Koogan S.A., belo Horizonte, 1991.

MORINISHI, M. T; GUERRINI, F. M. **Formação de redes de cooperação para desenvolvimento de e-commerce verticais**. *Production*, v. 21, n. 2, 2011.

MUÑOZ, M. S. L. **Los E-Mercados, un nuevo modelo mercado electrónico B2B**. 2007.

ONO, A. T. *et al.* **O processo de decisão de compra por meio da web: um estudo de campo aplicando o CHIC**. *Educ. Mat. Pesq.*, v. 16, n. 3, p. 745 – 772, 2014.

RAMÍREZ-CORREA, P. *et al.* **Marketing boca-a-boca digital no Facebook: Uma pesquisa descritiva através das equações estruturais**. *Espacios*, v. 36, p. 14-24, 2015. ISSN 14.

ROSEN, Emanuel. **Marketing boca a boca: como fazer com que os clientes falem de sua empresa, seus produtos e serviços**. São Paulo: Futura, 2001.

SANTOS, A. **Supervendedores do mercado livre e outros comércios eletrônicos**. 1. ed. São Paulo: COMSCHOOL, 2016.

SCHIFFMAN, L. G; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SILVA, L. F; LOPES, M. S; COSTA, E. M. **A influência da internet no processo de decisão de compra**. Artigo apresentado ao VII Congresso Brasileiro de Administração, 2017.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

TAGLIARI, H. **Fatores influenciadores do Marketing boca a boca on-line (eWOM): um estudo por meio das equações estruturais**. Brasília. 2015.  
TRIOLA, M. F.: **Introdução à Estatística. Livros Técnicos e Científicos**. Editora S.A., Rio de Janeiro, 1999.

ZACHO, R. **O que é comércio eletrônico?** Revista eletrônica *E-commerce Brasil*, 2017.



ZANON, N. N; ALMEIDA, S. B. **Electronic Commerce insertion and professional practice of direct-entry midwives in Brazil: a descriptive study.** American Journal of Health Research, v. 2, n. 6, p. 327 – 339, 2014.





# CAPÍTULO 35

## IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO NO DESEMPENHO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE PEDAGÓGICA DE MAPUTO (2014-2018)

Maria Helena Francisco Novela Feliciano, Mestre em Administração e Desenvolvimento Territorial pela Universidade Joaquim Chissano

### RESUMO

O artigo analisa a história da administração pública moçambicana, resultante da extinção de todos os corpos administrativos coloniais e a criação das estruturas administrativas do Estado com funções executivas, como corolário das reformas políticas, económicas e sociais que permitiram a introdução da Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) 2011- 2025; aborda ainda a repercussão da aplicação do Sistema de Carreiras e Remuneração aprovado pelo Decreto nº 54/2009, de 8 de Setembro, e dos actos administrativos na Universidade Pedagógica de Maputo relacionados com o corpo docente, regidos pelo Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado e pelo Regulamento de Carreira Docente. Teórica e metodologicamente, a pesquisa orienta-se pela análise documental, conjugados com dados estatísticos e produções empíricas levadas a cabo através de uma observação não-participante. A análise constata que a implementação das directrizes do Sistema de Carreira e Remuneração na universidade é condicionado pela existência do cabimento orçamental, o que se reflecte no desempenho profissional verificado através dos níveis de assiduidade, pontualidade, absentismo e fraca produção científica.

**PALAVRAS-CHAVE:** sistema de carreira; Remuneração; desempenho profissional; corpo docente; Universidade Pedagógica.

### 1. INTRODUÇÃO

A história da administração pública moçambicana, inicia após a independência do país, em 1975, com extinção dos actos administrativos coloniais que culminam com a criação das estruturas administrativas do Estado com funções executivas. Vários documentos, leis e decretos foram promulgados para garantir o profissionalismo, eficácia e eficiência no exercício das actividades dos funcionários e agentes do Estado.

Assim, à luz do Decreto nº54/2009, de 8 de Setembro, houve o aperfeiçoamento do Sistema de Carreira e Remuneração da Função Pública, que é sustentado por equidade<sup>8</sup>,

---

<sup>8</sup> Privilegia a uniformidade de tratamento em todos os níveis de hierarquia funcional, a padronização das estruturas, os requisitos e oportunidades de desenvolvimento profissional dos funcionários em qualquer ponto do País.



desconcentração<sup>9</sup>, equilíbrio interno<sup>10</sup>, equilíbrio externo<sup>11</sup>, capacitação profissional<sup>12</sup> e transparência administrativa<sup>13</sup> e recorrendo a análise documental, articulando conceitos como gestão de recursos humanos, administração da remuneração e desempenho profissional, conjugados com dados estatísticos e produções empíricas, produziu-se o presente artigo.

No período compreendido entre 2014 a 2018, a Universidade Pedagógica de Maputo assiste-se a um aumento significativo de docentes, de 939 em 2009 a 2.398 em 2016, e veio a reduzir para 2.296 em 2018 bem como intensifica-se a sua formação em diferentes níveis e áreas (Universidade Pedagógica, 2019). Em 2019, a universidade tinha 56 docentes em formação, dos quais 48 frequentam os cursos de Doutoramento e os restantes 8 o nível de Mestrado, país e no estrangeiro (Universidade Pedagógica, 2020).

O texto se divide em três seções, primeiro, problematiza o conceito de gestão de recursos humanos e sua relação com administração de remuneração; em seguida descreve as metamorfoses da administração pública moçambicana no contexto do Sistema de Carreira e Remuneração e; por último, analisa a implementação do Sistema de Carreira e Remuneração e seu impacto no desempenho do corpo docente na Universidade Pedagógica de Maputo.

## **2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E SUA RELAÇÃO COM A ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO**

O conceito de gestão de recursos humanos é polissémico. Para Chiavenato (1992), a gestão dos recursos humanos consiste na planificação, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desenvolvimento eficiente do pessoal. Sendo que, ao mesmo tempo, a organização representa o meio que permite que os seus

---

<sup>9</sup>Consiste no estabelecimento de competências para aplicação das normas e procedimentos de movimentação e gestão do pessoal nas carreiras aos diversos níveis, sob supervisão e controle central.

<sup>10</sup> Preconiza a avaliação e classificação das ocupações com instrumentos técnicos que proporcionem um equilíbrio técnico adequado entre os requisitos de habilitação e qualificação profissional dos funcionários e a remuneração proporcionada.

<sup>11</sup> Garantir que a estrutura de vencimentos seja projectada de forma a acompanhar a tendência salarial do mercado de trabalho, apoiando-se em investigações periódicas;

<sup>12</sup> A evolução nas carreiras profissionais valorizando o conhecimento formal e não formal, para manter o equilíbrio entre a remuneração e o potencial do funcionário;

<sup>13</sup> Defender a adopção de regras claras de modo a que tanto para as chefias como para os funcionários seja de fácil compreensão e por esse facto garantir a movimentação regular dos funcionários nas carreiras



colaboradores alcancem os seus objectivos individuais relacionados directa ou indirectamente com o trabalho que realizam na organização.

Ainda assim, o mesmo autor, considera a gestão de recursos humanos como um conjunto integrado de seis processos dinâmicos e interactivos que classifica em processos de agregar pessoas, de aplicar pessoas, de recompensar pessoas, de manter pessoas, de desenvolver pessoas e de monitorar pessoas (Chiavenato, 2010).

Castetter e Young (2000), por sua vez, afirmam que a gestão dos recursos humanos nas instituições visa, de forma geral, atrair, desenvolver, reter, e motivar o pessoal de modo a lograr o sucesso da missão organizacional, através da maximização do desenvolvimento de carreiras de todos os colaboradores e reconciliação entre os objectivos individuais e organizacionais.

Desta forma, estes autores complementam com mais detalhes as anteriores aceções de Chiavenato. De qualquer modo, para o sucesso da gestão de recursos humanos, destacam-se as tarefas de planificação que consistem na organização prévia e sistemática das acções de atracção, desenvolvimento e manutenção dos colaboradores na organização.

Camara *et al.* (2001), em contrapartida, entendem que o plano de recursos humanos, que é discutido e aprovado pelos gestores do topo, deve contemplar o número global dos colaboradores, os níveis das suas qualificações, o cronograma de entradas para a organização, as estimativas dos custos, as necessidades de substituições, os potenciais candidatos internos, as necessidades de formação e as estratégias de retenção.

Ademais, Donney *et al* (2000) citado por Levieque (2011) entende que a gestão de recursos humanos é o processo que tem em vista o alcance dos objectivos da organização através da capacitação, retenção, despedimento, desenvolvimento e utilização adequada dos recursos humanos que estejam à disposição da organização.

Entretanto, a gestão de recursos humanos envolve igualmente a administração da remuneração. Nesta perspectiva, Wether e Keith (1983) consideram que a remuneração é aquilo que os empregados recebem em troca de seu trabalho, sejam salários ou ordenados periódicos. Assim, uma das maneiras de o departamento de pessoal melhorar o desempenho e elevar a motivação e a satisfação do empregado é através da remuneração.

Quando as remunerações são feitas correctamente, os empregados têm mais probabilidade de estarem satisfeitos e motivados para com os objectivos organizacionais e, o departamento tem mais probabilidade de conseguir o objectivo de uma força de trabalho efectiva. Mas quando os empregados percebem que as



remunerações são impróprias, o desempenho, a motivação e satisfação podem declinar (Wether e Keith, 1983: 320).

Assim, pode-se depreender que, a remuneração constitui, para todos os funcionários, um aspecto importante para o desempenho profissional, pois dela depende a satisfação das suas necessidades básicas. Daí que, para extrair o máximo do potencial dos empregados, as empresas precisam motivá-los. Segundo Clasen (2000), a flexibilidade baseada na remuneração pode estar atrelada à motivação, ao desempenho e ao desenvolvimento dos empregados. Nesse contexto, o foco se baseia em expectativas e retribuições entre empregados e empregadores.

No entanto, há vários tipos de remuneração a que a gestão moderna dos recursos humanos pode recorrer para uma maior motivação dos funcionários. Segundo Beatriz et al. (2001) os tipos de remuneração<sup>14</sup> mais utilizados nas organizações são: remuneração por habilidade, remuneração por competências, remuneração por resultados e remuneração funcional; ademais, segundo Peretti (1997: 275-276), as remunerações possuem várias componentes, nomeadamente (i) salário base, (ii) horas extras, (iii) prémio de antiguidade, (iv) prémios e gratificações, (v) regalias complementares e (vi) obras sociais.

Em suma, o sistema de remuneração de uma organização tem que equacionar, de forma integrada, todos os factores extrínsecos assim como intrínsecos para conseguir atingir os objectivos para os quais ela existe. Segundo Chiavenato (1998), os factores higiénicos devem ser bem geridos para evitar irritação e mal-estar e, conseqüentemente, desmotivação induzindo assim à rotação do pessoal. Os factores motivacionais, também, devem ser cuidadosamente geridos para gerar a motivação nos empregados.

Assim, no contexto moçambicano, para responder aos desafios da gestão de recursos humanos na administração pública, o Estado à luz do decreto 54/2009 de 8 de Setembro, reformulou o Sistema de Carreira e Remuneração introduzido pelo decreto 64/98 de 3 de Dezembro com o objectivo de manter os quadros qualificados na administração pública e criar um sistema justo, quanto à promoção e progressão nas carreiras, afim de estimular o bom desempenho dos funcionários.

Actualmente, está em vigor a Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) 2011- 2025, que é um instrumento de continuidade da Estratégia Global da Reforma do Sector Público, iniciada em 2001, tudo na perspectiva de

---

<sup>14</sup>Sobre os tipos de remuneração e suas características pode ser consultada em Beatriz et al (2001). Tendências em Recursos Humanos. 1ª edição. Porto Alegre, Brasil. pp 126 – 128.





tornar a administração pública mais competitiva retendo os funcionários mais qualificados evitando a fuga de muitos quadros da função pública para o sector privado. Esta política prevê igualmente a retenção dos funcionários de carreira docente, conferindo maior dignidade a estes profissionais através da implementação de medidas atrativas inseridas no âmbito do Sistema de Carreira e Remuneração.

É neste âmbito, que este artigo analisa a implementação das diretrizes do Sistema de Carreira e Remuneração e sua influencia no desempenho dos docentes universitários.

### **3. METAMORFOSES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MOÇAMBICANA NO CONTEXTO DO SISTEMA DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO**

Segundo Simione (2014), a história da administração pública moçambicana inicia com o decreto nº 1/1975, de 27 de Julho, que instituiu a organização da administração pública para o aparelho central, e das Leis nº 5/1978; nº 6/1978 e nº7/1978, ambas de 22 de Abril, que estabeleceram, respectivamente, a regulamentação das funções dos governos provinciais, (i) a extinção de todos os corpos administrativos coloniais que se baseavam em pressupostos discriminatórios (raça e origem: branco e preto; assimilado e indígena, etc.) e classificatória (em função do setor e natureza do trabalho. Alguns eram privilegiados e outros não). Essa forma de funcionamento da administração pública era legal, mas não era justa; e (ii) a criação das estruturas administrativas do Estado com funções executivas, fazendo emergir uma nova agenda sobre o modelo e a estrutura da administração do Estado.

Posteriormente, no contexto do aperfeiçoamento das medidas anteriores, foram criadas à luz do Decreto nº 16/79 de 21 de Outubro, as Normas de Trabalho e Disciplina no Aparelho do Estado, onde foram criadas as Normas de Organização e Direcção do Aparelho de Estado Central aprovadas pelo Decreto nº 4/1981, de 10 de junho, representou a nova forma de organização e estruturação do Estado que reproduzia inteiramente as visões do regime socialista adoptado e; através da Lei nº 8/85, de 14 de Dezembro aprovadas Relações jurídicas de Trabalho dos Funcionários do Estado (Levieque, 2011).

Foi na fase de uma administração pública altamente burocrática e centralizada, que o governo adoptou um conjunto de medidas que visavam substituir o regime de administração colonial com a implantação do modelo de gestão administrativa centralizado. Aliás, segundo



Abrahamsson e Nilsson (1994), este período foi marcado com a divisão administrativa do país em províncias, distritos, cidades e localidades, formando assim, uma nova divisão administrativa. Essa nova divisão administrativa, promovia a centralização da tomada de decisões pelo governo central, cabendo aos órgãos provinciais e distritais apenas de implementadoras das decisões locais (Cistac, 2001).

A segunda fase da administração pública, em Moçambique, inicia em 1986, mercê das transformações políticas e económicas que o mundo se ressentia, que impactaram com a adopção do modelo liberal em substituição ao socialista. A planificação central da economia pelo Estado, foi substituída pela economia de mercado, que assenta na iniciativa privada, onde se destaca o paternalismo, o burocratismo e o gerencialismo como características essenciais da administração pública (Abrahamsson & Nilsson, 1994).

Foi nesta fase, segundo Levieque (2011), que vários documentos foram aprovados. Destacam-se o Estatuto Geral do Funcionários do Estado (Decreto nº 14/87, de 20 de Maio); Uniformização e Racionalização das Categorias e Funções e Fixação de Tabela Única na Administração Pública (Decreto nº 41/90, de 29 de Dezembro); Criação do Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (Decreto nº 40/94, de 19 de Outubro); Criação do Sistema de Formação em Administração Pública (Decreto nº 55/94, de 9 de Novembro); Actualização do Estatuto Geral dos Funcionários do Estado (Decreto nº 47/95, de 17 de Outubro); Princípios e Regras de Organização e Estruturação do Sistema de Carreiras e Remunerações (Decreto nº 64/98, de 3 de Dezembro) e Normas de Funcionamento dos Serviços da Administração Pública (Decreto nº 30/2001, de 15 de Outubro).

A terceira fase, inicia em 1990, quando foi aprovada a segunda constituição, depois da de 1975, e foi consolidado o modelo político e económico assumido em 1994. A nova constituição introduziu o pluralismo político e eleições multipartidárias regulares. A Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP), foi oficialmente lançada pelo Governo em Junho de 2001, comportando duas fases (2001-2005 e 2006-2011) como corolário das reformas políticas, económicas e sociais iniciadas em 1975, com a criação do Estado Moçambicano.

Nesta fase, segundo Levieque (2011) foi aprovado o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (Decreto nº 55/2007, de 8 de Novembro); Estatuto Orgânico do Ministério da Função Pública (Lei nº 22/2007, de 1 de Agosto); Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (Lei nº 14/2009, de 17 de Março); Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários



e Agentes do Estado (Decreto nº 62/2009, de 8 de Setembro) e Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP) pelo Decreto nº 55/2009, de 12 de Outubro. Igualmente houve adoção da Estratégia Global da Reforma do Sector Público iniciada em 2001 e que culmina com a Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) 2011- 2025.

Essas transformações e reformas da administração pública permitiram a introdução à luz do decreto 64/98, de 3 de dezembro, o Sistema de Carreira e Remuneração. Para melhorar a condição salarial e como política de retenção de pessoal, foi criado o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos (SNGRH), criado pelo Decreto nº 40/92, de 25 de Novembro, anteriormente revogado pelo Decreto nº 55/2007, de 8 de Novembro, que cria os subsistemas de carreiras e remuneração, de informação de pessoal e de formação em Administração Pública.

Assim, o Sistema de Carreiras e Remuneração (SCR), em vigor na Função Pública, foi aprovado pelo Decreto nº54/2009 de 8 de Setembro, e define a carreira como um conjunto hierarquizado de classes ou categorias<sup>15</sup> de idêntico nível de conhecimentos e complexidade a que os funcionários têm acesso de acordo com o tempo de serviço e o mérito de desempenho. O sistema estabelece 12 grupos salariais para regime de carreira geral e outros 24 grupos de carreira específica. As carreiras podem ser verticais, horizontais e mistas.

A Universidade Pedagógica, como uma instituição da administração pública, os actos administrativos relacionados com o *corpo docente*<sup>16</sup> são regidos pelo Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado bem como pelo Regulamento de Carreira Docente (RCD). Entende-se por carreira docente “o conjunto de categorias que integram os profissionais que exercem funções académicas universitárias constantes” (UP, 2016: 1).

Segundo o Regulamento de Carreira Docente, o corpo docente está integrado em duas carreiras: Carreira de Docente Universitário que contempla três categorias, nomeadamente: Professor Catedrático, Professor Associado e Professor Auxiliar; e a Carreira de Assistente Universitário que apresenta a categoria de Assistente e Assistente Estagiário (UP, 2015).

---

<sup>15</sup> A classe ou categoria referem-se à posição que o funcionário ocupa na carreira, de acordo com o seu desenvolvimento profissional. No aparelho do Estado, as classes estruturam-se em A, B, C e E, sendo esta última a carreira de ingresso nas carreiras de regime geral, específica e especial não diferenciadas. As categorias correspondem aos escalões, que representam os diferentes índices de vencimento (faixa de vencimento) e uma forma de evolução na carreira, realizada através da progressão.

<sup>16</sup> Considera-se corpo docente “todo pessoal integrado na carreira docente que possuindo requisitos habilitacionais e profissionais é recrutado para desempenhar tarefas e funções de docência, investigação científica, extensão, administração e gestão universitária” (UP, 2015: 1).



Igualmente, o Regulamento prevê, nos artigos 23, 24, 25 e 26 os critérios de promoção e progressão do corpo docente. Contudo, em relação a promoção, o RCD salvaguarda o critério de permanência para 1 ano e não 3 anos na categoria mediante obtenção do nível Académico de Mestre ou Doutor, como abordamos a seguir.

#### **4. IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO DO CORPO DOCENTE NA UNIVERSIDADE PEDAGÓGICA DE MAPUTO**

Historicamente, a Universidade Pedagógica de Maputo é uma instituição de ensino superior pública que iniciou as actividades lectivas no dia 5 de Agosto de 1986 como a primeira instituição vocacionada à formação de professores e técnicos da educação, com a designação de ISP (Instituto Superior Pedagógico). Ela começou com três Faculdades, designadamente a de Matemática e Física, de História e Geografia e a de Pedagogia e Psicologia, mais tarde com a introdução de novos cursos, algumas destas faculdades mudaram de nome, como foi o caso da Faculdade de Matemática e Física que passou a designar-se Faculdade de Ciências Naturais e Matemática e a Faculdade de História e Geografia que passou a designar-se Faculdade de Ciências sociais (Ismael et al., 2015).

Segundo mesmo autor, em 1995, como resultado de novos desafios que se colocavam ao país e ao crescimento da própria instituição, o ISP transforma-se em Universidade e passava a designar-se Universidade Pedagógica (UP) por decisão do Conselho de Ministros (Ismael *et al*, 2015).

Com a expansão e o crescimento da Universidade em todo o país, o governo decide em 2019 dividir a universidade em 5 outras novas universidades, deixando de existir delegações da UP, daqui resultou a actual Universidade Pedagógica de Maputo com a designação (UPM). No que respeita aos recursos humanos, em específico o corpo docente, segundo a Universidade Pedagógica (2019), a Universidade possui um cumulativo de 1.533 docentes efectivos<sup>17</sup>, dos quais 572 licenciados, 786 mestres e 175 doutores. Destes 611 estão integrados na carreira de Assistente Estagiário, 761 Assistentes, 116 Professores Auxiliares, 43 Professores Associados e 2 Professores Catedráticos.

---

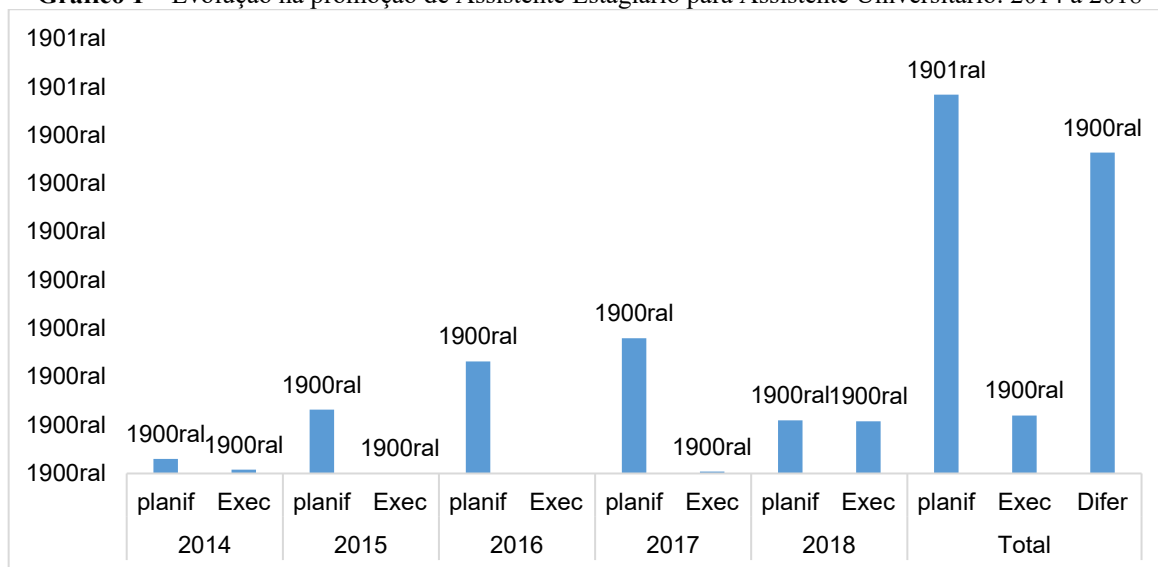
<sup>17</sup> Os dados são referentes somente a UPM, a extinta UP-sede.





Para responder aos imperativos da implementação do SCR na administração pública, a UP, no período entre 2014 à 2018, planificou 392 docentes para promoção à assistentes universitários, 142 à Professores Auxiliares, 202 à Professores Associados e 72 à Professores Catedráticos, como atesta o gráfico abaixo.

**Gráfico 1** – Evolução na promoção de Assistente Estagiário para Assistente Universitário: 2014 a 2018



**Fonte:** Elaborado pela autora, com base nos Relatórios Anuais da Universidade (2014-2018).

No período em análise o gráfico mostra que de um total de 392 planificados para a promoção de carreira de assistente estagiário para assistente universitário, somente 60 foram executados com sucesso, correspondendo a 15.3%. Nos primeiros quatro anos, regista-se um crescimento moderado dos docentes planificados para beneficiar-se destes actos administrativos. Contudo, nos anos subsequentes, segundo os dados recolhidos no campo, não foi possível a realização destes actos administrativos devido a falta de cabimento orçamental para suporte dos encargos financeiros.

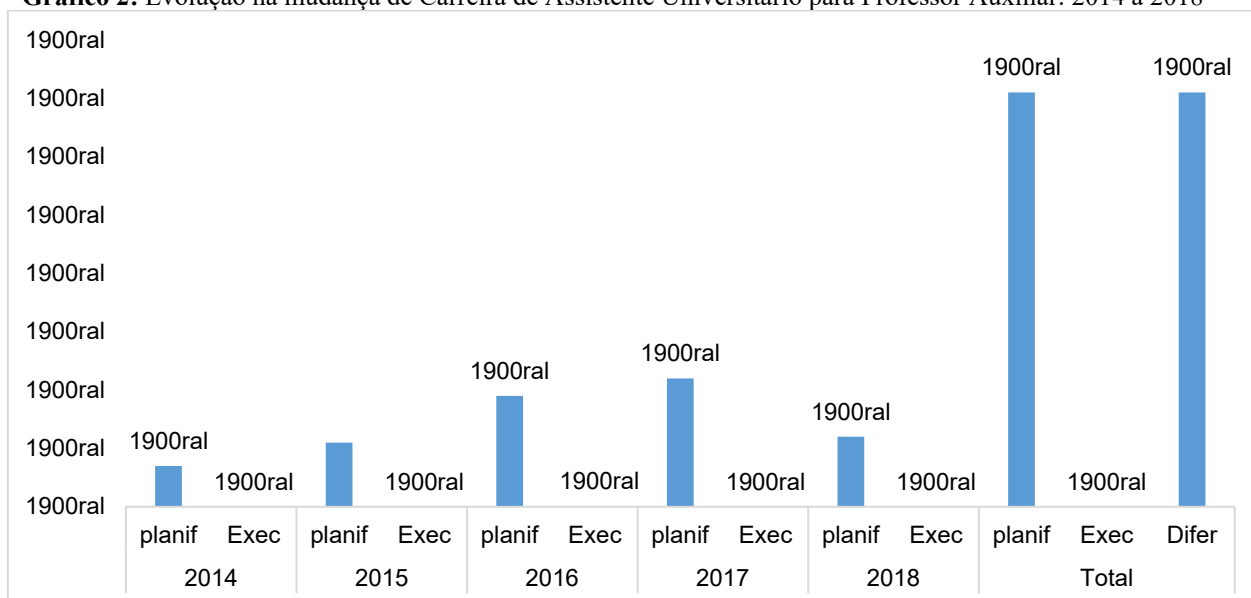
De 2017 a 2018, regista-se um bruto decréscimo dos docentes planificados, passando dos 140 do ano anterior para 55 em 2018 e com uma execução em 98.1%, isto é, 54 docentes foram promovidos para assistentes universitários. No geral, nos primeiros anos, do período em análise, constata-se um enorme fosso entre os números de docentes planificados e executados, o que de alguma forma pode concorrer para o desempenho e produtividade dos mesmos.



Como se observa, um dos fatores que se repercute na criação e desenvolvimento de planos de carreiras e formação para os colaboradores tem a ver com satisfação como fator chave para a produtividade do corpo docente, o que no caso do fosso existente entre o planeado, o executado e a demanda; ademais, os dados revelam que o deficit orçamentário além de influenciar na produtividade, revelam (des)compromisso permanente da parte da Universidade e as expectativas dos docentes em ver suas expetativas realizadas após a conclusão de sua formação e/ou tempo de serviço traduzem-se em formação, mudança e promoção.

Já no concernente a promoção/transição de carreira, no período em análise, a Universidade planificou 142 docentes para promoção de Assistente Universitário à Professores Auxiliares, todavia, a taxa de execussão/implementação foi aquem, como ilustra o gráfico abaixo:

**Gráfico 2:** Evolução na mudança de Carreira de Assistente Universitário para Professor Auxiliar: 2014 a 2018



**Fonte:** Elaborado pela autora, com base nos Relatórios Anuais da Universidade (2014- 2018).

Como se pode deprender, pelo gráfico acima, constata-se uma estagnação na realização dos actos administrativos previamente planificados e chancelados pelo topo da hierarquia administrativa da Universidade. Assim, a UP num período de 5 anos não efectivou a progressão para a Categoria de Professores Auxiliares. A estagnação na prossecução destes actos administrativos, deveu-se, segundo depoimentos recolhidos no campo, a falta de cabimento orçamental para suportar os encargos financeiros derivados da crise económica agravada pelo bloqueio financeiro a que o país esteve sujeito.

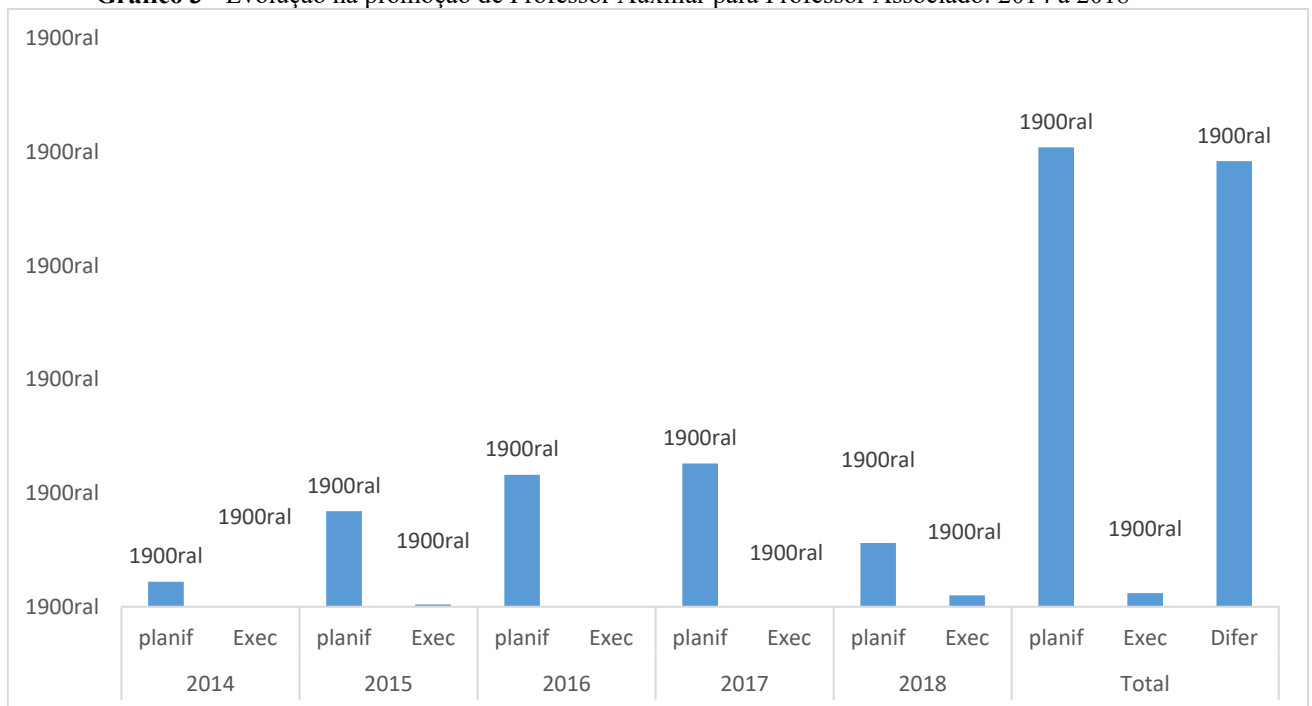


Esta realidade aliada às condições laborais afectou significativamente o desempenho profissional desta categoria. Isto prova-se, como constatado na pesquisa de campo, pelos níveis de pontualidade e assiduidade dos docentes. Verificou-se, igualmente através dos livros de turma faltas constantes dos docentes, o que contribui para cumprimento dos planos analíticos e o fraco nível de produção de trabalhos científicos, que verifica por um número reduzido de artigos científicos publicados por cada docente no período em análise.

Esta realidade contrasta com os pressupostos orientadores da gestão dos recursos humanos nas instituições públicas que objectiva motivar o desempenho do pessoal para o sucesso da organização, através da maximização do desenvolvimento de carreiras de todos os colaboradores e reconciliação entre os objectivos individuais e organizacionais.

Relativamente à promoção de Professor Auxiliar à Professor Associado, a UP concebeu um total de 202 actos administrativos e efectivou 6, muito abaixo das previsões iniciais, como atesta o gráfico abaixo:

**Gráfico 3** - Evolução na promoção de Professor Auxiliar para Professor Associado: 2014 a 2018



**Fonte:** Elaborado pela autora, com base nos Relatórios Anuais da Universidade (2014- 2018).

Assim, como se pode observar, dos 202 planificados e previamente integrados no plano de formação e das previsões orçamentais da instituição, 196 não se beneficiou destes actos administrativos. Esta realidade constatada na pesquisa de campo, pode afectar a implementação



das metas traçadas no Sistema de Carreira e Remuneração da instituição e da satisfação das necessidades primárias e expectativas dos abrangidos.

Efectivamente, os dois últimos gráficos mostram que quanto mais graduado for o docente na UP menos possibilidades de se beneficiar do consagrado no Sistema de Carreira e Remuneração e no Regulamento da Carreira Docente tem. O que é completamente contrário ao espírito do Sistema de Carreira e Remuneração. E mais, como refere o Regulamento da Carreira Docente “a obtenção do novo grau académico reduz o tempo, em 1 (um) ano, de permanência na categoria, depois da conclusão do nível académico de Mestre ou Doutor” (Artigo 23, N° 4, RCD<sup>18</sup>). Isto não se verifica e de alguma forma desincentiva o esforço feito no sentido de melhor qualificar-se para melhores serviços prestar.

Esta realidade contrapõe o esforço dos planificadores dos recursos humanos da instituição, na medida em que, a não realização dos actos previamente discutidos e aprovados pelos gestores com estimativas de custos bem detalhados, anexados ao plano de formação, pode desestimular a realização do futuro plano, como sustenta Camara et al. (2001), que o plano de recursos humanos discutido e aprovado pelos gestores do topo, deve contemplar o número global dos colaboradores, as estimativas dos custos, as necessidades de formação e as estratégias de retenção.

A não realização dos actos administrativos, não significa no nosso entender, a falta de capacidade dos planificadores na previsão e provisão, mas reflectem a racionalidade económica do Estado verificada com a interrupção destes actos e salvaguardando a manutenção dos quadros existentes com o pagamento regular e ininterrupto dos seus salários e outros abonos resultantes das suas actividades. Ao mesmo tempo abre-se espaço para evasão de recém formados para outras instituições bem como verifica-se disputas para cargos de chefia e pouca dedicação à pesquisa, investigação e ensino e busca constante de horas extras no regime pós-laboral.

No que concerne a promoção de Professor Associado para Professor Catedrático, a UP projectou um total de 72 docentes para beneficiarem dos actos administrativos como aponta o gráfico a seguir:

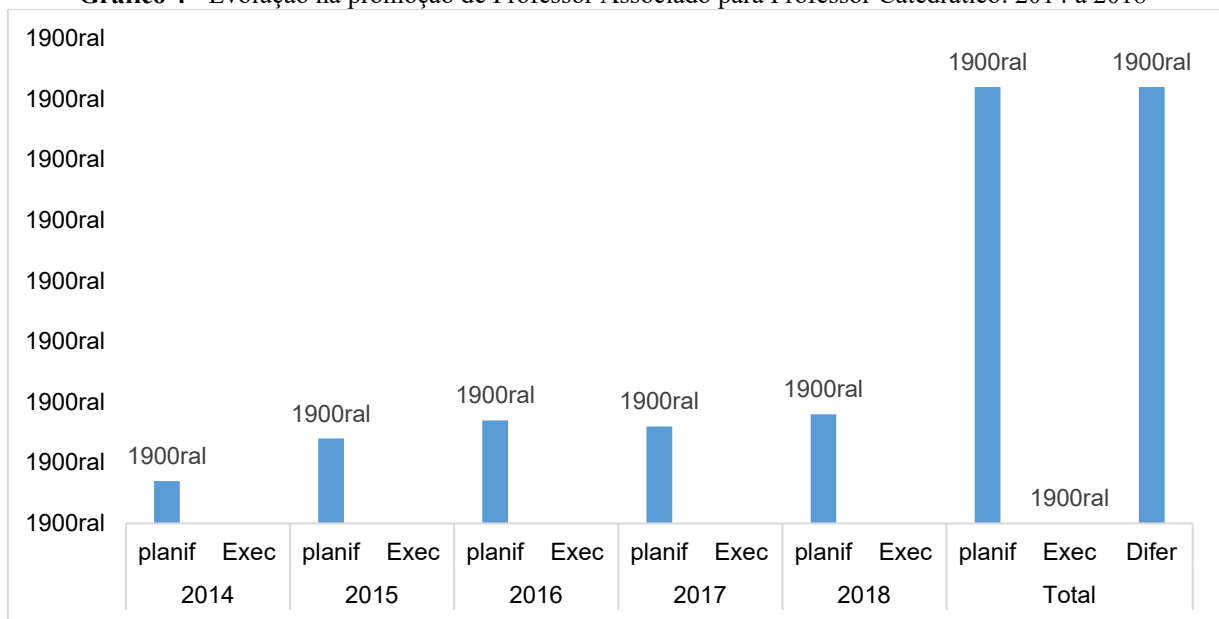
---

<sup>18</sup> Resolução 5/CUP/2018 de 21 de Junho, publicada no Boletim da República, N°184, II série, de 19 de Setembro.





**Gráfico 4** - Evolução na promoção de Professor Associado para Professor Catedrático: 2014 a 2018



**Fonte:** Elaborado pela autora, com base nos Relatórios Anuais da Universidade (2014- 2018).

O gráfico acima ilustra que nenhum acto administrativo foi executado para esta categoria dada a exiguidade do orçamento para o efeito. Esta situação pode afectar o desempenho profissional dos docentes, na medida em que sentem que os seus direitos consagrados na legislação da administração pública relativa à promoção está a ser negligenciada.

Assim, a gestão de recursos humanos deve considerar a satisfação das condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do colaborador para permitir maior eficácia e produtividade que consistem na maior produção científica que se resume na participação em eventos científicos; na produção de artigos científicos; na produção de manuais de apoio, etc. Igualmente, para aumentar o nível de satisfação, será necessário criar um clima organizacional que valorize e implemente o que está preceituado no Sistema de Carreira e Remuneração, Regulamento de Carreira Docente, bem como outros instrumentos normativos em vigor na administração pública.

No período em análise, houve uma estagnação na mudança de carreira de assistente universitário para professor auxiliar e progressão para professor associado. Igualmente, muito poucos docentes se beneficiaram de progressão para as carreiras de assistente universitário e professores auxiliares. No geral, o número de docentes que deveria beneficiar-se dos actos administrativos está muito abaixo, se comparado com as previsões. Isto pode, de alguma forma,



contribuir para a insatisfação das necessidades primárias e desempenho profissional dos visados e, conseqüentemente, na implementação das políticas do SCR na Função Pública.

Apesar de poucos actos realizados como se constatou na pesquisa de campo; notamos que muito esforço de sido realizado pelo Estado na disponibilização do Orçamento de Funcionamento para cobrir alguns actos administrativos planificados, como ilustra a tabela abaixo:

**Tabela 1 – Resumo dos actos administrativos realizados (2014 a 2018)**

Resumo dos actos administrativos realizados (2014 a 2018)										
Actos administrativos	2014		2015		2016		2017		2018	
	FE	Orçamento	FE	Orçamento	FE	Orçamento	FE	Orçamento	FE	Orçamento
<b>Promoção</b>	51	536.750,40	43	9.848.842,20	2	17.421,60	0	0,00	241	2.949.139,65
<b>Progressão</b>	0	0,00	61	592.891,20	12	165.403,20	0	0,00	299	2.316.317,55
<b>Mudança de Carreira</b>	0	0,00	12	2.197.747,20	22	2.640.937,20	0	0,00	163	5.846.500,80
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>536.750,40</b>	<b>116</b>	<b>12.639.480,60</b>	<b>36</b>	<b>2.823.762,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>703</b>	<b>11.111.958,00</b>

Fonte: Direcção de Planificação da Universidade Pedagógica de Maputo (2020)

Assim, consideramos que o cabimento orçamental deve deixar de ser a principal justificativa para a não promoção, progressão e mudança de carreira, a sugestão que se apresenta é que se proceda com estes actos administrativos, quando houver disponibilidade orçamental, os visados serão pagos com efeitos retroativos aos anos ou meses correspondentes, esta proposta advém da convicção de que não seremos pobres para sempre.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A história da administração pública moçambicana inicia logo após a independência nacional, com a extinção de todos os corpos administrativos coloniais e a criação das estruturas administrativas do Estado com funções executivas, fazendo emergir uma nova agenda sobre o modelo e a estrutura da administração do Estado, que reproduziam inteiramente as visões do regime socialista, como primeira fase da construção do sistema administrativo autónomo.

A segunda fase, começa com a adopção do modelo liberal em substituição ao socialista, caracterizado pelo paternalismo, burocratismo e gerencialismo na administração pública. Essa fase foi a mais produtiva em virtude de ter produzido muitas leis, decretos e regulamentos que têm em vista ao profissionalismo e integridade no exercício da actividade na função pública.



A terceira, e última fase, surge com a consolidação do pluralismo político. Nesta fase, foi introduzida a Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP) como corolário das reformas políticas, económicas e sociais e que culminou com a Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) 2011- 2025.

Assim, o Sistema de Carreiras e Remuneração em vigor na Função Pública, foi aprovado pelo Decreto nº54/2009, de 8 de Setembro e a Universidade Pedagógica, como uma instituição da administração pública, os actos administrativos relacionados com o corpo docente são regidos pelo Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado bem como do Regulamento de Carreira Docente.

Na verdade, a Administração pública moçambicana resulta de um esforço empreendido pelo regulador para ajustar os interesses do Estado às metamorfoses que o mundo vai atravessando desde a independência até hoje e com a consolidação do capitalismo e da sociedade de consumo, parece irreversível que as reformas no sector público avancem. Contudo, é facto que, em nenhum momento da história da administração pública moçambicana o país foi capaz de consolidar eficazmente todos os instrumentos que foram concebidos para torná-la mais eficiente em todos aspectos e em específico na gestão do pessoal.

A verdade é que o desenvolvimento económico é mais lento que o desejo de concepção e implementação das reformas, prova disso é que em todas as fases do processo de implementação do preceituado nas reformas falta sempre a componente orçamental. É que o Estado não dispõe de recursos para a implementação das reformas e tornar o seu aparelho mais robusto e competitivo em termos humanos e materiais. Quer isto dizer que o Estado não cobra receitas suficientes para a sustentabilidade das despesas com o pessoal daí que a justificação recai sempre para o cabimento orçamental.

Ademais, as reformas no sector público no país resultam muitas vezes de ideias concebidas em outros contextos e caem-nos em forma de doação e muitas vezes não se adequam ao nosso contexto, isto torna a implementação desses instrumentos desajustada da nossa realidade económica, social e política.

A deficiente implementação do Sistema de Carreira e Remuneração, na Universidade Pedagógica de Maputo, é resultante da exiguidade do cabimento orçamental, o que pode contribuir para o desempenho profissional dos abrangidos. Assim, a não satisfação dos



objectivos dos funcionários dentro de instituição origina a desmotivação e conseqüentemente um fraco desempenho.

Isto coloca-nos um paradoxo sem precedentes, é que ao concebermos reformas que não conseguimos implementar integralmente, sobretudo na perspectiva da gestão do pessoal, torna as pessoas mais ansiosas e expectantes relativamente às suas carreiras, isto gera frustrações pois as pessoas não conseguem ver os seus anseios satisfeitos, por causa da já referida componente orçamental, daí que tornam-se mais ociosas, isso afecta negativamente o seu desempenho profissional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrahamsson, H.& Nilsson A. (1994). *Moçambique em transição. Um estudo da história de desenvolvimento durante o período 1974-1992*. Maputo, CEGRAFE. 1994.

Beatriz, A. et al. (2001). *Tendências em Recursos Humanos*. 1ª edição. Porto Alegre, Brasil. pp 126 – 128.

Boletim da República (1998). *Decreto nº64/98, de 3 de Dezembro, Lei do Sistema de Carreira e Remuneração*.

Camara, P., G., P., & Rodrigues, J (2001). *Recursos Humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Castetter, B. W. & Young, I. P. (2000). *The Human Resource Function in Educational Administration*. Columbus, Ohio: Merrill.

Chiavenato, Idalberto. (1998). *Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargo e avaliar desempenhos*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gerenciando Pessoas*. 4ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

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

Chiavenato, Idalberto. (1992). *Recursos Humanos*. Edição compacta. São Paulo: Atlas SA.

Cistac, Gilles. (2001). *Manual de Direito das Autarquias Locais*. Livraria Universitária, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo.

Clasen, Emanuelle. (2000). *Um estudo sobre o estabelecimento de metas e sua aferição nos programas de remuneração variável em companhias de capital aberto de Joinville/SC*.





Conyers, e Hills, P. *An Introduction to Development Planning in Third World*, Chichester, John Wiley e Sons.

Fraga, N. (2003). Recursos Humanos como Factor de Diferenciação da Performance das Organizações.

Fraser, T. M. (1996). *Work, fatigue, and ergo-nomics*. In: INTRODUCTION to industrial ergonomics: a textbook for students and managers(online). Toronto: Wall and Emerson.

Ismael A.et all, (2015). *Universidade Pedagógica: 25 anos Rumo ao Desenvolvimento*, Maputo, Editora Educar- UP.

Levieque, Agostinho. (2011). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública em Moçambique*. 1ª edição. Editora Njira. Maputo.

Parsons, W. (1999). *Public Policy Analysis, an Introduction to the theory and Practice of Policy Analysis*.

Peretti, J. M. (1997). *Recursos Humanos*, edições sílabas, Lisboa.

Simione, Albino Alves. (2014). *A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique*. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 48(3):551-570, maio/jun.

Universidade Pedagógica. (2016). *Informação Estatística Anual 2015*. Gabinete de Planificação e Estudos. Maputo.

Universidade Pedagógica. (2019). *Informação Estatística Anual 2018*. Gabinete de Planificação e Estudos. Maputo.

Universidade Pedagógica. (2020). *Relatório de actividades 2019*. Direcção dos Recursos Humanos. Maputo.

Werther Jr., W. & Davis, K. (1983). *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.



# CAPÍTULO 36

## ANÁLISE DO PERFIL SOCIOECONÔMICO DE MÃES IMIGRANTES VENEZUELANAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO LAS MADRES

Raimundo Vitor de Sousa Cardoso, Graduando em Engenharia Elétrica, UFRR  
Dayane de Sousa Gomes, Graduanda em Contabilidade, UFRR  
Fernanda Kelly Jeronimo Messchmidt, Graduanda em Engenharia Elétrica, UFRR  
Luciene Vasconcelos Carvalho, Graduanda em Engenharia Elétrica, UFRR  
Victor dos Santos Mafra, Graduando em Engenharia Elétrica, UFRR

### RESUMO

O presente artigo traça o perfil socioeconômico de mães imigrantes venezuelanas residentes no prédio abandonado da Secretaria de Educação da cidade de Boa Vista – RR. Para efetivação do projeto de empreendedorismo e desenvolvimento social conhecido como Las Madres. Para isso, fora feita uma pesquisa de campo com o objetivo de conhecer de perto suas realidades, dificuldades e sonhos. Como resultado, foi possível elaborar a melhor estratégia para mitigar a adversidade que mães e filhos enfrentam diariamente por não terem acesso básico a saúde, alimentação e educação. Contrariando, o Art 4º do Estatuto da Criança e do Adolescente, na qual estabelece como uns dos deveres da sociedade em geral, a garantia de tais direitos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mães; Crianças; Imigração; Projeto social; Empreendedorismo.

### INTRODUÇÃO

A crescente imigração de venezuelanos para o Estado de Roraima nos últimos anos tem acarretado um problema social na região. Causada, sobretudo, pela vulnerabilidade socioeconômica a qual se encontram ao chegar nas cidades roraimenses, com destaque para as cidades de Pacaraima e Boa Vista, sendo esta última capital do Estado. Muitos desses imigrantes por não terem casa e emprego acabam abrigando-se nas ruas, mais usualmente em prédios públicos abandonados. Assim, esses fatores contribuem para o agravamento da pobreza, no qual, nesse viés, os venezuelanos são os mais atingidos.

Dessa forma, observando essa adversidade, um estudo publicado no Relatório da Fundação Getulio Vargas em 2020, aponta que a extrema pobreza no Estado saiu de um patamar de pouco menos que 2% em 2015 para 5,7% em 2018. Atribuindo esse efeito em grande parte pelo desemprego, visto que mais pessoas pobres estão sendo contabilizadas.

Ademais, por não terem acesso a condições mínimas de saneamento básico muitos acabam adoecendo, demandando com isso mais gastos nos serviços públicos de saúde. O



mesmo cenário também é válido na educação, visto que há mais crianças a serem educadas. Por consequência, como exposto pela pesquisa de Souza e Silveira (2018), saúde e educação são os setores mais afetados pela imigração venezuelana.

Diante disso, com o intuito de amenizar a problemática, o time Enactus UFRR criou o projeto Las Madres uma ação de empreendedorismo social voltada a mães venezuelanas solteiras em condições de vulnerabilidade econômica. O objetivo é fazer essas mulheres ingressarem no mercado de trabalho por meio de capacitações profissionais voltadas ao setor terciário da economia, além de facilitar a comercialização dos produtos artesanais que elas eventualmente desenvolvem.

Dessa forma, será possível empoderar essas mães. Oferecendo meios que possibilitem sua legalização frente aos aspectos trabalhistas, retirando-as da informalidade e viabilizando a obtenção de renda. Conseqüentemente, acarretaria uma melhor condição de acesso a saúde e educação para seus filhos.

## **OBJETIVOS**

Analisar as características socioeconômicas do público alvo da pesquisa, bem como conhecer suas realidade, dificuldade e desejos. Possibilitando, com isso, o planejamento de ações que serão implementadas no projeto. Posteriormente, visa-se o objetivo de proporcionar o crescimento socioeconômico de mães solteiras que estejam na condição de imigrantes venezuelanas na cidade de Boa Vista, capacitando e dando suporte profissional a comercialização de seus produtos artesanais. Promovendo a redução das taxas de extrema pobreza na qual muitas dessas mulheres encontram-se atualmente. Logo, como resultado, devido a melhor condição financeira proporcionada a essas mães, seus filhos poderão usufruir de melhor acesso a saúde e educação.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa teve como objetivo inicial traçar as características do público alvo, tais como nome, idade, quantidade de filhos e profissão. Para isso, foi necessário aplicar questionários contendo as perguntas de interesse de estudo do projeto, sendo que todas foram elaboradas em português e espanhol para melhor compreensão das entrevistadas.



Assim, o antigo prédio da secretaria municipal de educação da cidade de Boa Vista foi escolhido como local para a coleta de dados, em virtude de ser um patrimônio público abandonado, tornando-o, com isso, suscetível a instalação de imigrantes venezuelanos.

Ademais, para futuras análises, as entrevistas foram gravadas e registradas fotograficamente. Isso permitiu a transcrição de suas falas com relação aos questionamentos que não se encontravam nos questionários.

Conjuntamente, com o intuito de conhecer suas principais frustrações e desejos, o time realizou uma dinâmica conhecida como árvore dos sonhos. Na qual consistiu em obter em uma folha de papel, a inscrição de seus anseios. Dessa forma, pôde-se ser capaz de entender suas realidades, que em sua maioria, buscavam melhores oportunidades e qualidade de vida.

Por fim, por ser um espaço relativamente grande, e para melhor alcance dos questionários, o time fora dividido em equipes. Dessa maneira, além de entrevistá-las, tornou-se possível conhecer de perto suas realidades, dificuldades enfrentadas e sonhos. Ao total, 56 mães venezuelanas participaram do estudo.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A pesquisa de campo ocorreu no antigo prédio abandonado da Secretaria de Educação da cidade de Boa Vista. Sendo feita no mês de novembro de 2019. O local era residência de um grupo de imigrantes venezuelanos, formados por homens, mulheres e crianças.

Para entrar na edificação, foi solicitada a permissão de um morador venezuelano. Com isso, pediu-se que fossem reunidas todas as mães solteiras ali residentes, com a hipótese de serem as mais afetadas em virtude de não terem auxílio com a criação dos filhos, ou alguma fonte de renda. Dessa forma, começou, aos poucos, surgir uma aglomeração de mulheres que se enquadravam no público alvo do estudo.

Logo, quando reunidas, o time explicou o objetivo da pesquisa e como se procederia a aplicação dos questionários, das dinâmicas, e das eventuais entrevistas com enfoque em questionamentos que não se encontravam nas perguntas por escrito.





**Figura 1:** Vista da fachada da antiga Secretaria de Educação de Boa Vista.



**Fonte:** Website Roraima em foco

As primeiras informações requisitadas foram referentes a identificação, como nome e número de telefone para contato. Contudo, dada as condições socioeconômicas na qual se enquadravam, o uso do celular era uma ferramenta pouco utilizada. Dessa forma, as mulheres elegeram representantes dentre elas que possuíam o aparelho. Assim, ficou acordado que todas as entrevistadas compartilhariam o mesmo número de telefone com as suas respectivas representadoras para posteriores ligações. Com isso, as demais perguntas foram submetidas e respondidas individualmente.

Nesse viés, a equipe começou analisando as idades. Dessa maneira, por serem uma quantidade considerável de venezuelanas, a faixa etária de idade variou em uma escala de 15 a 65 anos, ou seja, residiam no local mães adolescentes e mães idosas. Sendo a média de idade de aproximadamente 33 anos, e a moda de 30 anos. As informações referentes as idades podem ser melhor visualizadas no gráfico a seguir:



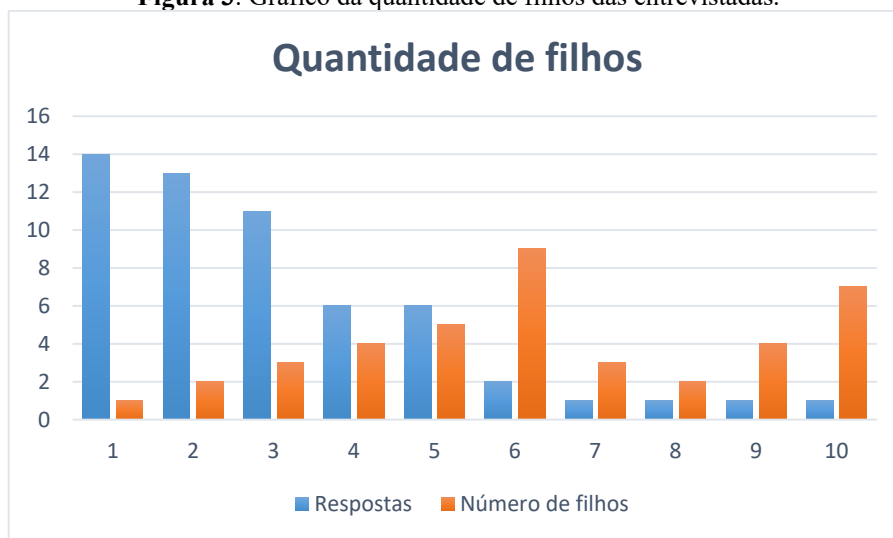
**Figura 2:** Gráfico com a distribuição das idades das entrevistadas.



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Com relação a quantidade de filhos, quatorze mulheres relataram ser mãe de apenas 1, enquanto somente uma delas disse ter 9. Quando analisado pela média o número de filhos é cerca de 3 crianças para cada venezuelana residente no antigo prédio abandonado da Secretaria Municipal de Educação.

**Figura 3:** Gráfico da quantidade de filhos das entrevistadas.



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Era significativa a presença de crianças no local. Todos vivendo em extrema aglomeração e em péssimas condições. Além disso, muitas mães ainda se encontravam distantes de seus filhos, residentes no país venezuelano. Contudo, almejavam em trazê-los futuramente. Sobre esse assunto, há um relato de uma das entrevistadas, e por motivos de anonimato, será identificada como Mãe um.



“Na Venezuela eu deixei três filhos. Tenho cinco. Aqui tenho dois e lá tenho três.”  
(Mãe um)

Quando perguntada acerca da possibilidade de eles virem morar na capital roraimense:

“Estava esperando estabilizar aqui para ver se já os chamava. Mas como ainda não, já vou para nove meses que não consigo emprego.” (Mãe um)

O relato descrito é compartilhado por muitas mulheres. Mesmo desempregadas, ainda se veem em uma situação melhor quando comparado aos seus familiares no país de origem.

Como diz uma segunda entrevistada, identificada como Mãe dois:

“Venho da Venezuela, tenho já cinco meses aqui. Vim aqui com o motivo de tirar a minha família de lá, pois na Venezuela nos encontramos em uma situação muito difícil. Não temos praticamente alimento, remédios, nada disso. Viemos para cá com o fim de tirar nossas famílias de lá, e de ajudar. E, bom, aqui estamos, lutando para encontrar algo melhor que na Venezuela.” (Mãe dois).

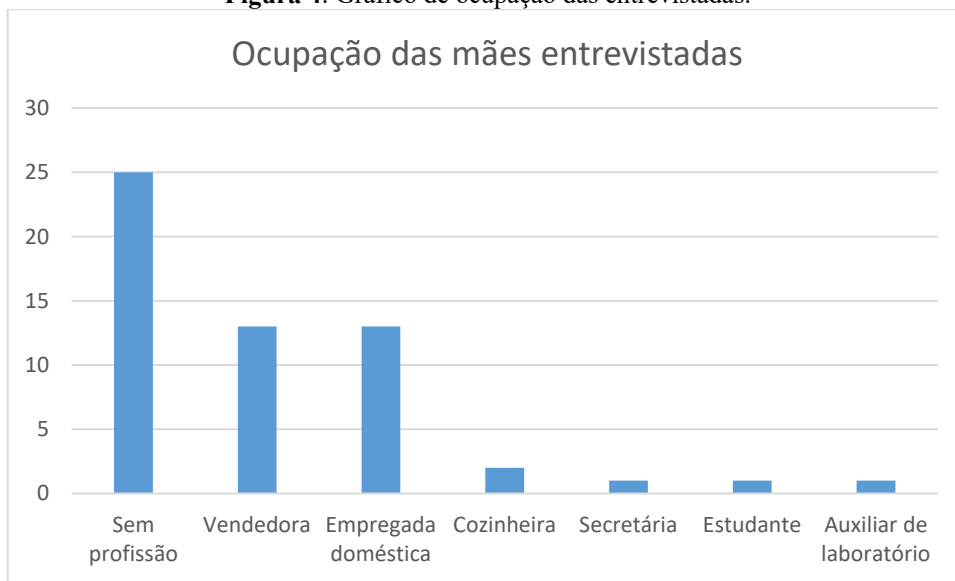
Quanto a ocupação, observou-se que embora muitas delas não tivessem empregos formais, com carteira de trabalho, atuavam em sua maioria em atividades de empregada doméstica e de vendas. Nesse sentido, criavam produtos artesanais e os comercializavam nas ruas da cidade.

Essa situação foi observada na pesquisa de Souza e Silveira (2018), afirmando que a ausência de uma carteira de trabalho os tornava mais suscetíveis a vulnerabilidade, tendo em vista a condição de ilegalidade para trabalhos formais. Tendendo, com isso, a permanecerem desempregados ou exercendo atividades informais.

Dessa forma, fica evidente o quão grave é a situação dos imigrantes venezuelanos residentes no local em que fora feita a pesquisa. Agravando-se, ainda mais, nos casos das mães, que desempregadas, sem carteira assinada e sem renda fixa, necessitam lidar com a criação dos filhos. O gráfico a seguir demonstra a distribuição de suas atuais profissões.



**Figura 4:** Gráfico de ocupação das entrevistadas.



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Analisando o gráfico, a equipe decidiu direcionar o projeto em duas vertentes. A primeira seria voltada a capacitação profissional das mulheres nos serviços de atividades domésticas, tendo o time Enactus UFRR, com auxílio de parcerias, como mediador entre o empregador e o empregado. Assim, seria possível ensiná-las o uso do idioma português, como também assegurar que todos os aspectos legais referentes aos contratos trabalhistas sejam garantidos.

Já o segundo enfoque, seria para o setor de vendas. Justificado pelo fato de muitas desenvolverem seus produtos artesanais e com isso comercializá-los. Nesse viés, o projeto buscará oferecer capacitações na área de empreendedorismo, assim como promover contato com eventuais interessados em patrocinar seus trabalhos.

Sobre esse assunto, há um relato de uma das entrevistadas que durante a pesquisa de campo nos mostrou seus trabalhos. Eram produtos desenvolvidos para uso pessoal, como bolsas e chinelos. Será identificada como Mãe três.

“Faz um ano que vim para cá. Tenho sobrevivido trabalhando por meios próprios. Sou vendedora, fabricante de sandália, faço crochê muito bom, muito bonito. Tiara e xuxinha de cabelo também. E, bom, tenho trabalhado duro na rua já tem um ano, e estou muito agradecida aqui com o povo de Roraima. Pois na realidade, eles vêm me dando apoio comprando as mercadorias que eu faço.” (Mãe três).

Alguns dos produtos descritos acima podem ser visualizados nas figuras 5 e 6. São utensílios fabricados com materiais simples, em sua maioria bordados, com diversidade em cores. Sendo todos eles fabricados artesanalmente.





**Figura 5:** Bolsas artesanais em diversas cores.



**Fonte:** Elaborada pelos autores.

**Figura 6:** Bolsa artesanal.



**Fonte:** Elaborada pelos autores.

A necessidade impôs a essas mães buscarem alternativas para contornar suas precárias condições de vida. Diariamente se deparam com empecilhos relacionados a alimentos, medicamentos e educação. Além do fato de sofrerem preconceito, como o xenofobismo.

Somado a isso, tem-se a condição de vulnerabilidade que as crianças apresentam pelo fato de viverem em um lugar abandonado. Sem acesso a direitos básicos que, por lei, deveriam desfrutar. Por conta disso, todas acabam tendo sua infância perdida.

Mas apesar de tudo, essas mães continuam desenvolvendo o empreendedorismo, seja com a comercialização de seus artesanatos, seja com pequenos serviços. Permanecem batalhando para eventualmente alcançar seus objetivos, que foram transcritos no decorrer desse estudo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realidade de muitos imigrantes venezuelanos não pode ser ignorada por todos os setores da sociedade e sobretudo pelo Estado. Em virtude de acarretar problemas nas áreas públicas de saúde e educação.

Ademais, vale ressaltar o Art. 4º do Estatuto da Criança e do Adolescente da lei nº 8.069, que estabelece como dever da comunidade em geral garantir direitos como, saúde, alimentação e educação. (Brasil, 1990).

Assim, considerando o fato de no local da pesquisa ter em média três crianças para cada mãe venezuelana entrevistada. E visto as condições precárias em que vivem, fica evidente a urgência de sanar essa problemática. Sendo feita através de ações que empoderem



economicamente essas mulheres, para que possam, com isso, proporcionar uma melhor condição de vida para seus filhos e familiares.

Por isso, o estudo aqui realizado, reuniu as características referentes a esse grupo. A fim de estabelecer o melhor caminho e estratégias para a mitigação dessa adversidade social. Nesse sentido, será coordenado o planejamento de capacitações profissionais via parcerias com outras entidades na esfera pública e privada. Além de dar suporte a seus empreendimentos artesanais que vem sendo comercializado nas ruas da cidade.

Dessa forma, configura-se o propósito do projeto social Las Madres, formado por estudantes da Universidade Federal de Roraima, discentes de diferentes áreas do conhecimento que anseiam em retribuir para sociedade os conhecimentos adquiridos.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei no 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 jul. 1990.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, **A economia de Roraima e o fluxo venezuelano**. Rio de Janeiro, 2020.

RORAIMA EM FOCO. **MRR quer tombamento do antigo prédio da SEED**. Disponível em: <https://roraimaemfoco.com/mrr-quer-tombamento-do-antigo-predio-da-seed/>. Acesso em: 06 jun 2020.

SOUZA, A.R.; SILVEIRA, M.C.P, **O fluxo migratório de venezuelanos para o Brasil (2014-2018): Análise do arcabouço jurídico brasileiro e da conjuntura interna venezuelana**. Cadernos Prolam/USP, v. 17, n. 32, p. 114-132, jan. /jun. 2018.



# CAPÍTULO 37

## SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E A GLOBALIZAÇÃO: UM OLHAR SOBRE AS PROPAGANDAS DA COCA-COLA

[Rosana de Vasconcelos Sousa](#), Mestra em Biblioteconomia, UFCA  
[Maria Silvanira Souza Ferreira de Oliveira](#), Mestranda em Propriedade Intelectual, IFCE  
[Clara Camile Freitas da Silva](#), Especialista em Pesquisa Científica, UECE  
[Lina Nária Campos da Silva](#), Graduada em Biblioteconomia, UFC

### RESUMO

Este estudo apresenta algumas considerações sobre o paradigma da Sociedade da Informação e a Globalização, refletindo sobre os impactos sociais das propagandas da Coca-Cola nas copas mundiais exibidas na televisão brasileira. A intenção é, após discorrer sobre as temáticas que constroem este artigo, explorar e analisar duas campanhas da Coca-Cola em copas mundiais. Visa explorar como a Coca-Cola elabora e dissemina as suas propagandas utilizando as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) e a relação que as campanhas têm com a sociedade e o momento que ela está vivendo para que faça parte da vida do consumidor. A partir disso, surge a preocupação de analisar como se dá a relação da Coca-Cola na Sociedade da Informação e como ela vem sendo uma empresa globalizada que direciona as suas propagandas para os seus consumidores. Com a pesquisa bibliográfica realizada e após a análise de duas propagandas da Coca-Cola, a da Copa do Mundo de 2002 e da Copa das Confederações de 2013, conclui que empresa faz a propaganda pensando no que está acontecendo na sociedade naquele período que pode influenciar em suas vendas; e que a Sociedade da Informação e a Globalização são fatores chaves para o sucesso de muitas empresas, que conseguiram quebrar barreiras e inserir suas companhias em vários países, tendo suas propagandas disseminadas globalmente de maneira rápida como se fosse uma aldeia global.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sociedade da Informação. Globalização. Coca-Cola. Televisão. Propagandas.

### INTRODUÇÃO

A todo momento somos bombardeados por informações, nos nossos lares, no trabalho, na escola, na rua, no ônibus, em restaurantes, lojas etc. Essas informações são geradas e compartilhadas por diversos meios: conversas presenciais ou por telefone, televisão, internet, rádio, jornal, enfim, não vivemos sem informação, convivemos com ela e em torno dela giram nossas atividades.

Essa realidade não é restrita às últimas décadas, apesar de as novas tecnologias terem forte impacto nesse “viver informacional.” Ao longo do tempo, a sociedade tem passado por



diversas transformações, está em constante mutação, em um processo contínuo de desenvolvimento, e destacamos aqui o desenvolvimento industrial e tecnológico.

Na contemporaneidade, as novas tecnologias se introduzem na sociedade de forma rápida e arbitrária, tornando-se não apenas ferramentas para auxiliar em algumas situações, e sim apresentando-se como itens indispensáveis ao dia a dia de cada um. Um novo paradigma, apresentado por inúmeros estudiosos, é o de que a sociedade atual, impulsionada pelas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), tem como principal ferramenta a informação, sendo, por isso, denominada Sociedade da Informação.

Outro fenômeno que faz uso das tecnologias informacionais, e é mantido pela força dos processos de comunicação, é a Globalização, sendo, apontado por alguns, o processo que deu origem à ideia de Sociedade da Informação. A Globalização é, como dito por Giddens (1990 *apud* PASSOS; SANTOS, 2005, p. 10), a “[...] intensificação de relações sociais em escala mundial que ligam localidades distantes de tal maneira, que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa.”

A interação entre as localidades acontece com relação à economia, cultura, política, aspectos sociais, ou seja, é a interligação de tudo que acontece nos diversos locais. Um exemplo dessa interação é o consumo da Coca-Cola. A multinacional Coca-Cola é uma empresa que atua em vários países e faz uso das TICs para potencializar a venda de seus produtos. Buscando sempre o fortalecimento da marca, ela utiliza as tecnologias midiáticas para adentrar nos lares e atingir o maior número de pessoas, em busca de mais consumidores.

Um exemplo de veículo das campanhas da Coca-Cola é a televisão, um poderoso instrumento de comunicação de massa, que exerce grande influência na sociedade. Ela apresenta ao telespectador muito mais que uma simples mensagem, oferece, por meio de imagens e outros mecanismos, a obra pronta. Sua popularidade e seus serviços se evidenciam em algumas situações, como no caso das Copas do Mundo, um evento global, que alcança muitos, principalmente no Brasil, considerado o país do futebol.

Diante do exposto, o presente artigo busca apresentar algumas considerações sobre o paradigma da Sociedade da Informação e a Globalização, por meio da análise dos impactos das propagandas da Coca-Cola no meio televisivo, no Brasil, nos períodos das Copas do Mundo. Iniciando com uma pesquisa bibliográfica acerca dos temas que fundamentam nossa ideia, para, em seguida, explorarmos as propagandas da Coca-Cola. Dois momentos serão o foco do nosso





estudo: as propagandas da Coca-Cola na Copa do Mundo de 2002, na qual o Brasil foi campeão, pentacampeão, e na Copa das Confederações de 2013, em que a seleção brasileira foi tetracampeã.

A partir disso, buscamos entender como a Coca-Cola elabora e dissemina as suas propagandas utilizando as TICs e a relação que as campanhas têm com a sociedade e o momento que ela está vivendo, para que faça parte da vida do consumidor. Nessa perspectiva, serão expostas as análises das propagandas e conclusões acerca da temática geral.

## **GLOBALIZAÇÃO E SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO**

No decorrer do desenvolvimento da civilização humana, os indivíduos enquanto sociedade sempre foram os precursores principais de sua própria história, já que o homem é o único ser capaz de modificar, adaptar ou ampliar o universo que o cerca. E é exatamente motivado por esse desejo que ele, enquanto ser pensante, sempre se encontra envolto por acontecimentos ou situações determinantes e que sempre influenciam de alguma forma a sociedade de maneira geral.

Contudo, antes, esse processo se restringia a pequenos grupos isolados, e nem sempre trazendo os efeitos desejados. Foi apenas quando as civilizações passaram a interagir de forma mais efetiva, primeiramente através do comércio e, mais tarde, com os fenômenos da navegação, é que um fenômeno atual e bastante presente no nosso cotidiano começava a surgir: a Globalização.

Ao contrário do que muitos pensam, “A globalização é um processo, ou melhor ainda, um conjunto de processos, que vêm desenvolvendo-se com acelerações e desacelerações ao longo dos últimos cinco séculos” (VILAS, 1999, p. 23). Logo, esse panorama começou a ser traçado ao longo de vários períodos históricos, quando as sociedades, de maneira geral, deram início aos processos de troca dos fluxos informacionais.

Apesar de ser usado atualmente para designar um fenômeno recente, a Globalização começou a dar seus primeiros passos juntamente com os primeiros contatos estabelecidos entre diferentes civilizações, em que as mensagens, restritas antes a um pequeno grupo isolado, passaram a ser compartilhadas e utilizadas por indivíduos de diferentes origens, formando-se, assim, as chamadas aldeias globais.



Esse contexto também é compartilhado por Amartya Sen (2002), ao dizer que a Globalização não é nova, nem de origem ocidental e tampouco deve ser encarada como uma maldição, já que por muito tempo proporcionou ao homem o progresso, através de viagens, comércio, imigração, influências culturais e disseminação do conhecimento, incluindo a ciência e a tecnologia.

Esse cenário ao longo dos séculos acabou gerando a quebra de barreiras físicas, territoriais e linguísticas, ocasionando a construção de diversas aldeias globais, que, por sua vez, conectam-se entre si, originando um imenso intercâmbio informacional, “ocasionando uma integração crescente de todos os mercados (financeiros, de produtos, serviços e mão-de-obra), bem como dos meios de comunicação e de transportes de todos os países do planeta” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 504).

Contudo, sabe-se que esse fenômeno chamado Globalização da forma como conhecemos hoje não foi um processo surgido ocasionalmente, e sim alicerçado a partir da entrada da sociedade na era digital, através do desenvolvimento de todas as esferas componentes da sociedade, alavancadas pela revolução da informática e de meios de comunicação, “o que alterou drasticamente os processos comunicacionais e dando um novo direcionamento à sociedade atual, pois a geração, processamento e transmissão de informação torna-se a principal fonte de produtividade e poder” (CASTELLS, 1999a, p. 21).

Nesse novo contexto de Globalização, surge paralelamente outra forma de sociedade, a chamada Sociedade da Informação, em que os “indivíduos fazem o melhor uso possível das Tecnologias da Informação e Comunicação para lidar com a informação tornado esta o elemento principal de toda a sociedade humana” (CASTELLS, 2001, p. 44).

A idéia-chave [*sic*] é que os avanços no processamento, recuperação e transmissão da informação permitiram aplicação das tecnologias de informação em todos os cantos da sociedade, devido a redução dos custos dos computadores, seu aumento prodigioso de capacidade de memória, e sua aplicação em todo e qualquer lugar, a partir da convergência e imbricação da computação e das telecomunicações (GIANNASI, 1999, p. 21).

O que causou mudanças radicais na forma da sociedade atual se utilizar das informações para modificar, alterar ou melhorar os mais diversos âmbitos que a compõe, seja na economia, política, arte, cultura ou ciência. Isso reflete claramente nas formas pelas quais essa sociedade é vista e caracterizada na atualidade, sendo considerada “poli funcionalista, flexível e com redes



descentralizadas e opondo-se ao antigo modelo industrial que era altamente especializado, padronizado e com reprodução rígida” (LOJKINE, 2002, p. 53).

Todavia, essa chamada sede informacional da Sociedade da Informação é a mola propulsora que acaba levando os indivíduos que nela estão inseridos a estarem sempre buscando novos mecanismos que os auxiliem e os mantenham conectados a essa imensa aldeia, surgindo, então, o consumo de massa, que faz com que “a satisfação dos consumidores supere os questionamentos sobre a relevância, legitimidade ou racionalidade” (GALBRAITH, 1987, p. 23).

Conscientes dessa realidade, os meios de consumo têm se utilizado frequentemente dos meios midiáticos de massa para implementar a cultura consumista nas mais diversas formas de comunicação de massa, pois, segundo Castells (1999b, p. 17), “A cultura de consumo é virtualmente construída como um amplo processo de socialização mediante o sistema mediático onipresente, interligado e diversificado.” O que deixa claro que um indivíduo só é considerado pertencente à Sociedade da Informação se ele estiver socializado, tanto em virtude de estar conectado às mídias como pelo fato de estar consumindo os produtos que elas divulgam.

## **A COCA-COLA E A TELEVISÃO**

A atual revolução tecnológica em especial teve e continua tendo uma grande contribuição para a expansão dos fluxos informacionais oriundos da Globalização, assim como seus efeitos sobre as sociedades de forma geral. Castells (2000, p. 26), inclusive, fala que a habilidade ou não das sociedades dominarem a tecnologia, em especial, aquelas que são estrategicamente decisivas em cada período histórico, traça o seu destino.

Dessa forma, os fluxos informacionais ganharam grande impulso com o desenvolvimento das mídias comunicacionais, sobretudo após o término da Segunda Guerra Mundial, período em que o mundo deu um grande salto nas formas e mecanismos comunicacionais, através da popularização de diversos meios de comunicação. Apesar de, na atualidade, os computadores ou dispositivos portáteis serem os grandes responsáveis pela conexão das aldeias globais, foi outro meio de comunicação que revolucionou a forma de comunicação em massa e continua em evidência na sociedade moderna: a televisão.



Esse meio de comunicação, surgido na década de 50, ainda demonstra ser um poderoso instrumento utilizado pela Globalização, através dos mais variados canais e formas de se utilizar da comunicação, para se passar uma determinada mensagem em massa, seja ela com o objetivo de informar, chocar, sensibilizar ou influenciar a todos, e sempre tomando como base um determinado fato, situação ou contexto social que esteja em evidência.

Quando se trata da mídia televisiva, várias dessas mensagens possuem um alto apelo consumista, em que as grandes marcas se empenham para colocar seus produtos em evidência. Porém, em uma sociedade na qual as pessoas esperam conseguir algo a mais ao consumir uma determinada marca, além da mera compra ou utilidade, tem sido um desafio cada vez mais constante para os veículos publicitários conseguir atender aos sentimentos, sensações e desejos pessoais dos consumidores de uma determinada marca através das diversas campanhas veiculadas na televisão todos os dias.

Como apresentado por Melo e Silva (2008, p. 2), a televisão é

[...] um elemento das mídias e instrumento de comunicação áudio-visual, considerado ainda nos dias de hoje como o mais socializado, muitas vezes, influencia os costumes e culturas sociais por meio de transmissão de informações. Dessa forma, as contemplações de determinados valores pelas pessoas, os quais não fazem parte de seu contexto, podem lhes trazer grandes prejuízos, isso por não terem, em curto prazo ou até por toda vida, pelos limites e restrições que seu contexto social lhes impõe, maneiras de se apropriar dessas informações de forma materializada.

É com esse pensamento que muitas marcas ao longo de sua história têm investido maciçamente em campanhas que tragam algo além do mero desejo consumista. O que elas realmente almejam é conseguir que seus consumidores associem as marcas a sentimentos de prazer, alegria, contentamento e emoção.

Uma dessas marcas é a Coca-Cola, considerada a maior empresa de refrigerantes do mundo e que, atualmente, não é apenas conhecida, mas também “consumida em praticamente toda a totalidade do planeta, estando presente em mais de 200 países e sendo responsável por mais de 400 marcas de bebidas não alcoólicas, o que por si só já a torna um símbolo da globalização” (COCA-COLA BRASIL, c2013, p. 1).

De acordo com o exposto no *site* da Coca-Cola Brasil, as fábricas que fazem parte do Sistema Coca-Cola Brasil encontram-se estrategicamente localizadas em todas as regiões do País, garantindo o abastecimento de cerca de um milhão de pontos de venda, para hidratar e nutrir os consumidores brasileiros com uma ampla linha de bebidas não alcoólicas, que engloba águas, sucos, refrigerantes, chás, achocolatado, energéticos e isotônicos.





Ao longo de sua trajetória, a Coca-Cola sempre investiu em suas campanhas de divulgação nos mais variados canais de comunicação, porém as campanhas exibidas na televisão sempre tiveram uma atenção especial por parte dos seus diretores de *marketing*. A base da publicidade moderna da Coca-Cola, segundo Joe Tripodi, ex-diretor de *Marketing & Commercial Officer da The Coca-Cola Company*, está ancorada em três necessidades: criar inovação colaborativa, guiar a liderança cultural da marca e estabelecer redes de consumidores “advogados” defensores da marca.

Nas milhares de campanhas veiculadas na televisão ao longo de sua trajetória, a Coca-Cola sempre buscou se utilizar de situações de grande comoção popular como pano de fundo de suas campanhas publicitárias, com o objetivo de fazer surgir o sentimento de união das pessoas em torno de sua marca. Um exemplo da utilização dessa estratégia pode ser identificado nos grandes eventos esportivos que patrocina, como as copas mundiais e das confederações.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: CAMPANHAS DA COCA-COLA NA COPA DO MUNDO DE 2002 E COPA DAS CONFEDERAÇÕES DE 2013**

A Globalização tem o caráter de “derrubar as fronteiras” e fazer com que seja formada uma rede de interconectividade; e como estamos trabalhando com a televisão como mídia, compreendemos que ela é um importante meio de disseminação da informação, entretenimento e, também, consumo.

As propagandas são um dos grandes responsáveis pelo consumo, e muitas empresas multinacionais investem muito no *marketing*, como é o caso da Coca-Cola, que é uma das patrocinadoras das Copas das Confederações e do Mundo. As suas campanhas são de visão global, ou seja, a mesma campanha da Copa vista no Brasil é também visualizada em outros países. Desde que firmou contrato oficial com a Federação Internacional de Futebol (FIFA), na década de 70, a Coca-Cola tem sido uma presença marcante nos grandes eventos do futebol mundial. Suas campanhas veiculadas na televisão são presenças constantes durante as transmissões do evento.

Uma de suas principais estratégias para atrair o público consumidor é o olhar diferenciado dado ao público de cada país através de campanhas pensadas exatamente fazendo a utilização de ícones do esporte, referências culturais ou uma determinada realidade presente



no cotidiano de cada país, que atua sempre buscando agregar tais elementos à sua marca, além de enfatizar a união de todos em prol do evento e, conseqüentemente, da própria Coca-Cola.

Durante a transmissão da Copa do Mundo de 2002, realizada na Coreia do Sul e no Japão, a estratégia de sua campanha de vinculação no Brasil não foi diferente. Quem não se lembra da utilização da imagem do ex-jogador Pelé atrelada à imagem da Coca-Cola após a conquista do mundial pela seleção brasileira? Ao tentar reunir o maior ícone do futebol mundial, a multidão brasileira vestida de verde e amarelo nas ruas, contagiada pelo sentimento da conquista da competição, a marca registrou um aumento significativo em suas vendas por todo o país.

A mensagem que a campanha se propôs a transmitir partiu exatamente do contexto que o povo brasileiro experimentava naquele momento, logo após a conquista de mais um mundial de futebol pelo seu país. Com o intuito de trazer essa mesma emoção e alegria para sua campanha publicitária, a Coca-Cola optou por deixar em evidência as cores do país em seu comercial; a multidão expressando o sentimento de alegria dos brasileiros e trazer o símbolo do Brasil quando se trata de futebol: o próprio Pelé, que consumia de forma contagiante a sua Coca-Cola e fazia questão de elevar o nome da marca.

A mensagem cumpriu seu objetivo, que era alcançar todos os públicos, classes sociais e grupos em todo o país através da televisão, que, aliás, ainda é um veículo de comunicação bastante popular no país. Fato que sempre foi muito bem explorado pelas campanhas da Coca-Cola.

Para a empresa, não basta chegar até o consumidor através de uma mera propaganda, mas sim por meio de uma mensagem que esteja sempre em paralelo com os acontecimentos vivenciados pelo seu público-alvo no momento, com o intuito de gerar cada vez mais um sentimento de proximidade e intimidade com a marca, dando às pessoas a sensação de que o produto realmente faz parte das suas vidas cotidianas e estimulando-as cada vez mais ao consumo.

Todavia, nem sempre essas estratégias são planejadas e previsíveis. Um exemplo foi outra competição de importância mundial relacionada ao futebol: a Copa das Confederações realizada em 2013 no Brasil, em que, diferentemente do evento anterior, no qual as pessoas estavam comprometidas apenas com o sentimento de torcedores, dessa vez decidiram deixar esse sentimento em segundo plano e se unir em prol de reivindicações sociais. Porém, a Coca-



Cola não abriu mão de, mais uma vez, utilizar-se desse acontecimento como inspiração para sua campanha publicitária.

A propaganda da Coca-Cola durante a Copa das Confederações de 2013 foi ao encontro do que estava acontecendo no país. O Brasil estava vivendo um momento de manifestações e a campanha da televisão trazia elementos de ação e liberdade, o seu tema era “Vamos juntos colorir o Brasil”.

De acordo com o G1, a “[...] Coca-Cola também lidera o ranking dos anunciantes com o maior número de campanhas relacionadas à Copa e à Copa das Confederações veiculadas na TV aberta desde o dia 1º de janeiro [de 2013].” (COCA-COLA..., 2013a, p. 1). A televisão ainda tem um alcance muito grande em questão de comunicação e disseminação da informação. Mesmo as propagandas sendo divulgadas na internet, na televisão elas têm destaque por atingirem muitos espectadores.

A campanha da Copa das Confederações de 2013 foi feita com pessoas sempre correndo ou praticando algum tipo de esporte e colorindo a rua com as cores do Brasil, e isso trouxe uma questão interessante para o momento em que o próprio país estava vivendo. Enquanto a propaganda mostrava a população na rua se preparando para receber a Copa, eram também vistas na televisão por meio dos telejornais as manifestações ocorridas durante o evento, principalmente nos dias de jogos.

Foram escolhidos os dias de jogos para serem feitas as manifestações ao redor dos estádios justamente pelo alcance global e pela possibilidade de ser vista mais rapidamente e, de certa forma, isso aconteceu; mesmo a internet tendo sido a grande aliada nas manifestações, a televisão também teve a sua representação nesse momento.

O que podemos ver é que a Coca-Cola faz as suas campanhas de acordo com o que está acontecendo na atualidade e, no caso das propagandas feitas especialmente para as Copas das Confederações e do Mundo, sempre traz características do país que está sendo a sede do evento, no caso do Brasil, a propaganda teve uma relação com o momento político do país.

As manifestações de 2013 tiveram uma repercussão muito grande tanto no Brasil como em outros países. Muitos brasileiros que moravam fora do país também participaram por meio de manifestações pacíficas e celebridades internacionais quiseram deixar a sua participação por meio de mensagens em redes sociais com as frases “não é só por R\$ 0,20 centavos” ou “Muda Brasil”. O autor Giddens (1991, p. 69) aborda essa relação de quebra de fronteiras e compartilhamento: “A



globalização pode assim ser definida como a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa.”

Esse fenômeno da Globalização foi visto em várias outras manifestações no mundo, e a televisão teve o seu papel, pois ainda o acesso às notícias é visto por esse meio de comunicação de forma maciça. As propagandas não são diferentes, já que elas não são feitas de forma aleatória, e, muitas vezes, são uma representação do que está acontecendo na atualidade.

A Coca-Cola, por ser uma empresa multinacional e que sempre tenta agradar o público de forma mais eficiente, tenta conquistar o consumidor, muitas vezes, pela campanha. No Brasil, a Coca-Cola mudou as cores da embalagem para as cores da bandeira brasileira, fazendo uma relação com o *slogan* “Vamos juntos colorir o Brasil”.

A Coca-Cola inovou em 2013 ao mudar as cores e a sua propaganda combinou com o momento em que o país estava vivendo. O *site* Exame divulgou uma pesquisa de mercado da Ipsos na qual se constatou que a propaganda da Coca-Cola na Copa das Confederações de 2013 foi uma das mais lembradas pelos brasileiros (COCA-COLA..., 2013b, p. 1). Sabemos que as propagandas dela são bem elaboradas e os elementos contribuem para que realmente fiquem conhecidas e sejam lembradas e, talvez, essa propaganda seja futuramente relacionada às manifestações que aconteceram no Brasil.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Sociedade da Informação tem como característica o seu fluxo informacional, em que é possível ter acesso à informação de forma instantânea por meio de aparelhos eletrônicos, tanto fixos como móveis. A Globalização atrelada com as tecnologias da informação e comunicação gerou oportunidades de fluxos informacionais entre países, o que ajudou muitas empresas, como no caso a Coca-Cola.

Por ser uma multinacional presente em vários países, ela tem grandes investimentos no setor de *marketing*. A Coca-Cola aproveitou-se dos benefícios da Globalização para expandir a sua marca e uma das ferramentas utilizadas pela empresa foram as propagandas tão famosas da Companhia Coca-Cola. Ela usa várias mídias para a sua disseminação, porém a que vemos tendo grande resultados é a televisão.





A televisão, como foi abordado, é uma mídia de massa que atinge vários públicos e, principalmente na televisão aberta, a propaganda de produtos é mais vista. Analisamos duas propagandas da Coca-Cola das Copas, uma de 2002 e a outra de 2013, e percebemos que a empresa faz a propaganda pensando no que está acontecendo na sociedade naquele período que pode influenciar nas suas vendas.

Na campanha da Copa do Mundo de 2002, o patriotismo estampado na propaganda tendo como elemento o ex-jogador Pelé, no momento em que o Brasil estava se consagrando pentacampeão, foi de grande influência para o momento histórico da época, pois o Brasil e o mundo estavam concentrados naquele evento.

Na Copa das Confederações de 2013, o momento histórico do país era outro totalmente diferente. Poucos dias antes da abertura da Copa, começaram as manifestações no Rio de Janeiro, que rapidamente se alastraram por todo o país e o evento de futebol virou motivo de manifestação e protestos.

Com um cenário diferente, a nova campanha da Coca-Cola tentou inserir a sua propaganda de uma forma que ela parecesse mais “nacional”, fazendo uma campanha que exaltasse as cores da bandeira do país, e a mudança das cores na embalagem do produto tentava passar a imagem de que ela homenageava e fazia parte do país.

A Sociedade da Informação e a Globalização são fatores chaves para o sucesso não só da Coca-Cola, mas também de muitas outras empresas, que conseguiram quebrar barreiras e inserir suas companhias em vários países, tendo suas propagandas disseminadas globalmente de maneira rápida como se fosse realmente uma aldeia global.

## REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação**: economia, sociedade e cultura: vol. 3. São Paulo: Paz e terra, 1999a.

CASTELLS, Manuel. **Internet galaxy**: reflections on the internet, business and society. Oxônia: Oxford Press, 2001.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999b.

CASTELLS, Manuel. Prólogo: a rede e o ser. *In*: CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000. p. 21-47.



COCA-COLA BRASIL. História da marca. **Coca-Cola Brasil: The Coca-Cola Company**, [S.l.], c2013. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/historia>. Acesso em: 3 fev. 2021.

COCA-COLA e Brahma lideram ranking de marcas que já falam de Copa na TV. **G1**, São Paulo, 7 jun. 2013a. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2013/06/coca-cola-e-brahma-lideram-ranking-de-marcas-que-anunciam-copa-na-tv.html>. Acesso em: 3 fev. 2021.

COCA-COLA é marca mais lembrada na Copa das Confederações. **Exame**, 1 jun. 2013b. Disponível em: <https://exame.com/marketing/coca-cola-e-marca-mais-lembrada-na-copa-das-confederacoes/>. Acesso em: 3 fev. 2021.

GALBRAITH, John. **A sociedade afluyente**. São Paulo: Pioneira, 1987.

GIANNASI, Maria Júlia. **O profissional da informação diante dos desafios da sociedade atual**: desenvolvimento de pensamento crítico em cursos de educação continuada e a distância via internet, através da metodologia da problematização. 1999. 212 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) — Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1999.

GIDDENS, Anthony. As dimensões institucionais da modernidade. In: GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora UNESP, 1991. p. 61-82.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. A nova administração. In: LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 501-506.

LOJKINE, Jean. **A revolução informacional**. São Paulo: Editora Cortez, 2002.

MELO, Diógenes Maclayne Bezerra de; SILVA, Kátia Cilene da. Transmissão de informação: a televisão como meio de incluir para excluir pessoas. In: SIMPÓSIO HIPERTEXTO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO, 2., 2008, Pernambuco. **Anais eletrônicos [...]**. Recife: UFPE, 2008.

PASSOS, Rosemary; SANTOS, Gildenir Carolino. Em tempos de globalização e mudança: a identificação da cidadania na sociedade de informação. **Transinformação**, Campinas, v. 17, n. 1, p. 7-16, jan./abr. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/tinf/v17n1/01.pdf>. Acesso em: 3 fev. 2021.

SEN, Amartya. Juicios sobre la globalización. **Fractal**, [S.l.], n. 22, 2002.

VILAS, Carlos M. Seis idéias falsas sobre a Globalização. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, ano 3, n. 6, p. 21-61, 1999. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/estudos/article/view/749/614>. Acesso em: 3 fev. 2021.



# CAPÍTULO 38

## A ABERTURA DE CAPITAL DA CAIXA E OS FUNDAMENTOS DE UMA IPO COM BASE NO FCD - FLUXO DE CAIXA DESCONTADO

Gilmar Veriato Fluzer dos Santos, Mestrando em Administração, UNIOESTE/PR  
Edison Luiz Leismann, PhD - Ciências Sociais Aplicadas, UNIOESTE/PR

### RESUMO

A Teoria das finanças não traz em seu acervo produção satisfatória quando o assunto é avaliação de empresas de capital fechado, visto que a maioria está voltada para modelos de capital aberto. Isso motivou este estudo, cujo propósito é calcular o valor econômico (*valuation*) da Caixa Econômica Federal e o valor de suas ações na hipótese de uma IPO, bem como determinar os riscos de capital próprio e o de mercado. Para isso foi utilizado o método FCD – Fluxo de Caixa Descontado, que incorpora o *trade-off* risco/retorno na avaliação futura da instituição com uma taxa de desconto aplicada ao seu valor presente. Os resultados encontrados foram compatíveis com os objetivos da proposta e o perfil da empresa, os quais permitem concluir que os principais conceitos fundamentalistas de valor, potencial e de mercado, foram atendidos na proposta bem como a percepção de risco. As vantagens mencionadas superam as desvantagens e justificam o objetivo deste trabalho, pela possibilidade de elevar a instituição a um patamar acima da sua condição atual, tanto nos critérios financeiros quanto os de governança corporativa e, por conseguinte, de autonomia em relação ao sistema político.

**PALAVRAS-CHAVE:** Caixa Econômica Federal. IPO. Fluxo de Caixa Descontado. Perpetuidade. Valor Econômico.

### 1 INTRODUÇÃO

É consenso mundial de que um sistema financeiro desenvolvido e sustentável passa, necessariamente, pelo mercado de capitais. Nesse sentido, os governos exercem papel importante na manutenção e no incentivo do sistema, no qual o mercado de ações possui um papel determinante na medida em que pode assumir importância estratégica no desenvolvimento socioeconômico dos países. Estudos realizados por Detter e Fölster (2015), comprovam que um mercado financeiro desenvolvido está diretamente ligado à melhora na qualidade de vida de um país, na qual os “governos deveriam encorajar o crescimento do mercado de ações, porque eles tendem a estar associados ao desenvolvimento econômico”. Em obra intitulada “*The public wealth of nations*”<sup>19</sup>, ou “A Riqueza Pública das Nações”, eles

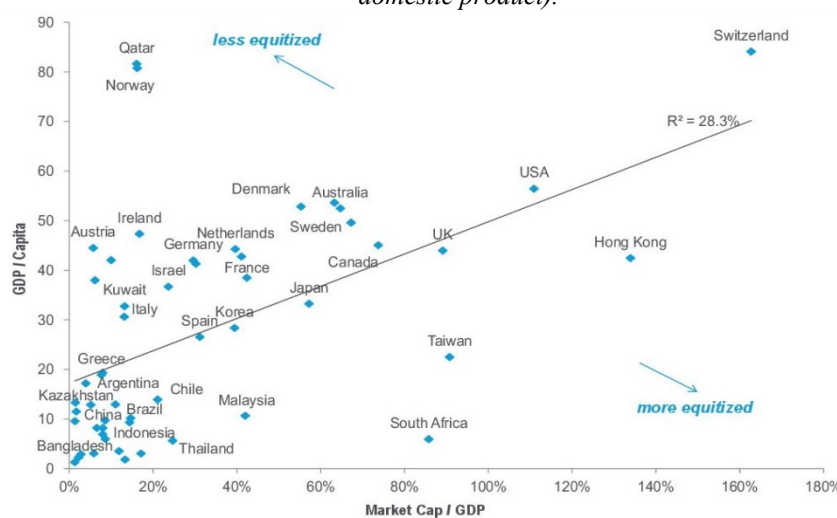
---

<sup>19</sup> *The public wealth of Nations*, de Dag Detter e Stefan Folster, foi considerado o livro do ano em 2015 pelas revistas Financial Times e The Economist.



afirmam que em economias mais desenvolvidas o mercado financeiro é fator determinante para o crescimento econômico e, aqueles que detêm um mercado acionário pujante, tem melhores padrões de vida. Para comprovar, os autores compararam 53 países com as maiores economias, levando em conta a relação entre mercado de capitais/PIB e o PIB per capita de cada nação. O resultado pode ser visto no gráfico 1, o qual mostra a riqueza da Suíça, que está entre as dez maiores economias do mundo e tem um mercado financeiro equivalente a 160% de seu PIB.

**Gráfico 1** – Relação PIB (GDP) per Capita vs. Mercado de Capitais/PIB dos países pesquisados. GDP (*Gross domestic product*).



Fonte: Haver Analytics Citi Research (2015).

Por outro lado, países pobres como Bangladesh e Nigéria tem mercado de ações que não alcançam 10% de seus PIBs. O Brasil fica perto de 20%, o que demonstra o quanto seria preciso evoluir neste mercado e promover seu desenvolvimento. Atualmente, embora este mercado tenha crescido substancialmente nos últimos anos como opção de investimento e fonte de financiamento (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM, 2018), ainda é inexpressivo se comparado a outros países, como o Chile, por exemplo.

Damodaran (2010) em estudo para mercados emergentes, concluiu que a dificuldade em avaliar empresas provém de dois erros: o primeiro diz respeito ao risco-país e à melhor forma de lidar com ele na avaliação. O segundo decorre da falta de transparência e má governança corporativa que caracterizam muitas empresas. Nesse particular, o governo brasileiro exerce um papel fundamental como promotor deste mercado, enquanto mantém sob seu controle estatais que não fazem parte de sua atividade fim e, por isso, seriam passíveis de privatização ou de abrirem seus capitais.





No caso da Caixa Econômica Federal (CAIXA), objeto deste estudo, a questão que se coloca é se a instituição teria condições de abrir seu capital, no sentido de abrir uma janela de oportunidade para solução de problemas que afetam diretamente sua atuação como banco comercial e agente de políticas públicas. A necessidade de capitalização, a adequação ao índice de Basiléia<sup>20</sup>, o aumento da eficiência operacional e o aparelhamento político-partidário são fatores que justificam a realização deste trabalho. Deste modo, a proposta de abertura de capital poderia representar um avanço, pela possibilidade de melhoria na sua governança ao se submeter ao jugo do mercado e de novos acionistas.

Assim, o objetivo central deste estudo é o de calcular o valor econômico- *valuation* – da instituição e o preço de suas ações por ocasião de uma IPO<sup>21</sup> por meio do FCD – Fluxo de Caixa Descontado, o qual é considerada a metodologia de avaliação de empresas mais utilizada no mercado de capitais para este fim. Especificamente, outros dois objetivos são propostos: o primeiro é o cálculo do custo do capital próprio com base no CAPM – Custo médio ponderado de capital, o qual serão apurados o seu risco de mercado (macroeconômico) e o risco da instituição após a alavancagem financeira. Como complemento, serão enumeradas as vantagens e desvantagens que o processo de abertura de capital traz em seu escopo.

Para responder à pergunta se a CAIXA teria condições de abrir seu capital por meio da metodologia FCD, optou-se por elaborar uma abordagem técnica e objetiva na qual foram feitos levantamentos de pesquisa junto ao mercado e investidores institucionais no sentido de verificar qual seria o método mais apropriado para uma instituição financeira, dados os compromissos e as peculiaridades que a CAIXA apresenta em sua missão como banco público. Chegou-se à conclusão de que este método é o mais adequado pelas informações contábeis e patrimoniais que foram capturadas publicamente, uma vez que a empresa não disponibilizou informações acerca de seu Plano de negócios e outras, de caráter sigiloso.

A adoção desta metodologia é subscrita por autores renomados como Damodaran (2000) e Martelanc (2003), por ser a mais adequada às características da instituição, uma organização fechada e submetida somente a um controlador - Tesouro Nacional. Perez e Famá (2004)

---

<sup>20</sup>A Resolução CMN nº 2.099/1994 estabelece níveis mínimos de patrimônio de referência para as instituições financeiras. Com base nos volumes de suas operações, a CAIXA apresenta índice de 17,65% (2017), acima do mínimo regulamentar exigido, que é de 11% no Brasil.

<sup>21</sup> IPO – *Inicial Public Offering* ou, em português, Oferta pública Inicial. Ocorre quando a empresa vende suas ações ao público pela primeira vez.



confirmam que este é o modelo mais adequado para o mercado de capitais pelo fato de ser o que melhor captura as particularidades, a capacidade de geração de valor para os acionistas e o risco do investimento da empresa. É um dos mais presentes em Laudos de Avaliação de ofertas públicas quando empresas emitem ações no mercado pela primeira vez (APIMEC; CVM, 2017).

Este artigo está estruturado em seis partes. A primeira introduz uma contextualização do tema, a questão da pesquisa e seus objetivos, bem como as justificativas para o desenvolvimento do estudo. Os elementos de fundamentação teórica, a IPO, o FCD e a perpetuidade na parte dois. A parte três detalha a metodologia e a forma como foram selecionados os dados. A análise e discussão dos resultados com as vantagens e desvantagens compõem a parte quatro e cinco, que encerra com as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tem o propósito de reunir argumentos que justifiquem a assertiva do trabalho que, de forma pontual, identifica elementos que nortearam a formulação dos objetivos e resultados.

### **2.1 IPO em empresas públicas**

Não há um grande acervo de literatura no Brasil quando o assunto é oferta inicial de ações (IPOs), tendo em vista que o crescimento do mercado de capitais no Brasil ocorreu apenas recentemente. Nas empresas públicas o cenário não é diferente. Oliveira e Martelanc (2014), em estudo específico para as empresas brasileiras, afirmam que aquelas controladas pelo estado são menos propensas a realizar uma IPO por serem frequentemente usadas para salvaguardar interesses políticos ou interesses do país, nenhum dos quais é relacionado à maximização de valor para o acionista. As dificuldades em implementar práticas no sentido de melhorar a governança corporativa e a sustentabilidade em empresas públicas foram abordadas por Campanário, Muritiba, Muritiba e Ribeiro (2014), no qual a participação do setor privado no sentido da abertura do capital foi rejeitada ou encontrou resistências por parte da própria diretoria. Segundo eles, os motivos se combinam entre a falta de clareza nos objetivos, o engessamento normativo e regulatório diante das necessidades de melhoria e o aparelhamento



político-partidário, que precariza a administração profissional (CAMPANÁRIO et al., 2014). No aspecto econômico, Kalil e Benedicto (2018, p. 220), ao analisar o impacto da IPO no desempenho econômico-financeiro de empresas listadas na B3 no período de 2008 a 2013, nos itens crescimento, rentabilidade e lucratividade pré e pós IPO, concluíram que:

(...) de maneira geral, o *IPO* teve impacto sobre as variáveis estudadas nesta pesquisa, ou seja, a oferta pública inicial de ações capitalizou as empresas aumentando investimentos, com conseqüente aumento das receitas e ativos, apesar da redução da rentabilidade medida pelo *ROA* e pelo *ROE*. Já o modelo de regressão da lucratividade não apresentou efeito do *IPO* sobre a margem líquida<sup>22</sup>.

Estes resultados são semelhantes aos obtidos no estudo de Oliveira e Martelanc (2014, p.157), à exceção do item rentabilidade, cuja pesquisa procurou identificar os fatores determinantes para IPOs no Brasil de 2005 a 2010, na qual se obteve o indicativo de que as empresas pesquisadas investiram significativamente no seu crescimento e aumentaram seu endividamento. Prosseguem afirmando que

O IPO tornou-se uma opção para ajustar as estruturas de capital das empresas e/ou para levantar novos fundos para continuar investindo e crescendo. Além disso, os níveis de rentabilidade das empresas que começaram a negociar suas ações foram maiores, o que significa que essas empresas valiam mais para os investidores, e as empresas puderam aproveitar uma oportunidade no mercado para empreender em seus IPOs (market timing).

No que se refere aos riscos, estudos demonstram que embora o mercado acionário brasileiro tenha crescido de maneira expressiva nos últimos anos, quando comparado ao crescimento de mercados em outros países emergentes, o desempenho do mercado brasileiro é menor (IBMEC, 2007). Na análise dos riscos das carteiras mais representativas dos países, os autores Minardi, Sanvicente e Monteiro (2007), constataram que o Brasil é o país mais sensível aos movimentos da economia global e, por conseqüência, aquele que apresenta o maior risco. Sugerem que, na hipótese de uma crise de liquidez mundial, o Brasil seria mais afetado do que os outros países emergentes representados na carteira. Para isso, utilizaram o coeficiente beta em relação ao MSCI (Morgan Stanley Capital Index), o qual indica como o mercado acionário daquele país reage diante de oscilações no mercado de países emergentes como um todo ou ao mercado global. Um beta menor que 1 significa que o país reage menos do que a média dos emergentes ou do mundo, e um beta maior que 1 significa que o país reage mais. A tabela a

---

<sup>22</sup> ROA e ROE são índices quantitativos de rentabilidade de variáveis das demonstrações contábeis que medem a capacidade da empresa em gerar retornos: *ROA* – *Return on Assets*, Retorno Operacional dos Ativos e *ROE* – *Return on equity*, Retorno sobre o Patrimônio.



seguir ilustra o enunciado anterior, confirmando o beta mais alto para o Brasil tanto em relação aos seus pares emergentes quando ao índice global.

**Tabela 1** - Medidas de risco de mercados acionários emergentes

PAÍSES	BETA em relação a índices emergentes	BETA em relação a índices globais	DESVIO-PADRÃO anualizado das taxas retorno(%)
Chile	0.71	0.99	20.22%
Brasil	1.37	1.98	37.35%
Argentina	1.15	1.09	44.32%
Rússia	1.08	1.49	36.64%
Índia	0.89	0.96	27.43%
China	0.86	1.21	26.86%
México	0.92	1.27	23.54%
Tailândia	0.99	1.20	34.20%

**Fonte:** Análise dos autores feita com dados da Bloomberg (2007).

Embora esta análise tenha mais de dez anos, é provável que o resultado para o Brasil não teria margem de erro significativa se a mesma avaliação fosse feita hoje. No caso específico da CAIXA, a regulamentação vigente no Brasil determina que empresas que desejam captar recursos no mercado de capitais por meio de emissão de ações devem elaborar um Prospecto de Oferta Pública de Ações no qual devem informar, entre outros fatores, todos os riscos que podem afetar o negócio (CVM, 2018).

O relatório do auditor independente (PWC – Price waterhouse Coopers) sobre as Demonstrações Contábeis Consolidadas de 31/12/2017, emitido com ressalvas, aponta para riscos relacionados a não conformidade com leis e regulamentos. O principal é a existência de processos de investigação de atos ilegais contra alguns administradores e ex-administradores, decorrentes de operações<sup>23</sup> deflagradas pela Polícia Federal e Ministério Público Federal. Tal evento poderia gerar Fato Relevante<sup>24</sup> na hipótese de uma abertura de capital. Já o Relatório do Comitê de Auditoria (AUDIT) da própria instituição, no primeiro semestre de 2018, “reconhece a necessidade de aprimoramento em alguns processos corporativos e de investimento em atualização tecnológica”. Com relação aos problemas mencionados na introdução deste

<sup>23</sup> De acordo com as notícias veiculadas pela imprensa a partir de 2015, em conexão com a operação “A Origem” e, a partir de 2017, em conexão com as operações “Cui bono”, “Sepsis” e “Patmos”.

<sup>24</sup> Considera-se ATO OU FATO RELEVANTE qualquer decisão de acionista controlador, deliberação da assembleia geral ou dos órgãos de administração da companhia aberta, ou qualquer outro ato ou fato de caráter político-administrativo, técnico, negocial ou econômico-financeiro ocorrido ou relacionado aos seus negócios que possa influir de modo ponderável na cotação dos valores mobiliários de emissão da companhia aberta ou a eles referenciados; na decisão dos investidores de comprar, vender ou manter aqueles valores mobiliários; ou na decisão dos investidores de exercer quaisquer direitos inerentes à condição de titular de valores mobiliários emitidos pela companhia ou a eles referenciados.





artigo, como a necessidade de capitalização, a adequação ao índice de Basiléia, melhoria da eficiência operacional e a blindagem do sistema político-partidário, é importante salientar que estas informações foram extraídas de matérias de jornais de grande circulação<sup>25</sup> e, no caso do atingimento do índice de Basiléia, reconhecida no próprio DCC – Demonstrações Contábeis Consolidadas - IFRS de 31/12/2017, Nota 24, itens (c) e (e).

## 2.2 O FCD – Fluxo de caixa descontado e o *valuation*

O método de avaliação com base no fluxo de caixa descontado, para o caso de empresas de capital fechado como a Caixa, é considerado o que atende com mais rigor aos enunciados da teoria das finanças, pois revela a efetiva capacidade de geração de riqueza para os sócios, controladores ou acionistas (PEREZ; FAMÁ, 2004). Segundo estes autores, esta metodologia vem sendo amplamente adotada pelos mercados financeiros e de capitais, e utilizada como referência para os investidores no caso de IPOs, fusões, aquisições e balanço de determinação (fins judiciais). Dentre suas principais características, está a capacidade de considerar o valor de um ativo como a soma de todos os fluxos de caixa futuros descontados a valor presente, por uma taxa de desconto dos fluxos (APIMEC; CVM, 2017). Segundo Souza, Bastos e Martelanc (apud COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2000), o valor de uma empresa é movido pela sua capacidade de geração de fluxo de caixa no longo prazo. É essa capacidade que, combinada com seu potencial de criação de valor, determina o crescimento no longo prazo e os retornos obtidos pela empresa sobre o capital investido em relação ao custo do seu capital.

Seguindo a teoria predominante na literatura, a avaliação de uma empresa (*valuation*) pelo método FCD - Fluxo de Caixa Descontado possui 3 variáveis no modelo: **fluxo de caixa, taxa de desconto e taxa de crescimento da empresa** (APIMEC; CVM, 2017). Simonassi e Gonçalves (2009), ao seguir o padrão norte-americano (mais recente), estabeleceram para seu trabalho três métodos clássicos: i) o Modelo de Dividendos Descontados (DDM); ii) a avaliação pelo Fluxo de Caixa Livre para o Acionista (FCFE) e iii) a avaliação pelo Fluxo de Caixa Livre para a empresa (FCFF). Como se trata de uma instituição de capital fechado e os autores deste trabalho não tiveram acesso a informações relevantes do ponto de vista do plano de negócios e

---

<sup>25</sup> Jornal Valor Econômico de 24/05/2018: “Caixa: próximo governo terá que capitalizar banco para reduzir juros”, em coletiva de imprensa da vice-presidência de finanças e controladoria; e de 28/03/2017: “Caixa mira melhoria da eficiência e gestão de capital em 2017 e 2018”. Jornal Gazeta do Povo de 02/02/2018: “Oito investigações que devassaram a corrupção na Caixa”.



da projeção de resultados futuros, optou-se por adotar uma combinação de dois dos modelos acima (DDM; FCFF), com ênfase no fluxo de caixa livre para a empresa para se chegar a um *valuation* considerado justo para o mercado e futuros acionistas, já que o propósito deste trabalho é avaliar a empresa como um todo. O valor da empresa é obtido descontando-se os seus fluxos de caixa estimados, ou seja, os fluxos de caixa resultantes após a realização de todas as despesas operacionais e impostos, anteriores ao pagamento de dívidas, pelo custo médio ponderado de capital, que é o custo dos diversos passivos financeiros utilizados pela empresa, com pesos em conformidade com suas proporções de valor de mercado:

$$\text{Valor da empresa} = \sum_{t=1}^{t=\infty} \frac{FCFF_t}{(1+WACC)^t}$$

onde:

(1)

FCFF<sub>t</sub> = Fluxo de Caixa Livre da Empresa no período t

WACC = Custo Médio Ponderado de Capital

### 2.2.1 Aplicabilidade e limitações do método FCD

A avaliação pelo fluxo de caixa descontado a valor presente é baseada em fluxos de caixa e taxas de desconto futuros. Segundo Souza, Bastos e Martelanc (2000), a sua aplicação é mais viável em empresas (ativos) cujos fluxos de caixa sejam atualmente positivos e que possam ser estimados num horizonte futuro com algum grau de confiabilidade, e onde exista um substituto de risco para a obtenção de taxas de desconto. É preciso, segundo eles, evitar o erro de combinar fluxos de caixa e taxas de desconto, uma vez que descontar fluxos de caixa para o patrimônio líquido a valor presente pelo custo do capital (WACC) levará a um desvio crescente no valor da empresa, ao passo que descontar os fluxos de caixa para a empresa a valor presente pelo custo do patrimônio líquido produzirá um desvio decrescente no valor da empresa.

Outra limitação arguida diz respeito às fórmulas. Apesar de elas permitir calcular valores de forma objetiva, não é possível ter certeza com relação aos cálculos efetuados, por haver uma certa dose de subjetividade, em especial no cálculo do risco associado à taxa de desconto e a taxa de crescimento esperada para os negócios da empresa (ABIMEC, CVM, 2017). Damodaran (2000) alerta para alguns cenários em que a avaliação pelo FCD poderá encontrar dificuldades e necessitar de adaptações, tais como: empresas em dificuldade de caixa, empresas cíclicas, empresas com ativos ociosos, empresas com patentes, empresas em processo



de reestruturação e aquelas envolvidas em fusões/aquisições. Para as empresas de capital fechado, segundo ele, o maior problema é a medição de risco na utilização da taxa de desconto, vez que a maioria dos modelos de risco/retorno exige que os parâmetros de risco sejam estimados a partir de preços históricos do ativo objeto de análise.

### 2.2.2 Estimativa de fluxos de caixa

A essência do método FCD consiste em projetar futuros fluxos de caixa operacionais e trazê-los a valor presente, por uma taxa de desconto apropriada, que mensure o risco inerente a estes fluxos e o custo de oportunidade dos capitais (PEREZ; FAMÁ, 2004). Estes autores argumentam que são variáveis chave neste método de avaliação: o fluxo de caixa operacional, o horizonte de projeção deste fluxo, o valor residual da empresa ou valor da perpetuidade e a taxa de desconto destes fluxos de caixa. Já Souza, Bastos e Martelanc (2000) mencionam a necessidade de dois parâmetros: os fluxos de caixa futuros e a taxa de desconto, no qual a estimativa de fluxos de caixa futuros divide-se em dois tipos: para o acionista e para a empresa.

No caso específico deste estudo, optou-se por utilizar o fluxo para a empresa pelo fato de não haver acionistas, mas somente um controlador que é o Tesouro Nacional, embora anualmente receba dividendos<sup>26</sup>. Isto posto, para uma análise do fluxo de caixa da empresa é importante evidenciar o seu lucro líquido, que tem sido a medida padrão dos retornos para investidores em patrimônio líquido, o ROE, que desempenha um papel significativo em muitos modelos de avaliação. Segundo Souza, Bastos e Martelanc (2000), uma questão básica em avaliação “é a de saber se investidores se importam mais com o lucro líquido ou com fluxos de caixa, ao determinarem os preços de mercados de ações”. Argumentam que as empresas podem aumentar seus lucros circunstancialmente, utilizando alterações no método de depreciação ou controle de estoques, porém o mercado pode reagir negativamente a estas manobras, pois ele dá mais atenção ao fluxo de caixa gerado e não tanto ao lucro. Para Rappaport, (apud SOUZA; BASTOS; MARTELANC, 2000, p. 05),

o valor presente dos fluxos de caixa futuros de uma empresa, e não seus lucros trimestrais, determina o preço de sua ação, em que o mercado adota a visão de longo

---

<sup>26</sup> Os dividendos mínimos obrigatórios são reconhecidos como passivo e deduzidos do patrimônio líquido da instituição, conforme DCC – DRE.

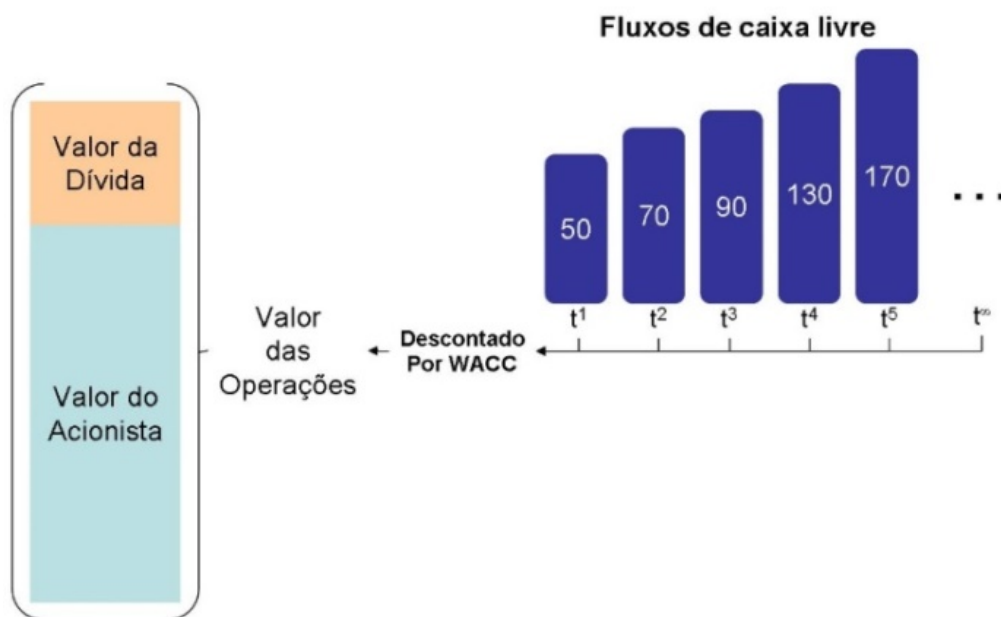


prazo. Portanto, a evidência mais direta vem da avaliação do que o preço da ação nos diz sobre as expectativas do mercado com relação ao desempenho futuro da empresa.

Em se tratando de empresa de capital fechado, como a CAIXA, há a necessidade de se deduzir do valor final do fluxo todos os pagamentos aos detentores de direitos, como os do acionista controlador e/ou juros sobre o capital próprio, bem como outras remunerações. A abordagem, em termos gerais, que começa com os lucros antes do pagamento de juros e impostos é demonstrada no fluxo e na figura ilustrativa a seguir:

- EBIT (1 - % impostos)
- + Depreciação
- Desembolsos de Capital
- Necessidade de Capital de Giro
- = Fluxos de Caixa Livre da Empresa

**Figura 1** – Fluxo de caixa livre de um empreendimento.



Fonte: [www.financeiros.wordpress.com](http://www.financeiros.wordpress.com) (2010).

Quando se calcula o fluxo de caixa da empresa, a taxa de desconto a ser utilizada é o custo de capital médio ponderado (WACC), apresentado a seguir, que leva em conta também o capital de terceiros. De modo geral, Souza, Bastos e Martelanc (2000), argumentam que os fluxos de caixa da empresa são maiores do que os fluxos de caixa do acionista em qualquer





empresa alavancada, e iguais em empresa não-alavancadas<sup>27</sup>, sendo que, como estes fluxos antecedem o pagamento de dívidas, não são afetados pelo endividamento assumido pela empresa. Porém, admitem que o valor da empresa obtido por meio do FCD pode sofrer os efeitos da alavancagem, se considerado o seu custo de capital.

### 2.2.3 Taxa de desconto (WACC), o CAPM e a perpetuidade

A **taxa de desconto** é o custo de capital utilizado em uma análise de retorno, sendo que ela pode ser calculada de várias formas diferentes. Uma das formas mais conhecidas é o WACC do inglês *Weighted Average Capital Cost* (Custo Médio Ponderado do Capital). Essa taxa indica o nível de atratividade mínima do investimento, ou seja, ele é o retorno que você esperaria ter em outros investimentos comparativamente ao ativo-objeto de análise. Sua fórmula é a seguinte:

$$WACC = Ke \left( \frac{E}{D+E} \right) + Kd \left( \frac{D}{D+E} \right) \quad (2)$$

onde,

*WACC* = Custo médio ponderado de capital

*Ke* = Custo de capital (próprio) para os acionistas

*Kd* = Custo da dívida

*E* = Total de patrimônio líquido (equity)

*D* = Total de dívida (debt)

De uma forma simples, WACC é uma taxa média ponderada entre o custo da dívida de terceiros e o custo do capital próprio. Em companhias de capital aberto, o custo da dívida é apresentado em notas explicativas ou em demonstrações de resultados, ou seja, é algo objetivo. Exemplificando: se a empresa tem R\$ 100 milhões de dívida e gasta anualmente R\$ 10 milhões somente com juros ela tem custo de dívida de 10% (ABIMEC; CVM, 2017). Para empresas de capital fechado, Damodaran, (apud SOUZA; BASTOS; MARTELANC, 2003 p. 04) diz que

o maior problema ao se usarem modelos de avaliação por DCF para avaliar empresas de capital fechado é a medição de risco – para utilização na estimativa da taxa de

---

<sup>27</sup> O conceito de alavancagem tem a ver com a criação de valor para a empresa por meio de financiamentos para financiar seus ativos, com o objetivo de aumentar a lucratividade.



desconto – uma vez que a maioria dos modelos de risco/retorno exige que os parâmetros de risco sejam estimados a partir de preços históricos do ativo objeto de análise. Como títulos de empresas de capital fechado não são negociados em bolsa, isto não é possível.

Já o custo do capital próprio é uma medida subjetiva. Trata-se do custo de oportunidade dos acionistas por estarem investindo na empresa em questão. Levando-se em conta o exemplo anteriormente comentado, os acionistas vão exigir uma margem em relação ao seu custo de oportunidade, isto é, um prêmio adicional ou a parcela de risco estimada para a ação (ABIMEC; CVM, 2017). Ainda, segundo Souza, Bastos e Martelanc (2000), os problemas da estimativa do WACC em empresas de capital fechado devem-se ao fato de elas não possuírem ações e títulos de dívida negociados em Bolsa de Valores, de onde deriva a inexistência de valores de mercado de suas dívidas e capitais próprios. Para estes autores, a inexistência de ações ativamente negociadas inviabiliza a estimativa de elementos como o coeficiente de risco sistemático (beta), no que diz respeito ao cálculo do capital próprio. Em substituição, são utilizados os valores constantes nos demonstrativos financeiros e arbitrados índices recomendados pela literatura, procedimento que pode gerar inconsistências. A taxa de desconto para avaliar uma empresa ou um projeto deve embutir o risco da qual se pagará um retorno ao investidor para o risco assumido. O modelo de risco-retorno mais difundido nos últimos anos tem sido o **CAPM**<sup>28</sup> (*Capital Asset Pricing Model*) que tem por função precificar os ativos financeiros (SOUZA; BASTOS; MARTELANC, 2000). Neste modelo, os investimentos são analisados sob duas dimensões: o retorno esperado sobre eles e o risco ou variância nos retornos esperados. Sua equação, que resulta no custo do capital próprio, é demonstrada pela taxa livre de risco mais o prêmio de risco de mercado ponderado pelo beta dos retornos da ação. O beta indica a exposição da empresa ou ação ao risco sistemático, indicando se a ação irá reagir mais ou menos do que os movimentos (volatilidade) do mercado:

$$K_e = R_f + \text{Beta} * [E(R_m) - R_f] \quad (3)$$

Onde,

$K_e$  = Custo de capital próprio

$R_f$  = Taxa livre de risco

---

<sup>28</sup> Modelo idealizado por William Sharpe (1964) e Jonh Lintner (1965). Sharpe recebeu o Prêmio Nobel em 1990, por sua contribuição no campo das finanças.



Beta ( $\beta$ ) = Coeficiente de risco sistemático do título

$E(R_m)$  = Taxa de risco de mercado, sendo [ $E(R_m) - R_f$ ] o prêmio pelo risco de mercado

Neste estudo, como já foi mencionado, não há a possibilidade do cálculo da variável beta ( $\beta$ ), que é apurado pela regressão linear entre os retornos de uma ação e do índice representativo do mercado. A inclinação da reta no gráfico desta regressão que o determina. Ela representa a sensibilidade dos retornos do papel conforme a variabilidade nos retornos da carteira. Para suprir sua ausência, algumas metodologias na literatura foram sugeridas, dentre elas as de Souza, Bastos e Martelanc (2000) e Minardi et al. (2007). A primeira propõe adotar o índice Bovespa (hoje B3) como *proxy* da carteira de mercado, cabendo a diferença entre o índice do ativo livre de risco e aquele como resultante do beta. A segunda parte do princípio de que é possível encontrar no mercado um ativo negociado com as mesmas características do objeto de avaliação, ou seja, um ativo gêmeo.

O problema está na estrutura de capital, a qual o ativo gêmeo dificilmente terá a mesma estrutura de capital, sendo necessário ajustar o beta do ativo gêmeo pela alavancagem da empresa a ser avaliada. Deste modo, dada a complexidade da segunda opção e a negativa por parte da empresa em prestar informações inerentes a sua estrutura de capital, optou-se por mesclar as duas metodologias de uma forma simples: calcular a média aritmética dos betas dos quatro principais bancos do setor e adotá-la como coeficiente, medida que melhor se ajusta aos objetivos deste trabalho. O segundo estágio da determinação do valor da empresa, além do que foi dito e interpretado na fórmula (1) diz respeito ao valor na **perpetuidade**, cujo cálculo é da maior importância (ABIMEC; CVM, 2017). Ela depende da **taxa de crescimento da empresa (g)** e da taxa de desconto no longo prazo (wacc). A evolução do cálculo no período seguinte ao horizonte previsível do fluxo de caixa é chamada de fluxo de caixa na perpetuidade. Ela parte da última parcela do período-projeto ajustado por uma equação, que leva em consideração a taxa de crescimento e da taxa de desconto projetada para este período, que devem ser diferentes em função do estágio de maturação de empresa.

Entender a perpetuidade é compreender o longo prazo, compreender em que medida as companhias podem manter no logo prazo um bom padrão de desempenho financeiro sem grandes volatilidades, na medida em que evoluam para o estágio da maturidade. Por isso, em um cenário de instabilidade, incertezas e desconfiança internacional por qual passa a economia brasileira, compreender a empresa em sua fase de maturação e sua capacidade de adaptação



evolutiva exige cálculos de crescimento e desconto bem fundamentados metodologicamente, para evitar superestimação de preço ou excessos de conservadorismo, que podem induzir ao erro.

Dessa forma, admitindo-se uma **taxa constante de crescimento** durante este período, elimina-se a necessidade de se prever em detalhes o fluxo de caixa da empresa por um tempo prolongado. Damodaran (2000) estabelece que, se a empresa alcançar uma situação de equilíbrio e depois de  $n$  anos começar a crescer a uma taxa estável  $g_n$ , o valor da empresa (também chamado valor econômico ou *valuation*) poderá ser descrito como:

$$\text{Valor da empresa} = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{FCFF_t}{(1+WACC)^t} + \frac{FCFF_{n+1}/(WACC-g_n)}{(1+WACC)^n} \quad (4)$$

Para a determinação do valor na perpetuidade, foi utilizado o Modelo de Crescimento Constante ou de Gordon, conforme a equação  $P = FCL(n) * (1+g) / WACC - g$ , no qual  $g$  é determinado pela diferença dos lucros líquidos dos dois anos mais recentes, dividido pelo anterior.

### 3 METODOLOGIA E COLETA DOS DADOS

Nesta seção é detalhada a proposta de cálculo fundamentada no referencial teórico anterior, bem como os dados e índices utilizados, de acordo com a formulação proposta. A metodologia tem o pressuposto que se trata de uma pesquisa exploratória, no sentido de que o autor conhece a realidade da organização e, por isso, tem convicção dos benefícios que a implementação deste projeto trará para a empresa no futuro. É descritiva, por propor uma realidade diferente do cenário administrativo, operacional e estratégico no qual a empresa se situa hoje.

A modelagem do **Método FCD – Fluxo de Caixa Descontado** parte do princípio de que o valor da instituição financeira depende da sua capacidade de geração de dividendos para seus acionistas. Pressupõe projetar os fluxos de dividendos futuros com base nos já existentes para seu controlador (tesouro), e trazê-los a valor presente por meio de uma taxa de desconto que reflita o risco da instituição. Para isso, foram selecionados os seguintes elementos/indicadores:





- 1) Os **fluxos de caixa livre** da DCC – Demonstrações Contábeis Consolidadas – IFRS de 2014 a 2017, projetadas anualmente até 2028 pela média de repasses de dividendos ao seu controlador (ver figura 2, mDP) – TN, de 2014 a 2017;
- 2) A indexação destes pela previsão de taxa de crescimento do PIB, fornecida pelo boletim FOCUS – Bacen (julho/2018), de 1,6% para 2018 e prognóstico de 2,5% para os anos seguintes, iniciativa essa motivada pela decisão da empresa em reter os lucros de dividendos e juros sobre o capital do controlador para os anos de 2017, 2018 e 2019, conforme notícias veiculadas na imprensa e obtidas em jornal corporativo interno.
- 3) A elaboração do **CAPM**, utilizando o **Custo do Capital Próprio (ke)** e a **Taxa Livre de Risco (Rf)** a taxa de retorno dos *treasury bonds* americanos de 30 anos (T – Bonds 30), por ser considerada a de maior confiabilidade perante o mercado e os investidores.
- 4) **Beta ( $\beta$ )**, que pela dificuldade em obtê-lo por razões já mencionadas, foi calculado pela média aritmética dos betas anuais das ações dos quatro maiores bancos em operação da B3 (1,43%), a saber: Banco do Brasil (BBAS3), Bradesco (BBDC4), Itaú-Unibanco (ITUB4) e Santander (SANB11).
- 5) A **taxa de risco de mercado (Rm)** para o Brasil, extraída de pesquisa inédita elaborada em 2018 para 59 países por Fernandez, Pershin e Acín (2018) em artigo -intitulado “*Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 59 countries in 2018: a survey*”.
- 6) **Custo de Capital de Terceiros (Kd)**, considerado o índice de classificação da dívida de longo prazo – DLP para a instituição pela Agência Moody’s, **Ba2** = 3,08% e o prêmio de risco para o país (adicionado ao prêmio de mercado maduro), de 3,46%, de acordo com a tabela disponibilizada por Damodaran (2018). Para a obtenção do Custo Médio Ponderado de Capital (**WACC**), de 9,69%, os valores do patrimônio líquido (E) e a dívida total (D) para a solução da fórmula (2) foram obtidos do BPC - Balanço Patrimonial Consolidado em IFRS, de 31/12/2017.
- 7) **O valor de g**, que é a taxa de crescimento da empresa na perpetuidade (1,87%), apurou-se subtraindo o Lucro Líquido do último ano disponível pelo ano anterior e dividindo por este:  $g = (LL_t - LL_{t-1}) / LL_{t-1}$ , o qual serviu de referência para o cálculo do valor na perpetuidade por meio do Modelo de Gordon.



- 8) **Valor presente líquido – VPL**, utilizado para obter o resultado final do Fluxo de Caixa Descontado, derivado do somatório dos fluxos livres no período de dez anos aplicando a taxa de desconto (wacc) em cada um.
- 9) **A perpetuidade**, cujo valor é resultado da aplicação direta do segundo fator da fórmula (4) descrita anteriormente, descontada a valor presente - VP.

A soma destes dois fluxos (itens 8 e 9) resulta no valor econômico da instituição, o *valuation*, para a formação do preço para o investidor/acionista, que será dividido pela quantidade de 1.000.000.000 (um bilhão) de ações. A elaboração do cálculo, para fins de materialização da metodologia e confirmação dos resultados, está presente em apêndice (planilha excel), anexada ao final deste trabalho.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

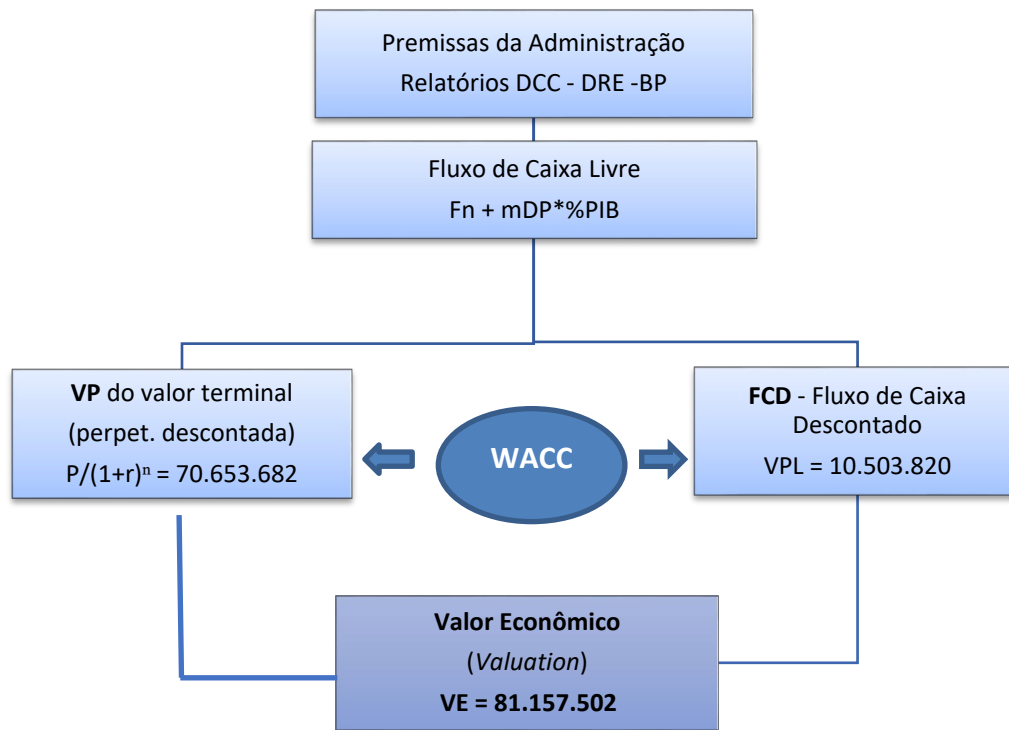
Todos os métodos e modelos de avaliação aqui descritos visaram à busca de um valor econômico justo, ou seja, um valor que represente de modo equilibrado as características e peculiaridades da empresa avaliada. A opção pela combinação dos dois métodos retratados na pág. 9, o DDM – Modelo de dividendos descontados e o FCFF – Fluxo de caixa livre para a empresa, demonstrou ser a melhor em função das características da organização, por minimizar a probabilidade de erro em combinar fluxos de caixa e taxa de desconto. O fato de ser uma empresa fechada e concentrada num único acionista (governo) a coloca em situação de vulnerabilidade de capital (ativos) por perdas inesperadas decorrentes da ação governamental em momentos de crise ou stress. Este cenário, embora não mencionado por Damodaran (2000), pode representar uma variável importante para determinação do valor econômico, pelo impacto que pode trazer na relação risco/retorno futuro. Desse modo, os três pilares sobre os quais o *valuation* da empresa foi assentado: estimativa de fluxos de caixa, taxa de desconto (WACC) e a perpetuidade, estão de acordo com o que há de mais oportuno no mercado de capitais hoje para uma empresa fechada, pelo fato de utilizar parâmetros que a expõe ao risco, ao custo de oportunidade de capital e ao desconto dos fluxos de caixa presente e futuro.

O resultado apurado, apresentado de forma ilustrativa na figura 2 permite dizer que o valor econômico de R\$ 81,1 bilhões, por estar próximo do patrimônio líquido da instituição (R\$



80,3 bilhões – 2º semestre 2018), tem a perspectiva de transmitir maior credibilidade ao mercado e aos investidores.

**Figura 2 – Metodologia de elaboração do FCD**



Fonte: elaboração do autor.

A partir do modelo acima e com base no critério do valor econômico pelo FCD, chega-se à figura 3, no qual o valor por ação pode variar entre R\$ 78,00 e 84,40 a ser vendido no mercado primário, com média de R\$ 81,15 considerando a expectativa inflacionária de 4,0% para mais ou para menos e a quantidade de ações que a instituição desejaria colocar no mercado por ocasião de uma IPO.

**Figura 3 – Valor e preço das ações da CAIXA**

VALOR ECONÔMICO POR AÇÃO PELO MÉTODO FLUXO DE CAIXA DESCONTADO - FCD			
<b>(R\$ milhões)</b>			
<b>Valor das ações</b>		<b>81.157.502</b>	
<b>Número total de ações (bilhões)</b>		<b>1.000.000.000</b>	
<b>Expec. % inflação (2018-20)</b>	<b>-4,0%</b>		<b>+4,0%</b>
<b>Valor das ações</b>	77.911.202	81.157.502	84.403.802
<b>Preço das ações (R\$)</b>	<b>78,00</b>	<b>81,15</b>	<b>84,40</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2018).



Dessa forma, partindo-se da premissa fundamentalista dos principais conceitos de Valor<sup>29</sup>, **potencial** e de **mercado**, agentes e investidores poderão estabelecer critérios de avaliação/negociação condizentes com o que o princípio da racionalidade exige, uma vez que estes valores estão representados neste estudo (CVM, 2014). É possível que a instituição, pelo seu modelo híbrido de atuação, comercial e pública, se enquadre no conceito de Damodaran, apud CVM (2014 p.350) quando diz que “um ativo deve ser avaliado tomando por base seu fluxo de benefícios futuros, considerando a influência do ambiente interno e externo à empresa”.

## 5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA PROPOSTA

A decisão de abrir o capital é um dos mais importantes e menos estudados temas do setor das finanças corporativas. Segundo Kalil e Benedicto (2018), abrir o capital significa expor os dados financeiros e operacionais da empresa ao mercado, no sentido de que os investidores, para alocarem capital em uma determinada companhia, exigirão a publicação de uma série de informações para fazerem suas avaliações para a tomada de decisão.

Deeds et al., (apud KALIL; BENEDICTO, 2018), atestam que, ao realizar uma oferta pública inicial a empresa aumenta sua legitimidade na comunidade empresarial, melhora o acesso ao financiamento da dívida e cria um meio de saída para os principais acionistas.

Contudo, no caso brasileiro, os agentes do mercado alegam que a principal razão para empresas abrirem seu capital é a possibilidade de obter recursos para financiamento de longo prazo. Em segundo vem a capacidade de gerar capital para investimento na empresa. Pagano, Panetta e Zingales (1995), em estudo de análise empírica para empresas italianas, concluíram que o motivo para ir a público está mais relacionado com o reequilíbrio das suas despesas após altos investimentos e crescimento do que para financiar futuros investimentos e expansão, além da obtenção de um menor custo de crédito e maior volume de negócios no controle. Uma análise comparativa deste assunto pode ser visualizada no quadro 1, elaborado por Kalil e Benedicto

---

<sup>29</sup> Valor potencial: Valor calculado em função das expectativas do fluxo de Caixa, considerando o horizonte temporal da análise, potencial de alavancagem, a taxa de desconto e risco associado ao retorno exigido, intenções de investimentos e de fusões e aquisições e a taxa de crescimento no período e na perpetuidade.  
Valor de mercado: É o valor refletido pela cotação de mercado ao longo do tempo (CVM, 2014).





(2018), onde são listadas algumas vantagens e desvantagens do processo, adaptada à realidade de uma empresa pública:

**Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da IPO.**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Maior acesso aos mercados financeiros e ao capital para os projetos	Estruturar departamento de acionistas e relação com investidores
Aumenta a liquidez e permite que o controlador colha os frutos	Perda de controle acionário
Desenvolvimento de imagem institucional junto ao mercado	Elevado custo de abertura de capital
Estabelece um valor para a empresa	Passível de sofrer uma oferta pública de aquisição
Maior capacidade de negociação principalmente em fusões	Custos legais e administrativos
Maior flexibilidade nas decisões estratégicas da empresa	Contratação de auditoria externa
Aumenta os mercados potenciais	Divulgação das informações

**Fonte:** Damodaran (2004), Ehrhardt e Brigham (2014) e Pinheiro (2007).

Há, no caso da CAIXA, a probabilidade de haver uma vantagem significativa no que diz respeito à governança nos escalões superiores, que passaria a ser mais técnica e profissionalizada e menos suscetível ao aparelhamento político, fato que a tornou vítima de sucessivos escândalos de corrupção e má gestão, como visto em capítulo anterior e atestado em auditoria externa. Entretanto, seu controlador deverá analisar as condições políticas e de mercado para avaliar a viabilidade econômica e institucional de uma IPO, já que se trata de uma decisão que envolve questões não somente financeiras, mas sociais, pela sua vocação pública.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A proposta de abertura de capital da CAIXA e sua exposição ao mercado, além dos objetivos já descritos, visa contribuir para seu fortalecimento como instituição pública e torná-la mais competitiva no segmento em que atua. Segundo Pagano et al., (1995, p. 27), “a sabedoria convencional é a de que a abertura de capital é simplesmente um estágio no crescimento de uma empresa”, embora esta teoria sozinha não possa explicar o padrão observado em outros países, cujas diferenças levam a decisão ser uma “escolha” da organização e não um estágio propriamente dito. No caso da CAIXA e, diante das dificuldades fiscais e de endividamento pelo qual passa o governo brasileiro, quanto mais fontes de recursos e de financiamento seu



controlador dispor, maior a chance de minimizar o problema, que se torna caro inclusive para a sobrevivência da empresa em um ambiente competitivo como é o setor bancário.

Neste sentido, os resultados deste estudo demonstraram a viabilidade da proposta, na qual o valor apurado é condizente com os conceitos e as premissas utilizadas no ambiente das finanças corporativas e no mercado de capitais quando o assunto é oferta pública de ações. É importante mencionar que eles podem apresentar algum grau de incerteza por envolver projeções futuras, uma vez que não houve acesso a informações financeiras importantes, como o Plano de Negócios e outros relatórios técnicos, não disponibilizados por questões legais e normativas. De qualquer modo, o ineditismo desta proposta traz em seu escopo a possibilidade não somente de fortalecer a governança corporativa e institucional da organização, bem como a de ser um fator estratégico no que diz respeito a sua autonomia e independência em relação as suas atividades como operador de políticas públicas e programas sociais.

É importante deixar claro que este estudo não leva em conta a proposta de privatização da empresa, apenas sua abertura de capital para posterior oferta pública de ações. O fato de ter uma função social não a torna incapaz de ser rentável e competitiva para o mercado de capitais e seus investidores. Pelo contrário, a proposta tem uma dimensão que transcende conceitos políticos ou ideológicos, na medida em que se propõe fortalecer e consolidar no mercado uma instituição que cumpre um papel fundamental no desenvolvimento social e econômico do país.

No entanto, este tema não se esgota aqui. Seria oportuno, futuramente, que fossem elaboradas novas propostas metodológicas de apoio aos resultados obtidos, como a de Análise por Múltiplos ou o DDM – Modelo de Dividendos Descontados, por exemplo, para se chegar a uma convergência de valores, levando-se em conta o acesso ao plano estratégico e institucional da empresa, ora não revelado.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA MOODY'S BRASIL- Moody's Investors Service. (org.). **Caixa econômica federal (caixa) research & ratings. 2018**. Recuperado de: <<https://www.moody.com/credit-ratings/caixa-economica-federal-caixa-credit-rating-600036458/>>.

APIMEC - Associação de Analistas e Profissionais de Investimentos no Mercado de Capitais (Rio de Janeiro). Comissão de Valores Mobiliários (org.). **Análise de investimentos: histórico, principais ferramentas e mudanças conceituais para o futuro**. Rio de Janeiro: Creative Commons atribuição, 2017. 232 p. Recuperado de: <[www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)>.



BANCO CENTRAL DO BRASIL. Ministério da Fazenda (org.). **Relatório de inflação: perspectivas para a inflação. 2018.** Recuperado de: <<https://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2018/06/ri201806c2p.pdf>>.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Ministério da Fazenda (org.). **A caixa - demonstrativo financeiro: demonstrações contábeis consolidadas ifrs. 2013,2014,2015,2016,2017,2018.** Recuperado de: <<http://www.caixa.gov.br/site/páginas/downloads.aspx>>.

CAMPANÁRIO, M. A. et al. Governança corporativa em empresas públicas. **Race - revista de administração contabilidade e economia: unoesc, joaçaba - sc, v. 13, n. 2, p.689-718, 02 ago. 2014. Quadrimestral.** Recuperado de: <[http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/4076/html\\_1](http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/4076/html_1)>.

CVM - Comissão de Valores Mobiliários. Ministério da fazenda (org.). **Central de sistemas - informações periódicas. 2018.** Recuperado de: <<http://sistemas.cvm.gov.br/>>.

DAMODARAN, A. (org.). [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/new\\_home\\_page/datafile/countryerplist.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/new_home_page/datafile/countryerplist.htm). 2017. Recuperado de: <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/new\\_home\\_page/datafile/countryerplist.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/new_home_page/datafile/countryerplist.htm)>.

DAMODARAN, A. **Avaliação de investimentos: ferramentas e técnicas para determinação de valor de qualquer ativo.** Rio de janeiro: qualitymark, 1999. Recuperado de: <https://www.investidor.gov.br/portaldoinvestidor/export/sites/portaldoinvestidor/publicacao/livro/livrotop-cvm.pdf>.

DAMODARAN, A. **Regras de volatilidade: valorização de empresas de mercados emergentes** (14 de setembro de 2009). Recuperado de [ssrn: https://ssrn.com/abstract=1609797](https://ssrn.com/abstract=1609797) ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1609797>.

DAMODARAN, A. **The dark side of valuation: firms with no earnings, no history and no comparables can amazon.com be valued?** March 2000. New york: stern school of business, 2000. 50 p. Recuperado de: <<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/highgrow.pdf>>.

DUNSE, N. A.; HUTCHISON, N. E.; GOODACRE, A. **Trade-related valuations and the treatment of goodwill.** Journal of property investment & finance. Stirling, scotland. Uk, p. 236-258. Jan. 2004. Recuperado de: <[www.emeraldinsight.com/1463-578x.htm](http://www.emeraldinsight.com/1463-578x.htm)>.

FAMÁ, R., PEREZ, M. M. **Métodos de avaliação de empresas e o balanço de determinação.** Revista administração em diálogo, São Paulo, n. 6, p.101-112, mar. 2004. Quadrimestral. Recuperado de: <<http://dx.doi.org/10.20946/rad.v6i1.686>>.

FERNANDEZ, P.; PERSHIN, V.; ACÍN, I. F. **Market risk premium and risk-free rate used for 59 countries in 2018: a survey.** 2018. Recuperado de: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3155709](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3155709)>.

FINANCEIROS.WORDPRESS (São Paulo) (org.). **Archive for the 'fluxo de caixa descontado (dcf)' category: enterprise discounted cash flow.** 2010. Recuperado de:



<<https://financeiros.wordpress.com/category/avaliacaovaluation/fluxo-de-caixa-descontado-dcf/>>.

IBMEC - Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (São Paulo). CVM (org.). **Finanças - mercado acionário brasileiro**. 2007. Recuperado de: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/>>.

KALIL, J. P. A. ; BENEDICTO, G. C. Impactos da oferta pública inicial de ações no desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras na B3. **Race - revista de administração contabilidade e economia**: v. 17, n. 1, p. 197-224, jan./abr. 2018, joaçaba - sc, v. 17, n. 1, p.197-224, 01 abr. 2018. Quadrimestral. Recuperado de: <<http://dx.doi.org/10.18593/race.v17i1.16314>>.

MINARDI, A.; SANVICENTE, A. Z. ; MONTEIRO, R. (org.). **Mercado Acionário Brasileiro**. Finanças, São Paulo, v. 6, n. 4, p.25-30, ago. 2007. Recuperado de: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewfile/34621/33424>>.

O MERCADO DE VALORES MOBILIÁRIOS BRASILEIRO - CVM. 3. Ed. Rio de janeiro: **Comissão de Valores Mobiliários, 2014**. 376p. : il. Recuperado de: <https://www.investidor.gov.br/portaldoinvestidor/export/sites/portaldoinvestidor/publicacao/Livro/LivroTOP-CVM.pdf>.

OLIVEIRA, B. C.; MARTELANC, R. Ipo determinants of brazilian companies. **Revista brasileira de finanças**, v. 12, n. 2, p. 135-135, 2014.

PAGANO, M.; PANETTA, F. ; ZINGALES, L. **Why do companies go public? An empirical analysis**. The journal of finance. Medford, MA., p. 27-64. Fev. 1998. Recuperado de: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6261.1998.tb00001.x>>.

REVISTA EXAME (São Paulo) (ed.). **Moody's: plano pode ajudar caixa a ter mais r\$100 bi em crédito**. 2018. Recuperado de: <<https://exame.abril.com.br/economia/moodys-plano-pode-ajudar-caixa-a-ter-mais-r100-bi-em-credito/>>.

SILVA, T. B. J. ; LIMA R. N. Mensuração do goodwill: um caso de estudo em duas empresas do setor de tecnologia da informação. **Revista de estudos contábeis**, londrina, v. 5, n. 9, p.106-126, 10 jun. 2014. Quadrimestral. Recuperado de: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/rec/article/view/19427>>.

SIMONASSI, A. G. ; GONÇALVES, E. D. L. **Avaliação de empresas: tópicos selecionados em avaliação de empresas e projetos**. Rio de janeiro: EPGE - FGV, 2009. 57 p. Recuperado de: <<http://epge.fgv.br/we/graduacao/avaliacaodeempresas/>>.

SOUSA, A. F.; BASTOS, D. D. ; MARTELANC, R. Avaliação de empresas brasileiras de capital fechado. In: **Semead, 2003**, São Paulo. **Seminários em administração**. São Paulo: gráfica USP, 2003. P. 1 - 15. Recuperado de: <<http://sistema.semead.com.br/6semead/>>.





# CAPÍTULO 39

## A IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES DO MARKETING PARA ATRAIR CLIENTES: O CASO DAS FACULDADES DA ESCADA (FAESC)

**José Petronilo Filho**  
**Mércia Cristina Pontes**  
**Rallyne Braz Da Rocha**  
**Bruno Silvestre Silva De Souza**

### RESUMO

A elaboração deste trabalho tem como objetivo demonstrar através da metodologia utilizada, e também dos conhecimentos adquiridos no âmbito acadêmico, a viabilidade de novos investimentos ou aperfeiçoamento do marketing, para instituição de ensino, FAESC - Faculdades da Escada, uma vez que o marketing é uma poderosa ferramenta para atrair e manter novos clientes. Os resultados encontrados através de questionários buscaram analisar a opinião dos clientes/alunos no que diz respeito ao marketing utilizado pela FAESC; em seguida objetivou-se conhecer a opinião do público em geral de algumas cidades circunvizinhas ao município da Escada sobre a mesma questão. As informações obtidas visaram identificar a real opinião dos alunos/clientes e público da FAESC em relação às estratégias de marketing utilizadas.

**PALAVRAS – CHAVE:** Marketing; Clientes; FAESC.

### LISTA DE SIGLAS

**FAESC:** Faculdades da Escada; **MEC:** Ministério da Educação e Cultura; **D&P:** Desenvolvimento e Pesquisa; **IES:** Instituições de Ensino Superior; **4Ps:** Promoção, Produto, Praça e Preço; **FGV:** Fundação Getúlio Vargas & **EASESP:** Escola de Administração de Empresas em São Paulo.

### 1 PROBLEMÁTICA

Atualmente as empresas estão vivenciando um tempo de constante competitividade, assim, ter a capacidade de se manter competitiva e atuante no mercado é o que muitas buscam. Para tanto essas empresas utilizam-se de uma poderosa ferramenta para atrair o mercado consumidor chamada de Marketing.

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (2003,p.5), “O Marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduo e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio de criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros”, ou seja, segundo essa concepção podemos dizer que, as empresas utilizam-se do marketing para criar, oferecer e até



demonstrar seus valores para o mercado, tendo como objetivo voltar ou sensibilizar a atenção dos clientes para si.

Segundo informações da Associação Brasileira Técnico Gráfica, o Marketing tem sido, hoje no Brasil, responsável por investimentos nas empresas de 7,6% em 2008 e com projeções de 8,6% em 2009. A maior preocupação das empresas ao fazer esses investimentos é atrair e fidelizar os clientes através de novos produtos, embalagens, propagandas, marcas, *slogans*, pesquisas e todo um conjunto de recursos que venham proporcionar aos seus consumidores plena satisfação. Sendo assim, o marketing tem que ser eficiente, eficaz, inovador e que atenda se não todas, mas a maioria das expectativas do público. Porém, para que isso ocorra é necessário que o marketing seja bom.

O bom marketing é essencial para o sucesso de toda organização, seja ela grande ou pequena, com fins ou sem fins lucrativos, nacional ou global [...] e que organizações sem fins lucrativos, como universidades [...] fazem uso do marketing (KOTLER e ARMSTRONG, 2003,p.3).

Tendo em vista o que foi mencionado, podemos dizer que praticamente todas as empresas, organizações ou instituições lucrativas ou não, hoje em dia, preocupam-se em investir no seu marketing para permanecer competindo no mercado, visando atender ao máximo as expectativas da sua clientela. Com as faculdades não é diferente.

As faculdades privadas no Brasil não diferem das empresas, pois, elas são na maioria das vezes de natureza lucrativa, que tem como objetivo oferecer o conhecimento de boa qualidade para seus clientes que são os estudantes. As mesmas vêm investindo dia após dia em seu marketing através de divulgações tais como: comerciais, *outdoors*, panfletos, promoções, anúncios em rádio e tantas outras formas de atrair a atenção dos seus estudantes.

No Estado de Pernambuco, mas especificamente na região da Mata Sul, surgiu a FAESC – FACULDADES DA ESCADA. Situada no município de Escada, à 55 km do Recife, é uma Instituição de Ensino Superior (IES) criada para atender a demanda local e intermunicipal, originada devido aos crescentes investimentos industriais que se encontram em toda região metropolitana e na qual Escada está inserida.

A FAESC teve suas atividades iniciadas em 04 de março de 2002, mas foi credenciada pelo MEC através da portaria nº 2490 de 21/11/2001, autorizando o funcionamento dos cursos de: Bacharelado em Administração, Bacharelado em Turismo, Licenciatura em Letras e



Pedagogia. Contudo, foi no ano de 2007 que teve todos os seus cursos reconhecidos, segundo informações do seu *site*.

Desde seu início, a FAESC faz investimentos no seu marketing, sendo a propaganda e divulgações em massa as ferramentas mais utilizadas. Estes investimentos giram em torno de 2 à 5% da sua receita líquida.

Segundo informações dadas pela diretoria acadêmica da instituição, ao longo de sua trajetória, o marketing da FAESC foi se aperfeiçoando, criou-se o Aluno Divulgador, originado da percepção de divulgação informal feita por alunos, da qual foi trabalhada e utilizada como estratégia de marketing. Ainda como marketing a FAESC criou sua página na *internet*, que tem várias funções, das quais se encontra o portal do aluno. Implantou o programa de Responsabilidade Social, de bolsas de estudos, como também eventos locais e regionais de caráter socioambiental, no qual podemos caracterizar como um marketing social e ambiental.

Contudo, levando em consideração os novos investimentos que se observa na região, e com o aumento da demanda do mercado, que cada vez mais busca novos conhecimentos, indagamos a seguinte questão: **O marketing utilizado pela FAESC- Faculdades da Escada tem sido suficiente para atrair sua clientela?**

### 1.1 hipótese

- O marketing utilizado pela FAESC não tem sido suficiente para atrair sua clientela, devido à falta de investimento financeiro;
- Falta de um profissional especializado na área do marketing ou uma empresa de assessoria.

### 1.2 objetivos

#### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar se o Marketing utilizado pela FAESC tem sido suficiente para atrair sua clientela.



### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar possíveis necessidades de mudanças no marketing da FAESC.
- Descobrir através do marketing, possíveis alternativas adequadas à realidade da FAESC para atrair e aumentar sua clientela.

### 1.3 justificativa

A presente pesquisa tem como intuito analisar o processo de marketing da empresa FAESC levando em consideração o grau de utilidade dos resultados encontrados, uma vez que é de fundamental importância conhecer suas principais falhas, necessidades e disponibilidades financeiras, para minimizar as perdas de clientes, já que na região existem outras faculdades oferecendo os mesmos cursos, gerando um alto nível de concorrência.

O interesse pelo tema e a escolha do mesmo, se deu pela própria observação diária dos pesquisadores com o problema exposto, sendo eles clientes da instituição desde o ano de 2006, podendo assim facilmente detectar através de pesquisas, resultados, críticas e propostas que venha favorecer a própria instituição de ensino.

Destarte, percebemos que a pesquisa se justifica, pela possibilidade de analisar o marketing da FAESC, visando sua eficiência no momento de atrair seus clientes, podendo proporcionar a partir das informações colhidas a reestruturação do marketing, garantindo através do processo de reestruturação, que a FAESC não só possa continuar competindo, mas que venha gerar mais resultados positivos, tais como: Novos investimentos físicos, novos cursos, benefícios financeiros e mais clientes, podendo assim ocupar um lugar de destaque no mercado e ser um diferencial em sua região.

Portanto, é evidente a necessidade de discussão sobre o tema, visto a finalidade e a importância de detectar e analisar as falhas existentes no problema de pesquisa.

O trabalho contribui para a construção do conhecimento acadêmico e proporciona ao ambiente de pesquisa, que é a própria FAESC, uma melhor visão do seu marketing e como o mesmo está sendo aceito e visto por seus consumidores e público em geral. Justifica-se ainda que este trabalho é de todo interesse dos pesquisadores que por sua vez destacou uma enorme necessidade de se verificar e esclarecer o seu problema de pesquisa.





## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para as empresas permanecerem atuando no mercado é necessário inovar, criar e agregar valores a produtos e serviços que venham satisfazer os consumidores, ou seja, ser ou ter um diferencial que atraia o mercado. As empresas vivem numa constante busca por esse diferencial que possa atrair, manter e fidelizar seus clientes. Atualmente podemos considerar o Marketing como um grande diferencial utilizado pelas empresas, pois ele pode através de suas funções e atividades, inovar e criar formas de atração, objetivando uma vantagem competitiva.

### 2.1 marketing e suas ações

Na obra *Gestão de Marketing*, os professores do Departamento de Mercadologia da FGV – EASESP (Escola de Administração de Empresas em São Paulo) conceituam o Marketing como sendo “função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa [...] (2003, p2.)”. Essa vantagem competitiva se dá pela gestão eficiente das ferramentas ou tipos de marketing que podem ser utilizados pelas empresas como estratégias de competição.

O marketing por ser amplo e abranger diversas áreas de atuação e atividades, tais como: propaganda visual, sonora, ambiental, social, pessoal e principalmente a fidelização e retenção de clientes, sendo assim KOTLER (1999, p.154), conceitua o marketing como: “a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. Ou seja, é a ferramenta que as empresas possuem para atrair e manter seus clientes de forma a gerar um bom relacionamento com os mesmo e conseqüentemente obter mais lucro.

As diferentes ferramentas ou as ações do marketing podem ser divididas e trabalhadas de diversas formas que venham proporcionar bons resultados e rentabilidade às empresas, gerado pela satisfação de seus clientes.

Nas mais variadas formas de utilização do marketing, as empresas vêm trabalhando com, a propaganda que segundo KOTLER, e ARMSTRONG (2003, p.387), “propaganda é uma atividade específica de comunicação a ser realizada com um público-alvo e específico, durante um período de tempo determinado, que tem como objetivos: informar, persuadir ou lembrar.” Sendo assim, ela é uma atividade feita pra informar, demonstrar, persuadir e lembrar os clientes as várias características do produto ou serviços produzidos pelas empresas e instituições.



A utilização da propaganda seja ela, visual, sonora ou através de panfletos (escrita), possibilita as empresas manter aceso nos clientes a vontade de consumir.

Outro marketing muito utilizado atualmente é o social. Oliveira e Cristina (2006,p.4.) conceituam esta concepção como: “O marketing social é um dos novos desenvolvimentos promissores que pelos quais se esperam aumentar a eficácia de agentes sociais de mudança, no sentido de proporcionar as mudanças sociais desejadas.” Ou seja, o marketing social, tem em suas atividades a responsabilidade de demonstrar as ações sociais criadas e praticadas pelas empresas em prol da sociedade não só na qual a empresa esta inserida, mas também em toda sociedade. Podemos dizer que o marketing social, trabalhado juntamente com a responsabilidade ambiental, caracteriza-se no marketing socioambiental, no qual tem suas ações voltadas não só na sua sociedade, mas também em todo ambiente na qual ela está inserida.

## **2.2 marketing utilizado pela IES**

Tendo em vista o novo cenário econômico, não só as empresas fazem uso do marketing e de suas atribuições para atrair seus clientes, mas também as instituições de ensino. Segundo Botelho (2008,p04) “As instituições educacionais tornaram-se realmente conscientes da utilização do marketing, quando seus mercados passaram a sofrer mudanças”.

Foram devido a essas mudanças que as instituições educacionais, tais como: escolas, cursinhos e principalmente as IES tiveram a percepção de se trabalhar e investir mais no seu marketing. Pois o marketing as possibilita fazer análise de mercado, tendo como variáveis fundamentais os 4ps que são: Produto, Preço, Praça e Promoção, o Planejamento Mercadológico; o qual proporciona a empresa e as faculdades, uma melhor visão do seu mercado e de si, e Pesquisas e Estudos através do (D&P - Desenvolvimento e Pesquisa), que as concede mais conhecimento sobre seus clientes, e conseqüentemente dão-lhes dados e informações necessárias para criar e desenvolver novos serviços e produtos, que gere uma maior e melhor satisfação do seu público-alvo.

Nas IES particulares estão sendo trabalhadas as ações mercadológicas de forma mais contínua e assídua, sendo demonstrado através do marketing os seus serviços, promoções e diferenciais. Este marketing tem como objetivo principal atrair cada vez mais a atenção de seus



clientes/alunos. Neste caso, o marketing trabalhado nestas IES também é denominado de Marketing Educacional, que é o marketing e suas ações voltadas para o âmbito educacional.

A FAESC, sendo uma IES e tendo cerca de 677 (seiscentos e setenta e sete) alunos matriculados, desse total dividido em três cursos: Administração, Letras e Pedagogia, segundo dados fornecidos pela secretaria acadêmica, busca utilizar o marketing e suas ferramentas para aumentar através delas a demanda pelos seus serviços e conseqüentemente atrair uma maior clientela.

A FAESC utiliza algumas ferramentas do marketing, são elas: propagandas sonoras, panfletos, cartazes, divulgações informais (aluno divulgador) e eventos sociais, essas ações mercadológicas utilizadas pela FAESC é que serão alvos dos nossos estudos e pesquisas. A preocupação aqui está em analisar a eficiência desse marketing ou desse conjunto de ferramentas utilizado pela FAESC, ou seja, verificar através de pesquisas e estudo se a FAESC esta sabendo trabalhar realmente o marketing para atrair e fidelizar seus clientes/ alunos.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para a construção desta pesquisa científica foi a aplicação de questionários o qual escolhemos uma amostra para analisar e estudar as opiniões dos clientes e público em geral. O processo de amostragem escolhido para aplicação dos dois questionários, tanto para clientes/alunos, como para público geral, foi o da amostra por conveniência.

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão. (GIL, 2008, p.94).

Este tipo de amostragem nos proporcionou conhecer um pouco do universo de pesquisa, alguns fatores e elementos que o compõe, sem muito rigor estatístico, o qual é exigido nas outras amostragens ou métodos.

A amostra utilizada foi de 05 (cinco) alunos em cada período, ou seja, segundo, quarto, sétimo e oitavo períodos de Administração, primeiro e quarto de Pedagogia e sexto e oitavo de Letras, da FAESC, totalizando em quarenta questionários, conforme Tabela 1 a seguir:



**Tabela 1:** Amostra dos alunos

Período	Curso	Quant. Questionários
2°	Administração	05
4°	Administração	05
7°	Administração	05
8°	Administração	05
1°	Pedagogia	05
4°	Pedagogia	05
6°	Letras	05
8°	Letras	05
<b>Total</b>		<b>40</b>

Também foi aplicado o questionário na cidade de Escada e municípios vizinhos, tais como: Gameleira, Ribeirão, Primavera e Cabo de Santo Agostinho, sendo que nos municípios a amostra utilizada foi de 12 (doze) questionários por cidade, aplicados ao público em geral, totalizando para esta amostra 60 questionários, de acordo com a Tabela 2.

**Tabela 2:** Amostra do público em geral

Municípios	Quant. Questionários
Escada	12
Gameleira	12
Ribeirão	12
Primavera	12
Cabo de Sto. Agostinho	12
<b>Total</b>	<b>60</b>

Assim, foram aplicados 100 questionários entre clientes (alunos) da FAESC e não-clientes (público em geral). O objetivo da aplicação dos questionários foi analisar se o marketing da FAESC tem sido suficiente para atrair ou não sua clientela.

Com a realização da pesquisa, procurou-se responder e esclarecer a questão do problema acima mencionado. No que se refere à coleta de dados foi utilizado o procedimento técnico de questionário. Segundo Oliveira (1993, p. 32) “O questionário é considerado um importante





instrumento de pesquisas, por fornecer subsídios reais do universo ou amostra pesquisada.” Através do questionário foi possível saber qual a real opinião dos clientes (alunos) e demanda local e intermunicipal da FAESC, sobre seu marketing.

O questionário foi composto por questões fechadas, elaborado de acordo com o problema de pesquisa, ou seja, o método de abordagem foi quantitativo e direto com perguntas estruturadas, assim, as perguntas fechadas tiveram a intenção de medir quantitativamente as respostas, tendo sido examinadas e sistematizadas através de percentagens. Na análise e avaliação dos resultados foi feita uma comparação entre as duas amostras no sentido de identificar os principais problemas em relação ao marketing utilizado pela FAESC.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira questão teve por objetivo identificar a idade preponderante da amostra para os dois tipos de questionários (clientes e não-clientes). Pois, dependendo da idade do público que se querem alcançar as estratégias de marketing devem ser direcionadas para esta população. Sendo assim, após a coleta de dados, a pesquisa verificou que a maior população pesquisada entre alunos e público-geral, a qual gera um somatório de 86,66% é o grupo que compõe a faixa etária de 21 a 30 anos. Tendo como segundo lugar o grupo formado por pessoas de 20 anos, a qual somando os percentuais das duas figuras é igual a 47,50%, com mesmo percentual também se encontra o público de 31 a 40 anos. Conforme mostram as Figuras 1 e 2

Figura 1: Idade – Clientes FAESC

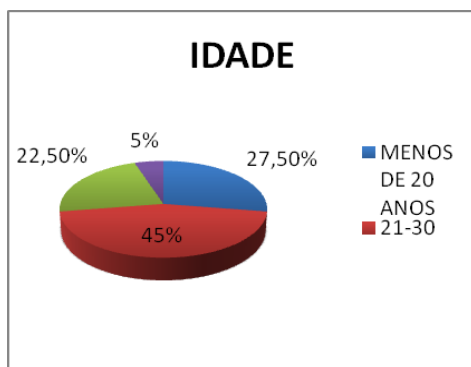
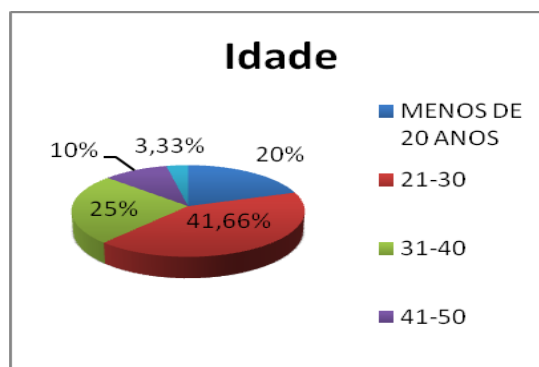


Figura 2: Idade – Público em geral



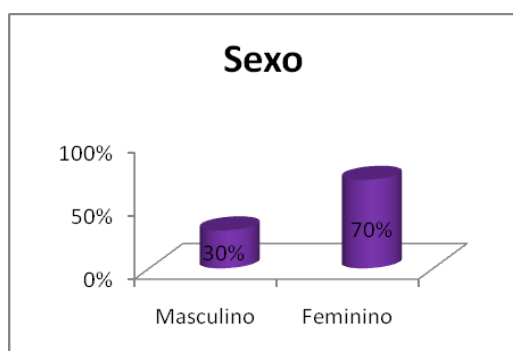
A segunda pergunta teve por objetivo identificar o sexo das amostras, uma vez que esta identificação poderia ajudar em alguma estratégia de marketing mais direcionada. Analisando



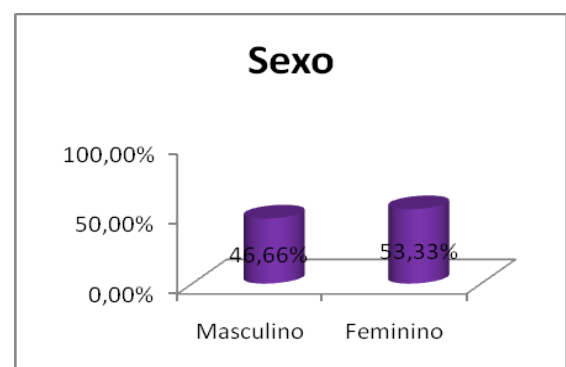
as duas figuras observou-se que a população feminina é maior em relação à masculina. Contudo não podemos fixar ou fazer um planejamento mercadológico só voltado para o maior público, neste caso o (feminino), uma vez que nossa amostragem de pesquisa foi a amostra por conveniência, na qual não pesquisamos todos alunos-clientes e moradores das cidades questionadas.

Porém, pode-se usar as informações das Figuras 3 e 4 para se criar ações nas quais venham atrair e satisfazer ainda mais o público feminino, como por exemplo, Dia das mulheres, Dia das mães e ações pedagógicas, tais como palestras com temas voltados para as Mulheres.

**Figura 3:** Sexo – Clientes FAESC



**Figura 4:** Sexo – Público em geral



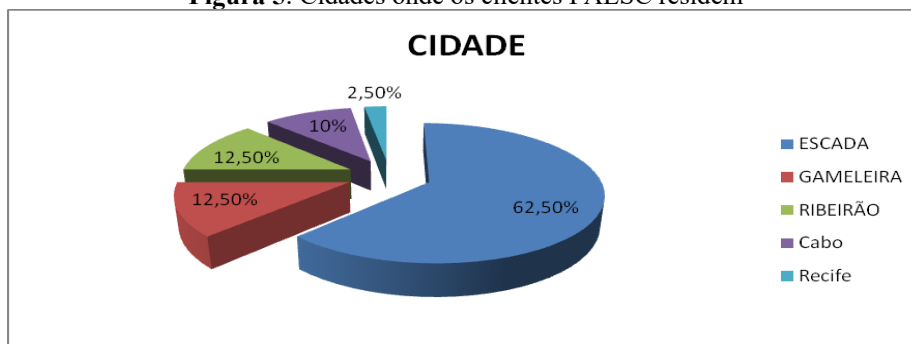
Outra questão importante refere-se à cidade onde a amostra de clientes reside. De acordo com a Figura 5, 62,5% dos clientes residem no município de Escada, o qual é um bom percentual. Para o público cliente residente de Escada a FAESC pode ser sinônimo de conforto e comodidade, uma vez que esses clientes não precisam se deslocar para outros municípios para adquirir os serviços oferecidos pela mesma. Porém, observamos que este percentual de alunos poderia ser trabalhado mais e buscando o aumento do mesmo lançando-o no planejamento mercadológico como meta a ser alcançada nos próximos anos.

Observamos também que se somarmos os percentuais que compõe as outras cidades teremos 37,5% de clientes-alunos. Contudo, também percebemos nas cidades que poderia ser lançada uma política de marketing mais massificada nos municípios circunvizinhos. De acordo com o referencial teórico Kotler (1999) diz que o marketing é uma ciência na qual conquista e mantém um bom relacionamento com os clientes, objetivando lucratividade. Assim sendo, se a FAESC lançar políticas massificadas sazonais (períodos de vestibulares) nos municípios circunvizinhos objetivando demonstrar seus serviços, ações e estrutura a esta população poderá



criar vínculos que incidirão no aumento de clientes que compõe as cidades apresentadas na Figura 5.

**Figura 5:** Cidades onde os clientes FAESC residem

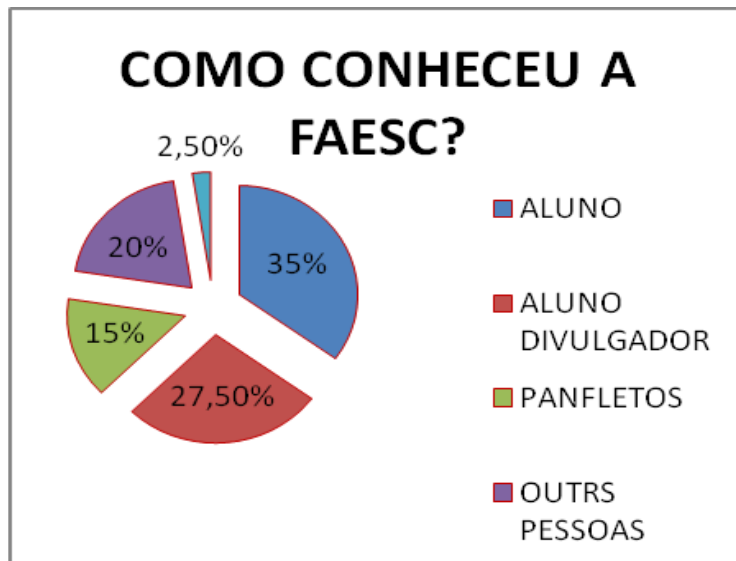


Como o objeto de estudo refere-se ao marketing utilizado pela instituição, a questão seguinte torna-se fundamental nesta pesquisa. A questão refere-se como a amostra conheceu a FAESC. Observou-se que nas figuras 6 e 7 a população pesquisada de clientes FAESC e público já conhece a instituição. Observamos também que os meios pelos quais a FAESC lhes foi apresentada, de acordo com a maioria, pode ser denominado de divulgações informais por boca-boca, pois de acordo com as figuras 6 e 7 a FAESC é apresentada ao público na maioria das vezes através de Alunos, Aluno Divulgador e Outras pessoas. Esta é uma questão que deve ser levada em consideração como um ponto positivo para a instituição, uma vez que a mesma está sendo divulgada sem custos.

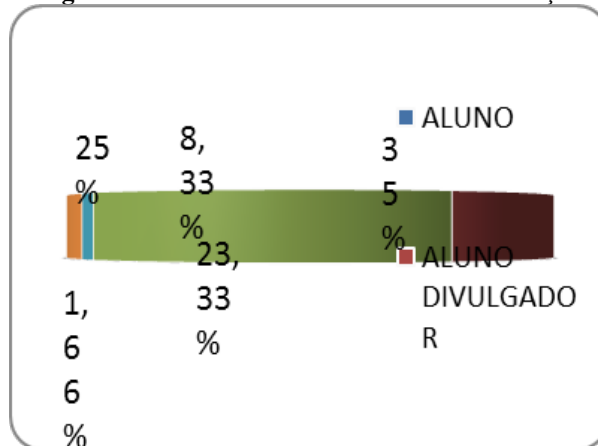
No caso dos Alunos se somarmos os percentuais das duas figuras teremos 41,66%, ou seja, os alunos já clientes fazem divulgações informais entre conversas com amigos, colegas, familiares e etc. Citamos a questão do Aluno Divulgador, que ficou em segundo lugar com o percentual de 62,5% somando as duas figuras. O Aluno Divulgador é caracterizado como uma propaganda, pois ele divulga através do diálogo os serviços, a qualidade de ensino, ações e políticas pedagógicas trabalhadas pela FAESC. A idéia do aluno divulgador FAESC surgiu desta percepção do poder de divulgação informal que os alunos têm de se comunicar entre o público. No referencial teórico segundo Kotler (2006) a propaganda é uma ferramenta de comunicação seja ela, escrita, visual, sonora ou falada, cuja principal característica é informar aos clientes sobre o produto ou serviço. O que está sendo feito pelo aluno divulgador.



**Figura 6:** Clientes FAESC – Como conheceram a instituição



**Figura 7:** Público: Como conheceram a instituição

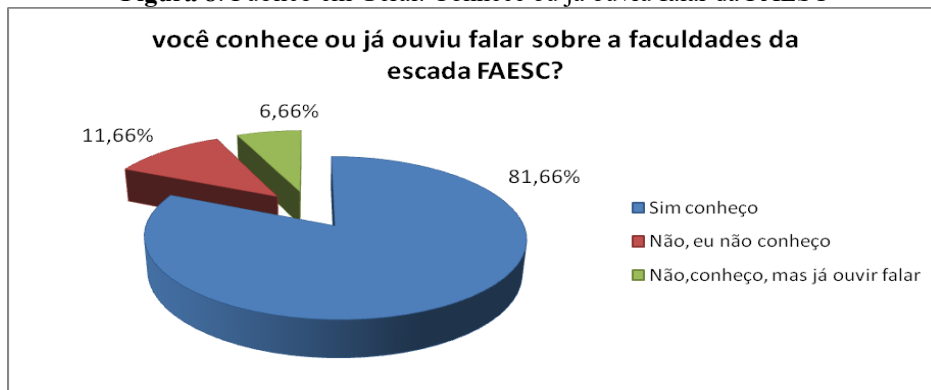


A questão da figura 8 está sendo apresentada apenas para demonstrar e comprovar o que a questão já discutida anteriormente das figuras 6 e 7 afirmam. A figura 8 questiona se o público já conhece ou ouviu falar sobre a FAESC, assim 81,66% afirmaram que sim, que já conhece, e os meios pelos quais a FAESC lhes foi apresentada já foram mencionados e analisadas anteriormente nas Figuras 6 e 7.





**Figura 8:** Público em Geral: Conhece ou já ouviu falar da FAESC



Para a amostra do público em geral foi perguntado qual a avaliação que o mesmo faz do marketing da FAESC para aqueles que responderam já conhecer a instituição através de algumas estratégias utilizadas de divulgação. Na Figura 9 são apresentados os resultados.

**Figura 9:** Avaliação do público em geral sobre o marketing da FAESC



Segundo os dados coletados nas cidades 35% das opiniões das pessoas afirmam que o marketing da FAESC é regular, 33,33% acham que é bom e 5% acharam ótimo como podemos ver na figura acima. Esses resultados denotam que as estratégias de marketing são bem aceitas, mas que poderiam ser melhoradas.

Primeiramente fazendo análises das estratégias que estão sendo eficientes em sua utilização priorizando-as, estudando o custo-benefício que cada uma oferece à instituição. E o segundo passo seria estudar as falhas daquelas que não estão gerando o resultado esperado. Esses estudos e análises poderiam ser feitos no planejamento mercadológico anual, no qual também estabelece metas organizacionais. Este planejamento analisaria o mercado que a instituição está inserida, objetivando obter informações sobre demanda, praça, público-alvo e tantas outras informações as quais iriam facilitar o desempenho do marketing da FAESC.

Em relação à amostra referente aos clientes da FAESC, foi perguntado, como estes avaliam as estratégias de marketing utilizadas pela instituição. A partir dos dados encontrados, foi verificado que 37% dos alunos pesquisados afirmaram que o marketing utilizado pela



FAESC é bom, e 30% afirmaram ser regular. Contudo, se somarmos 25% dos alunos que acham o marketing ruim com 7,5% que acham péssimo, o total é de 32,5% de alunos insatisfeitos, área em que pode ser trabalhada e melhorada como mostra a Figura 10.

**Figura 10:** Alunos - Avaliação sobre o marketing utilizado pela FAESC.



Em seguida, foi perguntado para a amostra referente aos alunos que tipo de marketing chama mais atenção. A partir dos dados encontrados, 40% dos alunos pesquisados acham que o *site* da FAESC é o que chama mais atenção (Figura 11).

A utilização de sites para divulgação de produtos ou serviços, além de ser uma tendência atual do século XXI gera menos custos para as empresas que os utiliza. Com seu fácil acesso por meio da internet, os sites conseguem atingir um grande número de pessoas, demonstrando produtos, serviços e a empresa como um todo.

O site da FAESC disponibiliza varias informações tais como: a história da instituição, seus objetivos, suas ações, projetos, direção, coordenação e cursos, mas principalmente oferece aos alunos, o Portal do Aluno, no qual os estudantes podem se sentir atraídos com o fornecimento rápido e fácil de informações, pois os mesmos não precisam se deslocar para a secretaria acadêmica para obter informações sobre: notas, frequência, grade curricular cursada, matérias a cursar e também outras informações que traz praticidade à vida do estudante.

O panfleto fica em segundo lugar com 25%. Ele é outra fonte de divulgação barata de se utilizar e muito aceita pelo público pesquisado.

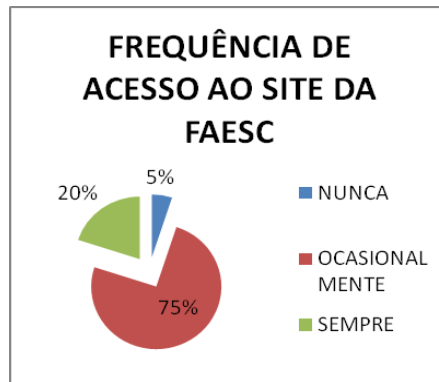


**Figura 11:** Que tipo de marketing chama mais atenção para o aluno

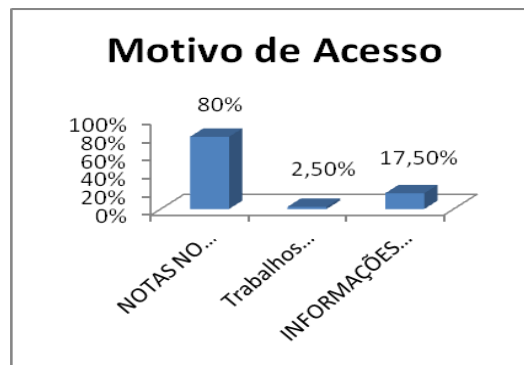


Como a página de internet da FAESC foi citada como a estratégia de marketing que chama mais atenção para o corpo discente questionamos a frequência com que a amostra acessa o site, assim, 75% afirmou que acessa ocasionalmente e apenas 20% acessa sempre (Figura 12). Em seguida, foram questionados pelo motivo de acesso ao *site* e estes afirmaram em sua maioria para buscar notas no portal (80%) e para buscar informações atuais (17,5%) (Figura 13).

**Figura 12:** Alunos – Frequência de acesso ao *site* da FAESC



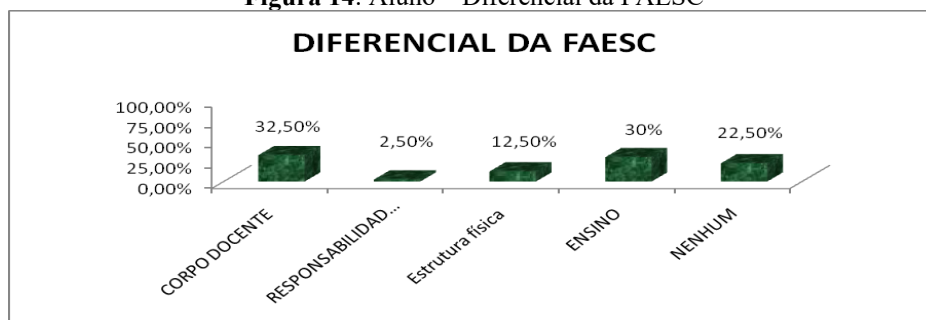
**Figura 13:** Alunos – Motivo do acesso ao site da FAESC





Para os alunos da amostra questionou-se o que fazia o diferencial da FAESC em relação as outras faculdades da região. Conforme as informações colhidas, 32,5% dos alunos pesquisados, diz que é o corpo docente e 30% o ensino (Figura 14). Assim sendo, a FAESC em sua avaliação do corpo docente está bem conceituada pelos alunos, pois os mesmos são os pontos principais de atração.

**Figura 14:** Aluno – Diferencial da FAESC



Aos alunos foi perguntado sobre o conhecimento da existência do aluno divulgador. Nesta questão 80% da mostra afirmou saber da existência do aluno divulgador (Figura 15). Isso mostra que a FAESC não pode deixar de trabalhar em cima deste marketing, pois é popular e não gera muito custo para a instituição.

**Figura 15:** Conhecimento sobre a existência do aluno divulgador.

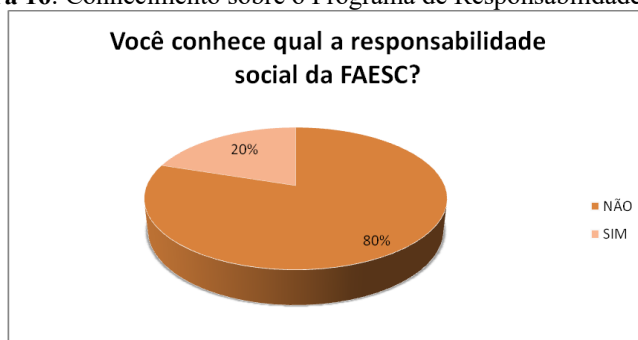


Aos alunos também foi perguntado sobre o conhecimento do Programa de Responsabilidade Social da instituição que tem por objetivo incentivar ações através da atuação de voluntários da FAESC – assim sendo, temos como exemplo, um desses programas o: PROJETO BRICAR, RECICLAR E PRESERVAR. É um marketing importante e responsável, mas no momento não está muito bem elaborado pela instituição, pois conforme os dados coletados 80% da amostra afirmou não conhecer o programa (Figura 16).



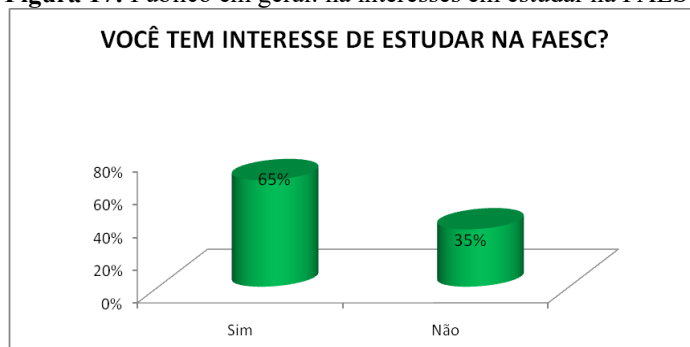


**Figura 16:** Conhecimento sobre o Programa de Responsabilidade Social



Para a amostra do público em geral foi perguntado se a mesma tinha interesse em estudar na FAESC. Conforme a Figura 17, 65% das pessoas pesquisadas afirmaram almejar estudar na FAESC. Percebe-se com esse resultado que existe uma oportunidade de se trabalhar melhor neste público uma vez que o percentual de interesse é muito grande.

**Figura 17:** Público em geral: há interesses em estudar na FAESC



Em seguida foi questionado a esta amostra qual motivo seria fundamental para optar por estudar na FAESC. De acordo com os dados coletados cerca de 37% da amostra afirmaram que a qualidade de ensino era um fator importante, seguido da opção “amigos” com quase 27%. O marketing ficou em terceiro lugar com cerca de 17% (Figura 18) . A FAESC poderia trabalhar mais esta ferramenta de ensino – divulgando mais seu corpo docente de forma clara e objetiva – a divulgação dos professores com seus títulos e experiência daria um suporte para a instituição.



**Figura 18:** Público em geral – que motivos o levariam a estudar na FAESC



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar o marketing utilizado pela FAESC. Se o mesmo é suficiente para atrair seus clientes ou não. Após termos pesquisado, levantado dados e analisados as informações coletadas concluímos que 80% dos clientes/alunos da FAESC diz que seu marketing é insuficiente e ineficaz. Contudo, devemos salientar que nas análises dos dados da questão acima mencionada percebemos que pode ter ocorrido uma incoerência por parte do alunado da FAESC ao responder a questão, uma vez que os mesmos afirmaram que o Marketing é bom e regular. Porém, não podemos descartar as informações pesquisadas e obtidas no questionário, o qual reafirma a nossa problemática, vista que 80% do alunado como também 45% do público-geral pesquisado diz que o Marketing da FAESC não é suficiente para atrair a sua clientela.

Após concluímos nossa pesquisa, análise de dados e trabalhos, observamos que a FAESC, tem um fator positivo a seu favor, no que diz respeito ao seu marketing, pois a população da região pesquisada tem uma boa aceitação de panfletos, divulgações informais e o site, o que caracteriza formas de propagandas de pouco custo para instituição. Sugerimos a FAESC massificar mais esses meios, mesmo que seja em períodos sazonais, como por exemplo, nos vestibulares. Assim, seria interessante divulgar os alunos que tenham um bom destaque no mercado de trabalho, concursos e principalmente contratar um profissional especializado em Marketing, para trabalhar e criar políticas e um planejamento mercadológico, o qual seria fundamental para a FAESC, uma vez que ele analisa o ambiente interno e externo na qual a instituição está inserida.

Observamos também que um dos pontos fortes da FAESC que se torna até um diferencial atrativo para os clientes e o público, é o corpo docente e a Qualidade do Ensino da



instituição o qual pode também ser divulgado para atrair mais clientes, já que observou-se durante a pesquisa e levantamento de dados uma preocupação sobre a qualidade do ensino por parte do público pesquisado.

Em se tratando das hipóteses levantadas neste trabalho confirmamos nossa segunda, a qual se refere a falta de um profissional especializado ou uma assessoria de marketing.

## REFERÊNCIAS

BOTELHO, Debora. **A utilização do Marketing na Administração de Instituições de Ensino Superior – IES**, <[www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)> Acesso em 09 Out. 2009.

DIAS, R. Sergio, Coordenação: **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. Vários autores.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. - 6ª ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG Gary: **Princípios de Marketing**. – 9.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

**Investimentos para 2009 repetirão 2008**, <[www.abtg.org.br](http://www.abtg.org.br)> Acesso em: 25 Set. 2009.

MORCERF, S. O: ALMEIDA, T. C. S. **Marketing Social a Estratégia de Mudança do Comportamento Social**. Cadernos UNIFOA, Volta Redonda, ano 1, nº.1, Jul.2006. Disponível, em: <[HTTP://www.Unifoa.edu.br/pesquisa/caderno/edição/01/71.pdf](http://www.Unifoa.edu.br/pesquisa/caderno/edição/01/71.pdf)>. Acesso em 02 de out. 2009.

OLIVEIRA, Maria Marly de, 1993. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. – 3.ed. – Rio de Janeiro: Eseevier, 2005.



# CAPÍTULO 40

## A PREVIDÊNCIA SOCIAL A APLICAÇÃO DO PRINCÍPIO DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA

Willian Martins Venancio, Universidade Estadual do Centro Oeste/PR  
Fabio Jose Antonio da Silva, Universidade Estadual de Londrina/PR

### RESUMO

O objetivo deste artigo é discutir a aplicação do Princípio da Dignidade da Pessoa Humana ao Direito Previdenciário, no que se refere à configuração do dano moral previdenciário. Decorrente da falha na prestação do serviço público aos segurados e dependentes, o dano moral no âmbito previdenciário é ocasionado por vícios na prática dos atos integrantes do processo administrativo previdenciário e está ligado à observância das regras da responsabilidade civil do Estado. A justificativa deste trabalho reside no crescente número de demandas indenizatórias envolvendo o Direito Previdenciário. O estudo partiu da premissa de que os atos de indeferimento de benefícios, usualmente, extrapolam a simples análise dos requisitos legalmente estabelecidos, estando cercados por condutas praticadas pelos agentes públicos vinculadas à autarquia previdenciária consistentes em humilhação e descaso para com os segurados. Logo, é possível se indagar: os atos consistentes na negativa de prestação de benefícios previdenciários ofendem a dignidade da pessoa humana e configuram, em consequência, dano moral indenizável? Como resultado da pesquisa, foi possível se concluir pela possibilidade de configuração do dano moral previdenciário e do pagamento da respectiva indenização, desde que efetivamente comprovado o prejuízo de ordem moral sofrido pelo beneficiário em razão de atos praticados pelo Instituto Nacional do Seguro Social, por meio de seus prepostos e servidores, caracterizando, assim, violação ao princípio da Dignidade da Pessoa Humana.

**PALAVRAS - CHAVE:** Direito Previdenciário. Dano moral. Responsabilidade civil do Estado. Dignidade da Pessoa Humana.

### INTRODUÇÃO

Com o advento da Carta Magna de 1988, conhecida como a carta cidadã, sedimentou-se no Brasil, a necessidade da criação de uma sociedade mais justa e igualitária (BRASIL, 1988). Nosso maior diploma legal traz em sua redação ditames sobre o Direito a Seguridade Social que contempla o direito ao recebimento de assistência social, saúde e previdência social.

A dignidade da pessoa humana foi consagrada pela Carta Magna brasileira como verdadeiro fundamento da República e como postulado norteador dos demais princípios fundamentais. Inseridos nos direitos fundamentais e na ordem social do Brasil, estão o direito





à vida e à Seguridade Social, objeto do Direito Previdenciário, que assiste seus segurados e dependentes por meio de benefícios, prestações mensais de natureza alimentar, visando à proteção do beneficiário em eventualidades, como doenças, acidentes, idade avançada, morte, reclusão e maternidade.

Sob esse aspecto, a privação do beneficiário do recebimento de verba alimentar, em razão de vícios na prática de atos administrativos, enseja reparação que, na via judicial, é obtida por meio de demanda previdenciária, visando à correção das distorções praticadas, e, em determinados casos, por meio de ação indenizatória, em decorrência do dano moral.

Nesse contexto, consistiria o dano moral na violação dos objetivos do Direito Previdenciário e, conseqüentemente, na afronta ao princípio da Dignidade da pessoa humana, causada por atos de servidores e peritos do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, consistentes em humilhações e descaso para com os segurados.

Considerando a discussão jurisprudencial relativa à aplicabilidade das regras da responsabilidade civil do Estado aos prejuízos causados pelo indeferimento de requerimentos formulados por beneficiários da Previdência Social, surgiu a problemática que orientou o presente estudo: os atos consistentes na negativa de prestação de benefícios previdenciários ofendem a dignidade da pessoa humana e configuram, em consequência, dano moral indenizável?

Este trabalho tem, por objetivo geral, delinear a falha na prestação do serviço público pelo INSS aos seus segurados e dependentes, ocasionando danos aos beneficiários de ordem patrimonial e extrapatrimonial. Os objetivos específicos consistem em analisar a estrutura e a organização da Seguridade Social no Brasil, conhecer as regras de responsabilização do Estado pelos atos praticados por seus agentes e estudar os aspectos que cercam o dano moral causado aos beneficiários do sistema.

A justificativa da investigação do tema reside na crescente insatisfação de beneficiários da Previdência Social com o atendimento que lhes é dispensado nas agências do INSS e nas perícias médicas realizadas pela autarquia previdenciária, levando ao ajuizamento de ações para reparação dos danos causados a esse título.



O foco das considerações gerais consiste na divergência jurisprudencial acerca do reconhecimento do dano moral previdenciário e de sua forma de comprovação, durante a instrução processual. Por fim, na conclusão, procura-se solucionar o problema de pesquisa proposto para este trabalho, no que se refere à configuração do dano moral previdenciário e às soluções que podem ser adotadas pelo Poder Público para a resolução das situações que ensejam reparação.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A busca pela valorização do ser humano tornou-se mais forte com a promulgação da Constituição Federal – CF (BRASIL, 1988), intitulada Carta Cidadã, que relacionou, entre os fundamentos da República Federativa do Brasil, a dignidade da pessoa humana, postulado fundamental do ordenamento jurídico brasileiro. Direitos previdenciários, por sua vez, são também fundamentais à pessoa humana, no sentido de que resguardam seus beneficiários de situações peculiares, de modo a exigir a proteção do Estado como garantia da própria dignidade da pessoa humana.

Na postulação desses mesmos direitos previdenciários, os beneficiários, muitas vezes, passam por situações nas quais se discute se houve violação ao princípio da dignidade da pessoa humana e, em caso positivo, se lhes seria devida alguma indenização, como forma de reparação pela afronta à sua própria dignidade. Assim, mostra-se necessário compreender a extensão do referido princípio em relação ao Direito Previdenciário, à luz da responsabilidade civil da Administração Pública, de modo a se delinear a questão do dano moral previdenciário indenizável e as circunstâncias que o cercam.

### O Princípio da Dignidade da Pessoa Humana

A dignidade da pessoa humana é um princípio de extrema importância, norteador do ordenamento jurídico brasileiro, estando presente no inciso III do art. 1º da CF (BRASIL, 1988) como um dos fundamentos da República Federativa do Brasil. A constituição brasileira se fundamenta no princípio da dignidade humana e como tal, deve assegurar acima de todas as coisas os direitos inerentes a esse princípio. A Constituição Federal consagra, em seu artigo 1.º, inciso III, o *princípio da Dignidade da Pessoa Humana*. Esse princípio de direito natural,



positivado em nosso ordenamento jurídico, ressalta a necessidade do respeito ao ser humano, independente da sua posição social ou dos atributos que possam a ele serem imputados pela sociedade. Toda sociedade constitui no decorrer das transformações por que passa, valores que devem ser respeitados. É muito importante que os direitos humanos sejam reconhecidos pelo Estado, uma vez que os valores humanos fazem parte de seu próprio substrato emocional e intelectual.

Sob esse aspecto, o princípio da dignidade da pessoa humana é largamente utilizado na resolução de conflitos entre outros princípios fundamentais, como salientam Farias e Rosenvald (2006, p. 92):

O postulado fundamental da ordem jurídica brasileira é a dignidade humana, enfeixando todos os valores e direitos que podem ser reconhecidos à pessoa humana, englobando a afirmação de sua integridade física, psíquica e intelectual, além de garantir a sua autonomia e livre desenvolvimento da personalidade.

Carvalho (2006, p. 465) segue linha de pensamento parecida, referindo-se sobre a dignidade da pessoa humana nos seguintes termos:

No âmbito da Constituição brasileira de 1988, a dignidade da pessoa humana é o fundamento de todo o sistema dos direitos fundamentais, no sentido de que estes constituem exigências, concretizações e desdobramentos da dignidade da pessoa e que com base nesta é que devem aqueles ser interpretados [...]. Desse modo, a dignidade é uma valor que informa toda a ordem jurídica, assegurados os direitos inerentes à pessoa humana. Os direitos fundamentais constituem, por isso mesmo, explicitações da dignidade da pessoa, já que em cada direito fundamental há um conteúdo e uma projeção da dignidade da pessoa.

A pessoa humana não pode ser separada de sua dignidade, é uma característica indissociável do ser humano e integrante de sua própria definição. Por tal razão, a privação da dignidade relega o ser humano a uma condição de mero objeto, como ressaltado por Sarlet:

A ausência de dignidade possibilita a identificação do ser humano como instrumento, coisa – pois viola uma característica própria e delimitadora da própria natureza humana. Todo ato que promova o aviltamento da dignidade atinge o cerne da condição humana, promove a desqualificação do ser humano e fere também o princípio da igualdade, posto que é inconcebível a existência de maior dignidade em uns do que em outros (SARLET, 2008, p. 15-16).

Delpérée, citado por Carvalho (2006, p. 463), segue linha de pensamento parecida, referindo-se sobre a dignidade da pessoa humana nos seguintes termos:

O Princípio da Dignidade da Pessoa Humana repousa na base de todos os direitos fundamentais (civis, políticos ou sociais), consagrando assim a Constituição em favor do Homem, um direito de resistência, cada indivíduo possui uma capacidade de liberdade, ele tem que está em condições de orientar a sua própria vida. Ele é por si só depositário e responsável do sentido de sua existência. Certamente, na prática, ele suporta, como qualquer um, pressões e influências. No entanto nenhuma autoridade tem o direito de lhe impor, por meio de constrangimento o sentido que ele espera dar



a sua existência. O respeito a si mesmo, ao qual tem direito todo homem, implica que a vida que ele leva dependa de uma decisão de sua consciência e não da autoridade exterior, seja ela benevolente e paternalista.

Com origens fundadas, essencialmente, no pensamento cristão, especialmente no que se refere à noção de fraternidade e igualdade, no sentido de não mais se considerar algumas pessoas mais dignas que outras, como ocorria na Antiguidade (SARLET, 2008), o princípio da dignidade da pessoa humana prende-se, também, a valores como a solidariedade. É um pressuposto para a uniformização do regime das liberdades individuais a favor de todos os sujeitos de um ordenamento jurídico. Segundo Sarlet (2008),

a dignidade humana é a qualidade intrínseca e distintiva de cada ser humano que o faz merecedor do mesmo respeito e consideração por parte do Estado e da comunidade, implicando um complexo de direitos e deveres fundamentais que assegurem a pessoa contra todo e qualquer ato de cunho degradante e desumano; que lhe garantam as condições existenciais mínimas para uma vida saudável e que promovam a sua participação ativa e co-responsável nos destinos da própria existência e da vida em comunhão com os demais seres humanos. (SARLET, 2008, p.62)

Com relação ao princípio da dignidade da pessoa humana, Silva (2003), afirma que,

A dignidade da pessoa humana é um valor supremo que atrai o conteúdo de todos os direitos fundamentais do homem, desde o direito à vida. ‘Concedido como referência constitucional unificadora de todos os direitos fundamentais [observam Gomes Canotilho e Vital Moreira], o conceito de dignidade da pessoa humana obriga uma densificação valorativa que tenha em conta o seu amplo sentido normativo-constitucional e não uma qualquer idéia apriorística do homem, não podendo reduzir-se o sentido da dignidade humana à defesa dos direitos pessoais tradicionais, esquecendo-a nos casos de direito sociais, ou invocá-la para construir ‘teoria do núcleo da personalidade’ individual, ignorando-a quando se trate de garantir as bases da experiência humana.(SILVA, 2003, p.92).

O princípio da dignidade da pessoa humana começou a ser efetivamente firmado no direito de família brasileiro, quando se concebeu a igualdade entre as pessoas, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, ou seja, quando se elevou à garantia constitucional geral da igualdade exteriorizada através do princípio da isonomia, nos termos do artigo 5º da Constituição Federal de 1988.

A esse respeito, leciona Gomes (2005, p. 153):

Solidariedade, sentimento forte que une os membros de uma sociedade, num conforto espiritual, gerando neles a intuição de que se encontram atrelados a um só destino, induzindo a crença de que possuem origem comum ou semelhante e que lutam, portanto, pelos mesmos ideais. Esse sentimento forte faz com que pessoas se reconheçam umas as outras e, sobretudo, se vejam nelas reconhecidas e respeitadas.

O respeito, certamente, deve pontuar o tratamento direcionado ao ser humano, principalmente o tratamento dado pelo Estado. Nesse ponto, princípios próprios da





Administração Pública, como o princípio da proporcionalidade, ou mesmo o da legalidade, cedem ao postulado fundamental da dignidade da pessoa humana. No que concerne ao Direito Previdenciário, que objetiva, especificamente, assegurar a proteção do trabalhador ou de seus dependentes, relativamente a determinadas situações (invalidez, maternidade, morte, etc.), é o princípio da dignidade da pessoa humana que garante a efetiva aplicação de garantias sociais. É nesse contexto que surge a discussão sobre uma possível violação ao princípio da dignidade da pessoa humana causada pela privação indevida de prestações decorrentes de benefícios previdenciários, questão que será aprofundada mais adiante.

## **A Seguridade Social**

Uma das inovações provocadas pela CF (BRASIL, 1988) foi a inclusão da Seguridade Social como um dos direitos sociais. Embora não prevista especificamente no art. 7º da Carta Magna, a seguridade social é objeto do art. 194 do texto constitucional, que assim dispõe, em sua redação atual:

Art. 194. A seguridade social compreende um conjunto integrado de ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social.

Parágrafo único. Compete ao Poder Público, nos termos da lei, organizar a seguridade social, com base nos seguintes objetivos:

I - universalidade da cobertura e do atendimento;

II - uniformidade e equivalência dos benefícios e serviços às populações urbanas e rurais;

III - seletividade e distributividade na prestação dos benefícios e serviços;

IV - irredutibilidade do valor dos benefícios;

V - equidade na forma de participação no custeio;

VI - diversidade da base de financiamento;

VII - caráter democrático e descentralizado da administração, mediante gestão quadripartite, com participação dos trabalhadores, dos empregadores, dos aposentados e do Governo nos órgãos colegiados.

A seguridade social, prevista nos artigos 194 a 204 da Constituição Federal de 1988, compreende um conjunto de ações dos poderes públicos e da sociedade, com o intuito de assegurar o direito à saúde, previdência social e assistência social. Ibrahim (2008, p. 3), ressalta que, no Brasil, a Seguridade Social corresponde ao “conjunto de ações do Estado, no sentido de atender às necessidades básicas de seu povo nas áreas de Previdência Social, Assistência Social e Saúde”. O autor prossegue, ponderando que as ações do Estado não excluam a participação da família, persistindo o dever de amparo e assistência aos integrantes do grupo familiar.



Com efeito, o financiamento da seguridade social, nos termos do art. 195 da CF (BRASIL, 1988), será realizado por toda a sociedade, direta e indiretamente, mediante recursos oriundos dos orçamentos da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, bem como por meio das contribuições sociais. Rocha e Baltazar Junior (2008) consideram que a seguridade social revela-se como um instrumento para que sejam alcançados os objetivos fundamentais elencados pelo art. 3º da CF (BRASIL, 1988), tendo por fundamento máximo o princípio da dignidade da pessoa humana. Nessa linha de entendimento, é possível se definir a Seguridade Social da seguinte forma:

A seguridade social pode ser conceituada como a rede protetiva formada pelo Estado e por particulares, com contribuições de todos, incluindo parte dos beneficiários dos direitos, no sentido de estabelecer ações positivas no sustento de pessoas carentes, trabalhadores em geral e seus dependentes, providenciando a manutenção de um padrão mínimo de vida (IBRAHIM, 2008, p. 4).

A Lei 8.742/93, da Lei Orgânica da Assistência Social, regulamentou esse benefício, que veio a ser conhecido como benefício assistencial, amparo assistencial ou benefício de prestação continuada. Para que se faça jus à prestação, o necessitado precisa ser pessoa portadora de deficiência ou idosa (65 anos ou mais), tendo ainda que demonstrar não possuir meios de prover à própria manutenção ou de tê-la provida por sua família. Diz também o artigo 20, § 3º da Lei 8.742/93 que a renda mensal per capita da família na qual se insere o deficiente ou o idoso não poderá exceder o patamar de  $\frac{1}{4}$  do salário mínimo.

No entanto, segundo entendimento uníssono dos Tribunais Superiores, referido artigo definiu apenas uma hipótese objetiva de aferição da miserabilidade da pessoa deficiente ou idosa em prover-lhe a subsistência, porém, tal regra não afasta, no caso concreto, outros meios de prova da condição de miserabilidade da família do necessitado.

Conforme o Enunciado nº 5 das Turmas Recursais Do Juizado Especial Federal de São Paulo “a renda mensal per capita de  $\frac{1}{4}$  (um quarto) do salário mínimo não constitui critério absoluto de aferição da miserabilidade para fins de benefício assistencial”.

Em seu artigo 34, parágrafo único, o Estatuto do Idoso, trouxe importante inovação no tocante à aferição da miserabilidade, ao dispor que: “O benefício já concedido a qualquer membro da família nos termos do caput não será computado para os fins do cálculo da renda familiar per capita a que se refere a Loas”, tendo em vista ser muito comum a existência de mais de um idoso ou deficiente na mesma residência.



Tal inovação deu-se em razão das vulnerabilidades de quem se encontra com idade avançada, pois, é nesta fase da vida que crescem os gastos com saúde, medicamentos e em razão desta idade fica muito difícil ao idoso complementar sua renda ou ainda a renda familiar exercendo atividade laboral.

Salienta-se, ainda, que o valor nominal para que seja concedido o benefício assistencial, previsto inicialmente pelo art.20, § 3º, da LOAS (1/4 do salário mínimo), segundo entendimento majoritário dos Tribunais Superiores, foi majorado para a metade do salário mínimo, tendo em vista os programas governamentais instituídos após a vigência da lei reguladora do benefício assistencial, como as leis nº 9.533/97 (Programa de Renda Mínima) e nº 10.689/03 (Programa Nacional de Acesso à Alimentação), que fixaram o novo valor.

Neste mesmo sentido a Turma Regional dos Juizados Especiais Federais confirmou que: “O critério de verificação objetiva da miserabilidade correspondente a ¼ do salário mínimo, previsto no art.20, parágrafo 3º, da Lei nº 8742/93, restou modificado para ½ salário mínimo, a teor do dispositivo no artigo 5º, I, da Lei nº 9533/97 e artigo 2º, parágrafo 2º, da Lei nº 10689/2003”.

Por derradeiro, cumpre esclarecer que o Supremo Tribunal Federal, através da ADIN nº 1232-1/DF, considerou o critério adotado pelo artigo 20, § 3º, da Lei 8.742/93 como sendo constitucional, o que gerou ainda mais polêmicas acerca do assunto, conforme será amplamente debatido no transcorrer do presente trabalho. Abarcada pela noção de seguridade social, a previdência social pode ser melhor compreendida a partir de uma análise da evolução da própria seguridade, sob o ponto de vista histórico, a seguir delineada.

### **Evolução histórica da Seguridade Social**

A evolução da Seguridade Social, segundo Ibrahim (2008), compreende três fases, que demonstram a formação do sistema de seguridade ao longo do tempo. A primeira fase, chamada inicial pelo mesmo autor, vai até o ano de 1918 e se refere aos regimes previdenciários iniciais, que limitavam a assistência a alguns eventos, tais como invalidez ou acidentes de trabalho. A seguir, de 1919 a 1945, passou-se a uma fase intermediária, caracterizada por uma interferência estatal mais facilmente percebida. Por fim, o doutrinador acrescenta a fase contemporânea, incluindo o período posterior a 1946 e alcançando todos os tipos de riscos sociais, bem como estendendo a todos a proteção securitária.



Pereira Júnior (2005) ressalta que há registros de normas tendentes à proteção contra riscos e infortúnios desde a Antiguidade, salientando que o Talmud, o Código de Hamurabi e o Código de Manu já adotavam regras nesse sentido.

O marco inicial da proteção e assistência social remonta a 1601, com a edição, na Inglaterra, do *Pool Relief Act*. Em 1.891, o Papa Leão XIII escreveu a encíclica *Rerum Novarum*, revelando uma preocupação com a assistência social também por parte da Igreja Católica (IBRAHIM, 2008).

Ainda segundo Ibrahim (2008), a primeira Constituição a tratar do tema foi a mexicana, de 1917, seguida da Constituição de Weimar, de 1919.

A norma pioneira a tratar da previdência social é atribuída a Otto Von Bismarck, na Alemanha de 1883, ao editar a lei de seguros sociais, que, entre outras previsões, instituiu o seguro-doença, o que levou à inclusão do seguro contra acidente de trabalho, em 1884, e ao seguro-invalidéz e seguro-velhice, em 1889, embriões dos benefícios previdenciários ainda garantidos nos dias atuais (PEREIRA JÚNIOR, 2005).

No Brasil, o processo de evolução da Seguridade Social foi lento, surgindo as primeiras normas relativas ao tema somente no século XX, conforme salientam Castro e Lazzari (2012). O diploma legal tido como o marco da legislação pátria relativamente à seguridade social foi o Decreto n. 4.682, de 24 de janeiro de 1923, a chamada Lei Eloy Chaves, que instituiu, nas empresas de estradas de ferro existentes, Caixas de Aposentadoria e Pensões, que garantiam aqueles benefícios aos trabalhadores e seus dependentes, bem como assistência médica e auxílio na aquisição de medicamentos, mediante o recolhimento de contribuições pelos trabalhadores (CASTRO E LAZZARI, 2012).

Em decorrência da Lei Eloy Chaves, foram instituídas outras caixas, relativamente a trabalhadores de empresas de outros segmentos. Contudo, como esclarece Pereira Júnior (2005), a criação dessas caixas securitárias acabou representando a instituição de pequenos regimes previdenciários, nos quais os contribuintes eram, normalmente, em número muito pequeno, prejudicando o funcionamento desses mesmos regimes. Como consequência, ocorreu a primeira crise no sistema previdenciário, levando o Governo Getúlio Vargas, em 1930, a suspender a concessão de aposentadorias, segundo Castro e Lazzari (2012), e a organizar a seguridade social para os trabalhadores por categorias profissionais, nos denominados Institutos de Aposentadoria e Pensão – IAP.





A Constituição Federal de 1934 inovou ao instituir um custeio tríplice ou tripartite de previdência, mediante a contribuição dos trabalhadores, dos empregadores e do Estado (CASTRO E LAZZARI, 2012; IBRAHIM, 2008).

Já sob a vigência da Constituição de 1946, foi editado Decreto n. 3.807, com disposições sobre a Lei Orgânica da Previdência Social – LOPS, que uniformizou, conforme Pereira Júnior (2005) as normas até então vigentes, relativamente à Previdência Social. A década de 1960 trouxe outros marcos para a seguridade e a previdência social. A Lei n. 4.214 (BRASIL, 1963) instituiu o Fundo de Assistência e Previdência do Trabalhador Rural – FUNRURAL. Em 1º de janeiro de 1967, por meio do Decreto-lei n. 72 (BRASIL, 1966) foi criado o Instituto Nacional de Previdência Social – INPS

Por meio da Lei n. 6.439 foi instituído o Sistema Nacional de Previdência Social – SINPAS, que agregava o INPS, o Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social – INAMPS, o Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS, a Central de Medicamentos – CEME, a Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social – DATAPREV, a Fundação Legião Brasileira de Assistência – LBA e a Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor – FUNABEM.

Conforme esclarece Ibrahim (2008), foram extintos o INAMPS, a LBA, a FUNABEM e a CEME. Da fusão do INPS e do IAPAS surgiu o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, que engloba o custeio e a gestão de benefícios previdenciários atualmente. No Brasil houve, ainda, duas Consolidações das Leis da Previdência Social – CLPS: a primeira, realizada pelo Decreto n. 77.077 e a segunda CLPS, pelo Decreto n. 89.312.

Com a promulgação da CF (BRASIL, 1988), a Seguridade Social passou a ser delineada nos moldes em que atualmente se encontra definida, como “um conjunto de ações nas áreas de Saúde, Previdência e Assistência Social” (IBRAHIM, 2008, p. 51).

Outro marco histórico para a Seguridade Social no Brasil ocorreu em 24 de julho de 1991, com a entrada em vigor do Plano de Custeio e Organização da Seguridade Social, instituído pela Lei n. 8.212/91 e do Plano de Benefícios da Previdência Social, criado por meio da Lei n. 8.213/91, quando, então, deixou de ser aplicada a LOPS, vigente no período compreendido entre a entrada em vigor da Carta Magna e a edição dos Planos de Custeio e de Benefícios – período que é doutrinariamente conhecido como “buraco negro” (IBRAHIM, 2008).



Em 7 de setembro de 1993 foi editada a Lei n. 8.742, denominada Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS. Uma alteração significativa nas regras da Previdência Social se deu por meio da Emenda Constitucional – EC n. 20/1998, que promoveu a chamada Reforma da Previdência, com mudanças nas regras de aposentadoria (IBRAHIM, 2008).

## **Organização da Seguridade Social**

A Seguridade Social “é o termo genérico utilizado pelo legislador constituinte para designar o sistema de proteção que abrange os três programas sociais de maior relevância: a previdência, a saúde e a assistência social”, segundo Rocha e Baltazar Junior (2008, p. 28), objetivando assegurar a cobertura de riscos decorrentes de invalidez, incapacidade para o trabalho, morte e velhice.

A Saúde é constitucionalmente considerada direito de todos e dever do Estado, consoante o art. 196 da CF (BRASIL, 1988) e, como tal, independe de contribuições. Em outras palavras, todas as pessoas poderão se valer do serviço público de saúde, independentemente de sua condição financeira e de terem contribuído ou não para a Previdência Social. O executor dos serviços de saúde é o Sistema Único de Saúde - SUS, presente no âmbito federal, estadual e municipal (IBRAHIM, 2008).

A Assistência Social, de maneira semelhante, também dispensa contribuições e é prestada àqueles que dela necessitarem, objetivando a proteção aos idosos, aos deficientes e à maternidade (ROCHA E BALTAZAR JUNIOR, 2008).

Já a Previdência Social é um sistema contributivo, de filiação obrigatória aos seus regimes básicos (Regime Geral da Previdência Social – RGPS, de natureza privada, operado pelo INSS, e Regime Próprio da Previdência Social – RPPS, gerido pelos institutos previdenciários dos servidores públicos), que visa a assegurar “meios indispensáveis à subsistência dos segurados e seus dependentes quando não podem obtê-los” (ROCHA E BALTAZAR JUNIOR, 2008, p. 29), tal como previsto no art. 1º da Lei n. 8.213/91.

## **Princípios da Seguridade Social**

A própria CF (BRASIL, 1988) prevê princípios específicos da Seguridade Social, podendo-se relacionar, de plano, a solidariedade, prevista no art. 3º, I, da CF, que encerra a



ideia de que o suporte ao sistema é viabilizado por meio das contribuições dos segurados (IBRAHIM, 2008). Outro princípio é o da universalidade de cobertura e de atendimento (art. 194, parágrafo único, I, da CF), por meio do qual “a proteção social deve alcançar todos os eventos cuja reparação seja premente a todos que necessitem” (DUARTE, 2011, p. 30).

Também deve ser observada a uniformidade e equivalência dos benefícios e serviços entre as populações urbanas e rurais (art. 194, parágrafo único, II, da CF), com prestações iguais tanto para trabalhadores urbanos, quanto rurais, sendo vedada a instituição de benefícios diferenciados entre eles (IBRAHIM, 2008).

A seletividade e distributividade na prestação de benefícios e serviços (art. 194, parágrafo único, III, da CF) é o princípio, segundo Ibrahim (2008), que permite selecionar os benefícios e serviços que serão mantidos pelo sistema, distribuindo a atuação da seguridade de modo a direcioná-la àqueles que necessitam de maior proteção.

Outro princípio de suma importância é o da irredutibilidade do valor dos benefícios pagos pela Previdência Social (art. 194, parágrafo único, IV) e a garantia do pagamento de, pelo menos, um salário mínimo aos beneficiários (art. 201, §2º). Também são garantidos, em matéria de benefícios previdenciários, a preservação do poder aquisitivo (art. 201, §4º, da CF) e a atualização monetária dos salários-de-contribuição (art. 2º, IV, da Lei n. 8.213/91).

O princípio da equidade na forma de participação no custeio (art. 194, parágrafo único, V, da CF) atribui a responsabilidade pela manutenção do sistema ao Estado e à sociedade, de forma compartilhada. Também em relação ao custeio da seguridade social podem ser elencados os princípios da trílice forma de custeio, por meio do qual é seguido um modelo tripartite de contribuições pelo trabalhador, pelo empregador e pelo Estado, e da preexistência do custeio antes da concessão de benefícios ou de serviços, objetivando o equilíbrio atuarial e financeiro do sistema (IBRAHIM, 2008). Ambos estão previstos no art. 195, *caput* e § 5º, da CF (BRASIL, 1988).

Por fim, há o caráter democrático e descentralizado da Administração (art. 194, parágrafo único, VII, da CF), no qual a participação, segundo Ibrahim (2008) é quadripartite, envolvendo o trabalhador, o empregador, o Estado e os segurados em inatividade (aposentados).

A Lei nº 8.742/93 ainda estabelece que, uma vez cumpridos os requisitos para a concessão do benefício da prestação continuada, o primeiro pagamento deverá ocorrer no prazo de 45 dias. A Constituição Federal de 1988 exige apenas dois requisitos no tocante ao benefício



assistencial de que trata o art. 203, V: (a) condição de deficiente (pessoa portadora de deficiência) ou idoso e (b: situação de desamparo (não possuir meios de prover à própria manutenção ou de tê-la provida por sua família).

A exigência, para a percepção do benefício, de ser a pessoa incapaz para a vida independente, se entendida como incapacidade para todos os atos da vida, não se encontra na Constituição. Ao contrário, tal exigência contraria o sentido da norma constitucional, seja considerada em si, seja em sintonia com o princípio da dignidade da pessoa humana (CF, art. 1º, III), ao objetivo da assistência social de universalidade da cobertura e do atendimento (CF, art. 194, parágrafo único, I) e à ampla garantia de prestação da assistência social (CF, art. 203, caput).

O requisito incapacidade para a vida independente (a) não exige que a pessoa possua uma vida vegetativa ou que seja incapaz de locomover-se; (b) não significa incapacidade para as atividades básicas do ser humano, tais como alimentar-se, fazer a higiene e vestir-se sozinho; (c) não impõe a incapacidade de expressar-se ou de comunicar-se; (d) não pressupõe dependência total de terceiros; (e) apenas indica que a pessoa portadora de deficiência não possui condições de autodeterminar-se completamente ou depende de algum auxílio, acompanhamento, vigilância ou atenção de outra pessoa, para viver com dignidade. "In casu", comprovado o preenchimento dos requisitos legais, de conceder-se o benefício em favor da parte autora, desde a data do requerimento administrativo.

O Brasil sendo um país de múltiplas necessidades sociais, os programas que visam dar uma melhor qualidade de vida para a população idosa e com necessidades especiais deve ser sempre foco de discussões em prol de melhorar a distribuição de renda e riquezas no Brasil. Ressalta-se que a seguridade social, prevista nos artigos 194 a 204 da Constituição Federal de 1988, compreende um conjunto de ações dos poderes públicos e da sociedade, com o intuito de assegurar o direito à saúde, previdência social e assistência social.

A Lei 8.742/93, da Lei Orgânica da Assistência Social, regulamentou esse benefício, que veio a ser conhecido como benefício assistencial, amparo assistencial ou benefício de prestação continuada. Em seu artigo 34, parágrafo único, o Estatuto do Idoso, trouxe importante inovação no tocante à aferição da miserabilidade, ao dispor que: "O benefício já concedido a qualquer membro da família nos termos do caput não será computado para os fins do cálculo da renda familiar per capita a que se refere a Loas", tendo em vista ser muito comum a existência





de mais de um idoso ou deficiente na mesma residência. De acordo com a lei nº 8.742/93, que, em seus arts. 20 e 21, com a redação conferida pela Lei nº 9.720/98, dispõe o seguinte Art. 20. O benefício de prestação continuada é a garantia de 1 (um) salário mínimo mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso com 70 (setenta) anos ou mais e que comprovem não possuir meios de prover a própria manutenção e nem de tê-la provida por sua família. Verifica-se que entre os objetivos gerais na concessão do benefício é promover a *dignidade da pessoa humana*.

## **METODOLOGIA**

### **Sujeitos**

Os sujeitos do presente projeto são as normas legais relacionadas à previdência social e a aplicação do princípio da dignidade da pessoa humana, onde será analisada a visão de doutrinadores que argumentem sobre o tema proposto e a jurisprudência dos cinco Tribunais Regionais Federais – TRFs existentes no país e da Turma Nacional de Uniformização dos Juizados Especiais Federais – TNU se divide, no que se refere ao reconhecimento do dano moral previdenciário, as jurisprudências analisadas serão a partir de 01/01/2005 a 31/12/2019.

### **Instrumentos**

A pesquisa será realizada por intermédio de um computador conectado a internet para que se possa ter acesso as plataformas dos Tribunais referente à pesquisa, sendo submetido a análise apenas as jurisprudências pertinentes previdência social e a aplicação do princípio da dignidade da pessoa humana.

### **Métodos**

A presente pesquisa será realizada mediante análises de decisões jurisprudenciais dos diversos estados brasileiros, apresentando o tema, sua importância, bem como a forma que os tribunais têm decidido sobre o tema proposto. Dessa forma, também serão usadas pesquisas doutrinárias e legislações nacionais vigentes.

O objetivo é verificar e compreender o entendimento jurisprudencial acerca da previdência social e a aplicação do princípio da dignidade da pessoa humana, opta-se por uma abordagem do tipo qualitativa, por existir uma relação entre o mundo real e o indivíduo, devido



a coleta de dados se dar por instrumentos padronizados, Marconi e Lakatos (2011) descrevem que:

O método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados. A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

Com o processo de pesquisa qualitativa, é possível a interpretação de dados sem a necessidade da utilização de métodos estatísticos.

Também será feita uma pesquisa instrumental, que se subdividirá em doutrinária e jurisprudencial. A pesquisa instrumental requer atividade determinada pela preocupação com a prática, buscando trazer uma contribuição teórica à resolução de problemas técnicos, a pesquisa é dita instrumental porque capta o objeto da Ciência do Direito como um instrumento para a resolução de problemas práticos, tendo como principal objetivo a “racionalização das técnicas jurídicas e o aperfeiçoamento dos textos normativos”. (MONTEIRO, 2001 *apud* LAKATOS, MARCONI, 2011).

### **Procedimentos**

O método de procedimento utilizado para o relatório de pesquisa e organização de ideias será na forma dogmática, que segundo MONTEIRO (2001) *apud* LAKATOS; MARCONI (2011) está baseada em três vertentes: doutrina, legislação e jurisprudência.

Sendo realizadas as seguintes etapas: O primeiro contato com os julgados obtidos a partir da pesquisa no portal JUSBRASIL com as decisões relativas ao tema; após será realizada a análise das jurisprudências sendo excluídas as não relativas ao tema, e fazer a análise e interpretação dos resultados alcançados.

Os conectivos previamente adotados foram: a) previdência social; b) dignidade da pessoa humana; c) dano moral na previdência social.

Para levantamento dos acórdãos existentes foram utilizados os termos acima, realizando as buscas na plataforma JUSBRASIL, com pesquisa nos Tribunais de Justiça Estaduais e nos Tribunais Superiores.



## RESULTADOS

A jurisprudência dos cinco Tribunais Regionais Federais – TRFs existentes no país e da Turma Nacional de Uniformização dos Juizados Especiais Federais – TNU se divide, no que se refere ao reconhecimento do dano moral previdenciário. Reside a controvérsia, no caso, na forma de comprovação da ocorrência desse dano, com posicionamentos jurisprudenciais tendentes a aceitar que o dano moral é presumível, bastando a simples demonstração do ato indevido pelo INSS e do nexo causal, e outros entendimentos no sentido de que o dano moral, em tais casos, não dispensa robusta prova de que o abalo causado pelos atos do INSS foi tão profundo a ponto de não caracterizar simples aborrecimento ou dissabor para o segurado.

Favoravelmente à hipótese de que é possível a indenização por dano moral no âmbito previdenciário, é possível citar os seguintes precedentes:

PREVIDENCIÁRIO. ANULAÇÃO DE ATO ADMINISTRATIVO QUE DETERMINOU DESCONTO DE PENSÃO ALIMENTÍCIA INDEVIDA. ERRO ADMINISTRATIVO. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL. Existindo provas suficientes da situação excepcional de sofrimento da parte autora, tendo tal dano nexo causal com falha ocorrida no âmbito da administração pública, sem que se vislumbre na hipótese qualquer causa excludente da responsabilidade estatal, é devida indenização para reparar dano moral (BRASIL, 2013, AC 50004940620124047210, TRF4). [grifos meus]

Em sentido contrário, entendendo que o dano moral deve ser efetivamente comprovado, não guardando necessária relação com a simples procedência da ação previdenciária principal:

PREVIDENCIÁRIO. PROCESSUAL CIVIL. AGRAVO LEGAL. DECISÃO MONOCRÁTICA. SUSPENSÃO DO BENEFÍCIO. DANOS MORAIS INDEVIDOS. AUSÊNCIA DE ILEGALIDADE OU ABUSO DE PODER. REDISCUSSÃO DE MATÉRIA JÁ DECIDIDA. - O artigo 557 do Código de Processo Civil consagra a possibilidade de o recurso ser julgado pelo respectivo Relator. - As dificuldades financeiras passadas pela autora não podem ser imputadas ao INSS, que indeferiu a continuidade do benefício à luz das conclusões da perícia, realizada por servidor público médico, dentro dos padrões da legalidade. - A mera contrariedade acarretada pela decisão administrativa, de negar benefícios previdenciários, não pode ser alçada à categoria de dano moral, já que não patenteada a conduta de má-fé do instituto réu, encarregado de zelar pelo dinheiro público. - Segundo entendimento firmado nesta Corte, a decisão do Relator não deve ser alterada quando fundamentada e nela não se vislumbrar ilegalidade ou abuso de poder que resulte em dano irreparável ou de difícil reparação para a parte. - A decisão agravada abordou todas as questões suscitadas e orientou-se pelo entendimento jurisprudencial dominante. Pretende o agravante, em sede de agravo, rediscutir argumentos já enfrentados pela decisão recorrida. - Agravo desprovido. Decisão mantida (BRASIL, 2014, AC 00033582920104036102, TRF3). [grifos meus]



Em caso de acolhimento do dano moral previdenciário, o valor da indenização também comporta discussões. Renck (2012) pondera que, a despeito da desnecessidade de comprovação da ocorrência de dolo ou culpa pelo agente do INSS para fins de reconhecimento do dano moral indenizável, a comprovação desse elemento influencia na fixação do valor da indenização, elevando-o. Sobre a forma de fixação do valor da indenização, Campos, citado por Zimmermann (2011, p. 40), salienta o caráter pedagógico da indenização:

O valor a ser fixado deve ter como finalidade empreender o caráter pedagógico, de forma a alertar ao INSS ou a união para que evite condutas iguais ou similares à que gerou o dano moral. O caráter pedagógico da reparação consiste numa lição pecuniária dada ao agressor para que esta conduta ilícita não seja repetida. Visa, na verdade, a inibir o sujeito passivo de causar este tipo de dano a outrem. Lado outro, diante da prática reiterada de atos antijurídicos por parte do INSS ou da União, a fixação do valor do dano moral deve se converter para um caráter punitivo, gradualmente aumentado na proporção da reincidência das condutas nocivas.

Ladenthin (2012), por sua vez, ressalta a importância do reconhecimento de que a indenização pelo dano moral causado não objetiva o empobrecimento do INSS, nem tampouco o enriquecimento da parte, destinando-se a resgatar o *status quo ante*, o que, em certos casos, resume-se ao pagamento das parcelas atrasadas do benefício, corrigidas monetariamente e acrescidas de juros de mora, e, em outros, exige o pagamento de um valor excedente ao benefício, seja calculado de forma mensal ou em única parcela.

A análise das jurisprudências favoráveis ao dano moral previdenciário que foram citadas anteriormente foram favoráveis aos segurados tendo como finalidade a preservação da dignidade da pessoa humana.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso buscou demonstrar a importância da aplicabilidade do princípio da dignidade da pessoa humana no Direito Previdenciário para, utilizando os fundamentos próprios da responsabilidade civil estatal, delinear as causas do dano moral previdenciário e sua forma de reparação.

A todo trabalhador é imposta a obrigação de recolher contribuições à Previdência Social. Em contrapartida, em situações de contingência, pode o segurado vinculado ao Regime Geral da Previdência Social (ou seu dependente) valer-se dos benefícios pagos pelo sistema em caso de idade avançada, incapacidade para o trabalho, acidentes, maternidade, prisão ou falecimento.

Sabendo-se que a dignidade da pessoa humana, colocada pela nossa Carta Magna no patamar de fundamento da República, estabelece a todos não somente o direito à vida, mas a





uma vida digna, que inclui a liberdade e o direito à própria manutenção, sem depender da caridade alheia, a privação de benefícios previdenciários a segurados que passem por infortúnios acarreta, em tese, uma afronta à sua própria dignidade.

Não reconhecer tais direitos retira do segurado o poder de autodeterminação, ou seja, de viver sua personalidade de forma plena, colocando-o à beira da miserabilidade. Nesse ponto, o reconhecimento do direito à indenização por dano moral em tais situações representa um alento ao beneficiário, que, embora não possa suprir as mais variadas privações a que se submeteu o segurado pode amenizar seu sofrimento.

Desta maneira, eventuais vícios na prestação dos serviços da Previdência Social, consistentes em mau atendimento, a falta de orientação, demora na apreciação de requerimentos e na designação de perícias, maus tratos, superficialidade em exames periciais, cerceamento de defesa, entre outros detectados durante o processo administrativo, merecem reparação, por meio do pagamento de indenização por dano moral.

Considera-se, no caso, a situação de dor e angústia por que passa o beneficiário impossibilitado de promover sua própria manutenção ou à de sua família em razão do indeferimento ou da cessação indevida de um benefício, ou mesmo do lançamento ilegítimo de descontos em seus proventos.

A supressão de verba de natureza alimentar traz graves danos ao beneficiário, não necessariamente reparados pelo acolhimento de pedido administrativo posterior ou pela procedência de ação judicial destinada ao restabelecimento do benefício. Nesse caso, além da satisfação do pedido formulado na ação previdenciária principal, torna-se necessária a reparação por meio de indenização, em determinadas situações em que o menoscabo e a humilhação a que se submeteu o segurado lhe provocam dano de ordem moral.

É possível se concluir, portanto, que vícios no processo administrativo e outros atos tendentes a menosprezar o segurado, impossibilitando-lhe o acesso ao benefício previdenciário assegurado por lei, constituem violação ao princípio da dignidade da pessoa humana e ao próprio Direito Previdenciário, atingindo diretamente o trabalhador que, impedido de trabalhar por algum infortúnio ou situação específica, vê o Estado lhe negar, ilegitimamente, direito constitucionalmente assegurado.

A indenização, nesse particular, tem a finalidade não apenas de reparar ou de minimizar do dano moral sofrido, mas também de evitar ou, pelo menos, desencorajar a prática reiterada



de atos semelhantes pelo INSS, levando a autarquia a tomar providências no sentido de corrigir as distorções e de promover um melhor atendimento do segurado.

Assim, respondendo-se à questão proposta neste trabalho de conclusão de curso, é possível se afirmar que o Estado, ao deixar de cumprir seu papel social e protetivo, expondo o segurado a graves situações e fazendo com que este passe a buscar auxílio com parentes ou entidades assistenciais diversas, afronta o postulado da dignidade da pessoa humana e comete ato ilícito capaz de gerar dano moral indenizável. O efetivo pagamento de indenização, contudo, sujeita-se, à propositura de ação judicial nesse sentido e à comprovação da conduta negativa ou positiva do INSS, bem como da ocorrência do dano moral.

A indenização por dano moral no âmbito previdenciário, longe de ser a medida mais desejável para a promoção da eficiência no atendimento da Previdência Social, representa, provavelmente, o primeiro passo para que o Estado modifique o enfoque dado ao processo administrativo previdenciário, deixando de considerar o segurado, de plano, como fraudador, e passando a enxergá-lo como pessoa a quem a lei assegura direitos fundamentais, constantemente descumpridos.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Brasília, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 31/01/2020.

CARVALHO, K. G. **Direito constitucional**. 12. ed. rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2006.

CASTRO, C. A. P. de. LAZZARI, J. B. **Manual de Direito Previdenciário**. 14. ed. rev. e atual. Florianópolis, Conceito Editorial, 2012.

DUARTE, M. V. **Direito Previdenciário**. 7. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2011.

GOMES, J. J. **Responsabilidade Cível e Eticidade**. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

FARIAS, C. C. de. ROSENVALD, N. **Direito Civil: teoria geral**. 4. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

IBRAHIM, F. Z. **Curso de Direito Previdenciário**. 11. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2008.

LADENTHIN, A. B. de C. Dano moral e direito previdenciário. **Jornal do VIII Congresso Brasileiro de Direito Previdenciário**. LTr. p. 26-31. Foz do Iguaçu, out. 2012. Disponível em: <[http://www.bramanteprevidencia.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article](http://www.bramanteprevidencia.com.br/index.php?option=com_content&view=article)>



[&id=122:dano-moral-e-direito-previdenciario&catid=4:artigos&Itemid=34](#)>. Acesso em: 06 jan. 2020.

LAKATOS, E. MARCONI, M. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA JÚNIOR, A. Evolução histórica da Previdência Social e os direitos fundamentais. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 707, 12 jun. 2005. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/6881>>. Acesso em: 31/01/2020.

ROCHA, D. M. da. BALTAZAR JÚNIOR, J. P. **Comentários à Lei de Benefícios da Previdência Social**. 8. ed. rev. e atual. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2008.

SARLET, I. W. Dignidade da pessoa humana e direitos fundamentais na Constituição da República de 1988. **Divisão de Bibliotecas e Documentação da PUC Rio**. 2008. Disponível em: <[http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0613190\\_08\\_cap\\_02.pdf](http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0613190_08_cap_02.pdf)>. Acesso em: 31/01/2020.

SILVA, G. P. da. A responsabilidade objetiva no direito brasileiro como regra geral após o advento do novo Código Civil. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 8, n. 65, 1 maio 2003. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/4045>>. Acesso em: 31/01/2020.

ZIMMERMANN, D. **O dano moral no direito previdenciário**. 2011. XXXX. f. Monografia (Graduação em Direito) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí/RS.



# CAPÍTULO 41

## ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL SUSTENTÁVEL PARA OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DO ESTADO DA PARAÍBA

Tatiane de Oliveira, Graduanda de Administração, UEPB  
Sandra Maria Araújo de Souza, Professora de Administração, UEPB

### RESUMO

Os arranjos produtivos trazem desenvolvimento para a região na qual se encontram e melhoram as vantagens competitivas das empresas envolvidas; desempenhando um importante papel nesse contexto temos as políticas públicas que contribuem para o desenvolvimento desses arranjos. Com a proposta de reestruturação na maneira de se fazer políticas para os arranjos, surge o PLADES, que visa trazer maior integração e melhor fluidez na construção dessas políticas. O presente trabalho buscou analisar a contribuição do PLADES para os APLs da Paraíba e para tanto foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter exploratório. Os dados primários foram levantados através da aplicação de entrevista estruturada. Já os dados secundários foram levantados a partir da revisão da literatura existente, relatórios e documentos relacionados aos Arranjos Produtivos Locais e ao PLADES. Para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo sob a forma de abordagem qualitativa. Por ser uma proposta complexa e envolver diversas instituições e diversas maneiras de elaboração de ações é difícil determinar quantitativamente o impacto do PLADES nos arranjos produtivos locais, entretanto é sabido que com essa visão sistêmica que proporciona na construção de políticas, todos os arranjos produtivos podem se beneficiar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Arranjos Produtivos Locais. PLADES. Políticas Públicas.

### INTRODUÇÃO

A importância dos aspectos locais para o desenvolvimento econômico e para a competitividade das empresas tem sido amplamente discutida na literatura nos últimos anos. A atenção antes voltada para como as tecnologias, as demandas, as finanças e as políticas setoriais, exerciam atuação sobre a competitividade das empresas, está se voltando agora para as aglomerações setoriais de empresas, que pela cooperação criam diferenciais competitivos significativos para as empresas ali localizadas.

Nesse sentido, destacam-se os Arranjos Produtivos Locais (APLs). Para Lastres e Cassiolato (2003), os APLs podem ser conceituados como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Envolvendo a participação e a interação de





empresas – que podem ser desde produtores de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluindo, também, diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Apesar da existência de diversas aglomerações produtivas no Brasil, é preciso considerar a importância do desenvolvimento de políticas de apoio, tendo em vista que, na maioria desses arranjos prevalece uma cultura econômica de competição, que pode prejudicar não só o fortalecimento da competitividade das empresas, mas, também do próprio desenvolvimento local. Destacam-se, portanto, as ações de intervenção do Estado, no sentido de planejar o desenvolvimento de localidades e regiões, e, coordenar as ações dos agentes institucionais.

Nesse sentido, ao apoio ao desenvolvimento desses Arranjos, se configura como um catalisador do desenvolvimento regional. O esforço do governo, de entidades representativas e de apoio às empresas, em apoiar o desenvolvimento de políticas públicas para os APLs, tem sido cada vez mais evidente. Considerada uma poderosa estratégia de elevação da capacidade competitiva de determinadas atividades econômicas, assim como disseminadoras do conhecimento, as políticas voltadas aos APLs estabelecem vantagens competitivas que fortalecem as empresas (FIESP/MDIC, 2018; COSTA, 2010).

Diante do exposto, percebe-se que, para que haja o crescimento e o desenvolvimento dos arranjos, faz-se necessária uma articulação entre atores políticos, econômicos e sociais amparados por sistemas institucionais voltados aos interesses e às necessidades das atividades desenvolvidas na região. Nesse sentido, destaca-se a iniciativa da construção coletiva de um Plano de Desenvolvimento Econômico e Social Sustentável para os Arranjos Produtivos Locais do Estado da Paraíba (PLADES), o qual deverá ser implantado no horizonte de 2016-2021, mas com impacto até 2040.

A proposta do PLADES visa atuar no apoio e no assessoramento técnico-científico ao papel da Secretaria de Estado do Turismo e do Desenvolvimento Econômico (SETDE) à frente da coordenação do Núcleo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais da Paraíba (NEAAPL-PB), por meio de ações de capacitação, levantamento de



informações, estudos, análises, diagnósticos e visitas técnicas para o planejamento e apoio ao desenvolvimento sustentável dos APLs no estado da Paraíba. Para isso, o trabalho será desempenhado através de uma parceria entre as IES (UFPB, UFCG, UEPB e IFPB) junto à Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), o Banco do Nordeste e o Governo da Paraíba.

Desse modo, este estudo tem como objetivo geral analisar as contribuições do Plano de Desenvolvimento Econômico e Social Sustentável para os Arranjos Produtivos Locais do Estado da Paraíba.

A premissa principal deste trabalho está relacionada a necessidade de se analisar as contribuições do Plano de Desenvolvimento Econômico e Social Sustentável para os Arranjos Produtivos Locais do Estado da Paraíba, tendo em vista que, devido à cultura econômica que prioriza a competição e não o desenvolvimento regional, existe a necessidade de intervenção do Estado, planejando o desenvolvimento das localidades por meio de ações coordenadas.

Com base na premissa e no pressuposto citados, a pesquisa tem como problema central:

Quais as contribuições do Plano de Desenvolvimento Econômico e Social Sustentável para os Arranjos Produtivos Locais do Estado da Paraíba?

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Arranjos Produtivos Locais**

Segundo Fuini (2013), no Brasil, foram os pesquisadores da Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (Redesist), do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IE/UFRJ), que primeiro sistematizou o conceito de APL, sendo esse:

Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultorias e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para a formação e capacitação de recursos humanos (escolas técnicas e universidades), pesquisa, desenvolvimento, engenharia, política, promoção e financiamento. Tais arranjos comumente apresentam fortes vínculos envolvendo atores localizados no mesmo território; por sua vez, as interações referem-se não apenas a empresas atuantes em diversos ramos de atividade e suas diversas formas de representação e associação (particularmente cooperativas),



mas também às diversas outras instituições públicas e privadas (LASTRES; CASSIOLATO, 2004, p.10-11, *apud* FUINI, 2013, p. 65).

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) referem-se ao conjunto de atores, sejam econômicos, políticos ou sociais, localizados em uma determinada região, agentes esses que desenvolvem atividades produtivas especializadas em um determinado setor e apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem (FIESP/MDIC, 2018).

Em aglomerados, sejam distritos, *clusters*, sistemas ou arranjos, a proximidade territorial dos atores econômicos, políticos e sociais (empresas e outras organizações e organizações públicas e privadas) gera vantagens como acesso a matérias-primas, equipamentos, mão de obra entre outros (CASSIOLATO e LASTRES, 2003). O que nos remete a outro conceito associado aos APLs, a competitividade.

Ainda segundo Cassiolato e Lastres (2003), a competitividade refere-se à capacidade da organização de utilizar estratégias ante os concorrentes para ampliar ou conservar uma posição sustentável no mercado. No tocante aos aglomerados a competitividade diz respeito a um conjunto articulado de empresas que se aproveita da sinergia decorrente da interação entre os atores sociais locais, essa interação envolve cooperação, processos de aprendizagem e inovação.

De acordo com Erber (2008), os arranjos produtivos locais frequentemente surgem de forma espontânea, mas seu desenvolvimento é deliberado, pois, é necessária uma atuação conjunta e organizada dos vários atores envolvidos. Tem-se então, outra característica dos arranjos produtivos locais, a cooperação, que genericamente pode-se caracterizar como o trabalho em comum, que envolve relações coordenadas e de confiança mútua, em diferentes níveis. Em se tratando de APLs, existem diferentes tipos de cooperação, como a produtiva, que intenta obter economias de escala, melhorias na produtividade, etc., e a cooperação inovativa, que pode proporcionar menores riscos, custos, tempo e no aprendizado interativo (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Segundo estudos de Schmitz (2005, *apud* ERBER, 2008), empresas que aumentam a cooperação têm melhores desempenhos. E, o que permitirá que essas empresas se tornem de fato competitivas é a ação conjunta entre os agentes, essas ações, que tem como base a confiança, gerarão um ambiente propício para que o arranjo se efetive e aumente a competitividade da localidade. (FIESP/MDIC, 2018).



Segundo Fuini (2013) a inovação é fundamental para o sucesso de alguns APLs, é um “fator básico de competitividade econômica sustentável, associando-se às transformações de longo prazo na economia e na sociedade” (CASSIOLATO e LASTRES, 2003, p.15). Podemos classificar dois tipos de inovação, a incremental, que se refere ao melhoramento de algo que já existe, produto, processo ou organização de produção, gerando maior eficiência. Outro tipo é a inovação radical, que diz respeito ao desenvolvimento de algo inteiramente novo, seja um produto, processo ou forma de organização da produção.

Processos de aprendizagem, cooperação e inovação são extremamente importantes para a competitividade e o desenvolvimento local, pois na articulação entre as empresas e outras instituições, há um aumento da capacidade da empresa de gerar, difundir e utilizar novos conhecimentos, que não ficam restritos ao seu espaço. (BRITTO e STALLIVIERI, 2010). Segundo esses autores, as empresas integradas a um determinado arranjo têm seu desempenho competitivo reforçado por:

Práticas cooperativas entre agentes, as quais resultam em processos conjuntos de capacitação e aprendizado, responsáveis pela intensificação do ritmo de introdução de inovações e pela geração de diversos tipos de ganhos (em termos do aumento da eficiência produtiva e da ampliação de mercados, por exemplo) (BRITTO e STALLIVIERI, 2010, p.317).

Como os APLs giram em torno de um interesse partilhado por meio de uma atividade principal gerando cooperação, inovação e competitividade entre as empresas participantes, acabam por desenvolver o ambiente em que estão inseridas a partir das divergentes formas de participação com o meio, através de acordos e propostas com os atores influenciadores do arranjo.

Erber (2008), afirma que os aglomerados estão diretamente relacionados aos estímulos do Estado. Assim, o seu sucesso ou fracasso também está relacionado com a compreensão que os APLs estão inseridos em contextos econômicos, políticos e institucionais. Portanto, é de extrema importância para o desenvolvimento das organizações envolvidas no APL, para o próprio APL e para a região na qual ele está inserido que o mesmo receba apoio, que sejam criadas e implementadas políticas de estímulo, pois, o impacto dessas ações reverberará no desenvolvimento econômico da região.





## Políticas Públicas

Ao se falar em políticas públicas, pode ocorrer uma confusão acerca do significado da expressão, isso devido ao seu caráter polissêmico, pode-se tratar políticas públicas de duas maneiras: ‘atividade política’ ou ‘ação pública’. De acordo com Muller e Surel (2002), a primeira trata da atividade política em geral, a competição pela obtenção de cargos, o debate partidário, etc.; já a segunda refere-se ao processo de elaboração e implementação de programas, de dispositivos, político-administrativos visando atingir determinados objetivos; e é nesse espaço de discussão que iremos nos ater nesse trabalho. Apesar dos significados distintos, não quer dizer que a ‘ação pública’ não sofra a influência da ‘atividade política’, visto que a ação tem por trás atores políticos.

As Políticas Públicas são um conjunto de ações, metas e planos que os governos de esferas nacionais, estaduais e municipais visando o bem-estar social e o interesse público (SEBRAE, 2008). Segundo Muller e Surel (2002), esses programas de ação pública coordenados não são definidos para resolver problemas e sim ser utilizado como estratégia para que os próprios atores sociais envolvidos administrem seus conflitos, gerindo-os e, através de processos de aprendizagem, consigam, eles próprios solucioná-los.

Para Howlett, Ramesh e Perl (2013), política pública é utilizada com o mesmo conceito de *policy-making*, que podemos entender como a busca por conciliar objetivos políticos com meios políticos, os principais atores sociais que participam das decisões políticas sociais buscam resultados por meio de mecanismos políticos, através do processo de resolução de problemas, identificando as necessidades e buscando meios de resolvê-las.

Para melhor compreensão da relação da solução de problemas e políticas públicas Howlett, Ramesh e Perl (*op.cit.*) apresentam um ciclo chamado de ciclo político administrativo, que exhibe cinco estágios:

- 1- Montagem da agenda: refere-se à maneira como os problemas surgem, ou não, como alvo da atenção do governo, esse estágio impacta todo o processo político.
- 2- Formulação de políticas: diz respeito à maneira como os problemas públicos identificados na fase anterior serão tratados, nessa fase são criadas opções e sua viabilidade é avaliada.
- 3- Tomada de decisão política: as opções que foram debatidas nos estágios anteriores são aprovadas ou não como curso oficial de ação.



- 4- Implementação de políticas: nesse momento do ciclo as decisões tomadas na fase anterior são colocadas em práticas.
- 5- Avaliação de políticas: nessa fase verifica-se como as políticas implementadas estão funcionando na prática, avalia-se os meios empregados e se os objetivos estão sendo atendidos. Após essa avaliação os problemas e as soluções podem ser repensados e a agenda novamente montada.

Muller e Surel (2002) tratam o ciclo acima apresentado como abordagem sequencial, na qual uma série de ações sucessivas vão definindo aos poucos o contorno da política.

As políticas públicas são ações direcionadas ao desenvolvimento de ações a fim de alcançarem melhores resultados de determinada problemática. Logo as políticas públicas para Arranjos Produtivos visam solucionar os principais problemas existentes com a participação dos próprios atores sociais envolvidos, desde a identificação destes problemas até o desenvolvimento efetivo da política.

Neste sentido, as políticas públicas podem ser vistas como uma estratégia de desenvolvimento, pois envolvem os diferentes atores sociais permitindo a ação conjunta destes na busca de maior integração de ações, o que torna essas políticas de grande importância para os APLs.

### **As Políticas Públicas para Arranjos Produtivos Locais**

Os arranjos produtivos locais são um importante instrumento estratégico de desenvolvimento regional, e por isso, no Brasil, cada vez mais, o apoio ao seu desenvolvimento vem sendo discutido e ganhando espaço (COSTA, 2010). Assim, a partir de ações locais é possível impulsionar o desenvolvimento regional e nacional.

Os APLs viabilizam o desenvolvimento local do qual fazem parte, as interações sociais, econômicas e políticas ligadas a estes possibilitam a sociedade a continuidade de relações benéficas, desde o vínculo empregatício até o as relações formadas pelos efeitos do arranjo. De acordo com Costa (2010), os APLs são um importante instrumento de desenvolvimento eles também são resultado de políticas adequadas para o desenvolvimento regional, portanto, é imprescindível uma agenda de intervenção do poder público.



Essa intervenção do poder público pode ter diferentes formas e objetivos, Elola *et al.* (2017), classificam duas abordagens para as políticas de aglomerados, uma abordagem restrita, na qual as políticas são mais focadas, são projetadas visando apoiar um aglomerado específico; e a abordagem ampla, as políticas tem um aspecto mais sistêmico, não são direcionadas ao arranjo em si, mas exercem uma influência indireta, por exemplo, infraestrutura, educação ou pesquisa.

A atuação do governo local deve ser pautada na criação e na geração de externalidades positivas aos produtores locais, atuando em infraestrutura e na criação de instituições de apoio ou prestação de serviço, pois dando melhores condições aos produtores possibilita-os de atingir níveis mais elevados de competitividade. (SUZIGAN, FURTADO e GARCIA, 2002). Segundo esses autores “uma política de desenvolvimento para clusters deveria apoiar toda e qualquer ação criadora de novas capacidades coletivamente aproveitáveis” voltando-se para o aprimoramento qualitativo (2002, p.25).

De acordo com Santos, Diniz e Barbosa (2004 *apud* SIMONETTI e KAMIMURA, 2017), as principais iniciativas públicas devem: oferecer uma infraestrutura adequada para o desenvolvimento dos arranjos, incentivar a formação, capacitação e qualificação de profissionais; estimular as atividades de pesquisa e desenvolvimento; oferecer subsídio fiscal; e investir em projetos, programas e ações que promovam o desenvolvimento de produtos e processos.

Portanto, para que haja do desenvolvimento local e a consolidação dos arranjos faz-se necessário que as políticas públicas sejam promovidas, considerando as especificações de cada arranjo e sua cadeia produtiva, percebendo os fatores sociais, culturais, institucionais, históricos, geográficos, políticos e econômicos de cada um.

## **METODOLOGIA**

O estudo tem como objetivo analisar as contribuições do Plano de Desenvolvimento Econômico e Social Sustentável para os Arranjos Produtivos Locais do Estado da Paraíba. Para atender o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter exploratório. A pesquisa descritiva objetiva descobrir a periodicidade, natureza, características de um evento, bem como sua ligação para com os demais. Busca conhecer variadas situações e vínculos que



ocorrem da vida social, e outros aspectos do comportamento humano (RAMPAZZO, 2005). Com relação à abordagem, a pesquisa enquadra-se como qualitativa.

Os dados primários foram levantados através da aplicação de entrevista estruturada. A entrevista foi realizada com a coordenadora interina do PLADES. Já os dados secundários foram levantados a partir da revisão da literatura existente, relatórios e documentos relacionados aos Arranjos Produtivos Locais e ao PLADES.

Para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo sob a forma de abordagem qualitativa. A análise de conteúdo pode ser conceituada como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Diante do elucidado pode-se afirmar que a análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa, mas com aplicações diferentes, sendo que na primeira, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo, enquanto na segunda é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é levado em consideração (BARDIN, 1994).

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **Contextualização do ambiente da pesquisa**

O Acordo de Cooperação Técnico-Científico e Orçamentário-Financeiro (Nº 48/2016) firmado entre a Universidade Federal da Paraíba e o Governo do Estado deu origem ao Plano de Desenvolvimento Econômico e Social Sustentável para os Arranjos Produtivos Locais. Neste acordo as duas instituições firmam a conjugação de esforços, em forma de parceria, visando o planejamento, organização, execução e avaliação de programas, projetos, operações e ações de modo a desenvolver os sistemas produtivos do estado da Paraíba (PLADES, 2020).

O Plano de Desenvolvimento Econômico e Social Sustentável para os Arranjos Produtivos Locais – PLADES tem como principal objetivo a construção de uma Estratégia de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental Sustentável para a Paraíba, estratégia essa que foca nos sistemas produtivos e inovativos do Estado e articulada pelas Instituições do





mesmo. Visa-se uma reestruturação de institucionalidade de normativas e instrumentos que permitam melhor fluidez da construção das políticas pública para os arranjos (PLADES, 2020).

O Núcleo Estadual de Apoio aos APLs da Paraíba - NEAPL-PB, instância de deliberação, planejamento, gestão e avaliação da Política de Desenvolvimento Produtivo e Inovativo para os APLs da Paraíba, é responsável pela articulação institucional das iniciativas e pela supervisão do processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Econômico e Social Sustentável para os APLs da Paraíba/PLADES.

De acordo com o Núcleo Estadual de Apoio aos APLs da Paraíba - NEAPL-PB existem 22 APLs certificados no Estado apresentados no Quadro 01. Essa certificação concedida pelo próprio NEAPL-PB torna essas empresas reconhecidas pelo Grupo de Trabalho Permanente em APLs (GTP-APL), responsável por coordenar as políticas dirigidas a APLs articulando as instituições públicas e privadas envolvidas (Quadro 02).

**Quadro 01:** Listagem dos APLs certificados pelo NEAPL-PB:

Apicultura De Aparecida - Segmento Produção De Mel - Apicultura
Avicultura De São Sebastião De Lagoa De Roça - Segmento Produção De Galinha Caipira - Produção De Ovos
Cerâmica Vermelha De Rio Tinto - Produção De Tijolos, Telhas E Cerâmicas - Fabricação De Artefatos De Cerâmica E Barro Cozido Para Uso Na Construção, Exceto Azulejos E Pisos
Confecção - Produção De Roupas De João Pessoa - Confecção De Peças Do Vestuário, Exceto Roupas Íntimas E As Confeccionadas Sob Medida
Couro E Artesanato Em Couro - Caprino De Cabaceiras - Fabricação De Artefatos De Couro Não Especificados Anteriormente
Têxtil De Campina Grande - Tecelagem De Fios De Algodão
Turismo - Segmento Gastronomia - Restaurantes e Similares
Software - Suporte Técnico, Manutenção E Outros Serviços Em Tecnologia Da Informação
Algodão Colorido - Preparação E Fiação De Fibras De Algodão
Fruticultura - Segmento Tangerina - Cultivo De Laranja
Leite De Cabra E Derivados Da Região Do Cariri Ocidental - Comércio Atacadista De Leite E Laticínios
Leite E Derivados Bovinos Da Região Do Cariri Oriental - Preparação Do Leite
Artesanato De João Pessoa - Comércio Varejista De Suvenires, Bijuterias E Artesanatos
Calçados E Afins De Campina Grande - Fabricação De Calçados De Materiais Não Especificados Anteriormente
Caprinovinocultura De Monteiro/Cariri - Criação De Caprinos
Carcinicultura - Criação De Camarões Em Água Doce
Flores De Pilões - Produção De Flores - Comércio Varejista De Plantas E Flores Naturais
Leite E Derivados Da Bacia Do Rio Do Peixe - Criação De Bovinos Para Leite
Mineral De Pedra Lavrada - Extração De Minerais - Extração De Minério De Metais Preciosos



Moveleiro - Fabricação De Móveis - Fabricação De Móveis Com Predominância De Madeira
Portuário - Atividades de Despachantes Aduaneiros
Sucroalcooleiro - Segmento Cachaça - Fabricação De Aguardente De Cana-De-Açúcar

Fonte: PLADES, 2020.

Esses APLs não são os únicos a existir na Paraíba, mas são os únicos formalmente reconhecidos pelo NEAPL-PB, passando assim a existir para as políticas públicas. Esse reconhecimento certifica frente às instituições envolvidas a existência do APLs e facilita assim seu acesso aos benefícios destinados aos mesmos, por exemplo, caso algum dos bancos listados tenha alguma linha de crédito para APLs, só poderá ter acesso o APL certificado pelo NEAPL-PB.

### Mapeamento dos atores sociais

O Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL) que era coordenado pelo extinto Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços - MDIC, e está migrando para o Ministério da Economia é composto por 35 Instituições, governamentais e não-governamentais de abrangência nacional, e conta com o apoio de uma Secretaria Executiva lotada na Coordenação-Geral de Arranjos Produtivos Locais – CGAL – da Secretaria do Desenvolvimento e Competitividade Industrial - SDCI (MDIC, 2020).

Os Núcleos Estaduais foram criados para melhorar o diálogo entre as instituições do GTP APL e os Arranjos Produtivos de cada estado. (MDIC, 2020).

De acordo com a coordenadora do PLADES são 35 instituições com políticas para APLs, entretanto o Quadro 02 apresenta 40 instituições listadas, essa lista foi obtida no *site* do PLADES; contudo a própria coordenador do PLADES nos informou que todo o conteúdo do *site* ainda iria passar por uma segunda etapa de tratamento, e que as informações foram disponibilizadas antecipadamente de modo a servir como fonte de informação para esse trabalho.

**Quadro 02:** As instituições envolvidas

<b>Instituições Governamentais</b>
BANCO DO BRASIL S.A.
BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL
COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DA PARAÍBA – CINEP
SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA – SECULT
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA E TECNOLOGIA
SECRETARIA DE ESTADO DA JUVENTUDE, ESPORTE E LAZER – SEJEL



SECRETARIA DE ESTADO DA MULHER E DA DIVERSIDADE HUMANA – SEMDH
SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA
CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO – CGE
PROCURADORIA GERAL – PGE
SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA FAMILIAR E DO DESENVOLVIMENTO DO SEMIÁRIDO
SECRETARIA DE ESTADO DA CASA CIVIL – SECC
SECRETARIA DE ESTADO DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL
GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA E DEFESA SOCIAL - SEDS
SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO DA AGROPECUÁRIA E DA PESCA – SEDAP
SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO E ARTICULAÇÃO MUNICIPAL – SEDAM
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE
SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO - SEAD
SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO - SEDH
SECRETARIA DE ESTADO DE FINANÇAS – SEF
SECRETARIA DE ESTADO DE INFRAESTRUTURA RECURSOS HÍDRICOS, MEIO AMBIENTE – SEIRHMA
<b>Instituições de Ciência e Tecnologia</b>
CENTRO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA TELMO ARAÚJO - CITTA
EMBRAPA ALGODÃO
EMBRAPA CAPRINOS E OVINOS/NÚCLEO REGIONAL DA PARAÍBA
INSTITUTO NACIONAL DO SEMIÁRIDO – INSA
FUNDAÇÃO DE APOIO A PESQUISA DO ESTADO DA PARAÍBA - FAPESQ
FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO DA PARAÍBA - PAQTC
INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA – IFPB
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
<b>Instituições do Sistema Produtivo</b>
FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DA PARAÍBA - FAEPA
FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA PARAÍBA - FIEPB
FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS E SERVIÇOS DO ESTADO DA PARAÍBA – FECOMÉRCIO
SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE
SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO – SESCOOP
SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO TRANSPORTE - SEST SENAT

Fonte: PLADES, 2020.



Os governos, as autoridades locais, os representantes do setor privado e os empresários dos aglomerados, entre outros, podem estar associados equilibrando assim seus pontos fortes e fracos, por exemplo, as autoridades nacionais têm uma melhor visão geral, maior capacidade de coordenação e são poucos suscetíveis as pressões locais; já os representantes do setor privado tem uma melhor compreensão do mercado, porém geralmente priorizam seus próprios interesses (ANDERSSON *et al*, 2004).

A consonância de forças desses atores pode ser muito benéfica para o agrupamento e conseqüentemente para o desenvolvimento da região. Essas competências, sendo levado em conta na formulação das políticas, pode aumentar a eficácia das mesmas, visto que a política busca atuar de forma a elevar ao máximo as perspectivas de resultados positivos para a região e para a sociedade em geral (ANDERSSON *op. cit*, 2004).

### **Políticas Públicas nos Arranjos Produtivos**

No âmbito do PLADES todas as atividades produtivas e inovativas de um local integra pelo menos um APL, de acordo com a entrevistada, nessa perspectiva, mesmo as políticas que não foram intencionalmente criadas para um APL, são consideradas políticas de APL.

No *site* do PLADES estão listadas 181 políticas de desenvolvimento, dessas, 14 são políticas do governo Federal, 145 políticas do governo Estadual e 22 são políticas do sistema produtivo Estadual, e notadamente a minoria dessas políticas listadas foi desenvolvida especificamente para APLs. Um grande número dessas é voltado para problemas de infraestrutura, especialmente entre as políticas do Governo Estadual, como construção e recuperação de barragens, implantação de sistemas adutores e esgotamento.

Entretanto, essas políticas, mesmo não tendo sido formuladas para os arranjos, causam um impacto positivo no desenvolvimento desses, como é o caso das políticas relacionadas a infraestrutura, que estão em grande número nessa listagem. Podemos citar como exemplo algumas ações do Governo Estadual: “Projeto de Integração do São Francisco – PISF”, visando o abastecimento de água das comunidades diretamente afetadas com a implantação do projeto de integração do Rio São Francisco com bacias hidrográficas do nordeste setentrional; “Sistema de Abastecimento de Água de Triunfo – PB”, obra de ampliação do sistema de abastecimento de água do município (PLADES, 2020)





Segundo Brenner e Schulump (2011) políticas relacionadas às condições locais e infraestrutura são geralmente vistas como fatores importantes para o desenvolvimento econômico de uma região, e conseqüentemente impacta no desenvolvimento do arranjo.

Dentre as políticas do Governo Federal é notória a participação do Banco do Nordeste, que está envolvido em 12 das 14 políticas listadas, sendo uma das instituições mais atuantes nessas políticas.

Podemos citar como exemplos de políticas do Governo Federal, “BNB Crediamigo” e “BNB Agroamigo” que são linhas de crédito do Banco do Nordeste; o “Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF”, programa do governo para fortalecer a agricultura familiar, pequenos e mini produtores rurais financiando atividades rurais, também com o envolvimento do Banco do Nordeste; e o “InovaSocial”, programa no qual o Núcleo irá apoiar projetos territoriais para a geração e difusão de conhecimentos e tecnologias e fortalecimento de redes de agricultores familiares nas cadeias de caprinos e ovinos e o Embrapa atuará na capacitação de agricultores e técnicos; apoio a melhoramento genético de rebanhos e ao redesenho para sistemas de produção sustentáveis; incentivo ao beneficiamento e apoio à comercialização de produtos (PLADES, 2020).

Segundo Andersson *et al* (2004) mesmo sendo o governo e a indústria as maiores fontes de financiamento, os atores financeiros desempenham um papel importante fornecendo financiamento aos arranjos e permitindo o desenvolvimento dos mesmos.

Entre as políticas do Sistema Produtivo Estadual temos como destaque as instituições do Sistema S, com Sesi, Senai e Sebrae e também a Federação das Indústrias do Estado da Paraíba – FIEPB; essas instituições estão envolvidas em muitas dessas ações. Observa-se também entre essas políticas que a maioria está voltada para a educação e o treinamento da mão de obra, e algumas poucas são de apoio a Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação.

Podemos citar alguns exemplos como: “Negócios Digitais – *StarUps*”, que busca aumentar a competitividade empresarial, estrutural e sistêmica das empresas atendidas pelo projeto, por meio de capacitações e também da contribuição para criação de um ambiente favorável de produção e desenvolvimento de tecnologias inovadoras, essa política conta com o envolvimento do SEBRAE; “Ensino médio EBEP”, do SESI e SENAI, que concentra as atividades de Ensino Médio, articulado com Educação Profissional com duração mínima de três anos; as “Olimpíadas do Conhecimento”, competição de educação profissional e tecnológica



promovida pelo SENAI; e “Educação Superior” do SENAI, destinado a formar quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano nas diferentes áreas do conhecimento; entre outras (PLADES, 2020).

Uma das forças motrizes do desenvolvimento dos aglomerados é o conhecimento, políticas relacionadas à educação visam melhorar as habilidades dos atores locais no que concerne a gestão (BRENNER e SCHULUMP, 2011), e ajudam a criar um ambiente propício ao crescimento (CHESHIRE, 2003, *apud* BRENNER e SCHULUMP, 2011).

Já as políticas de apoio à pesquisa e desenvolvimento e inovação devem combinar os principais atores e qualificações visando o apoio a capacidade de inovação do aglomerado, (FROMHOLDEISEBITH e FROMHOLD, 2005 *apud* BRENNER e SCHULUMP, 2011).

Segundo Itami e Numagami (1992 *apud* CASSANEGO e MAEHLER, 2010) a tecnologia e a inovação são peças fundamentais para a competitividade, entretanto, Cassanego e Maehler (2010) apontam que os baixos investimentos públicos que a pesquisa e o desenvolvimento recebem refletem os baixos índices de desenvolvimento científico e tecnológico e de inovação que as indústrias brasileiras apresentam. Podemos observar a pouca quantidade de políticas desse tipo listadas pelo PLADES.

Dentre as políticas que notadamente são direcionadas para os APLs, que são a minoria dessas 181 políticas listadas pelo PLADES, podemos citar a “SEBRAE – Cadeia Produtiva do calçado da Paraíba”, visando fortalecer a cadeia produtiva de calçados e afins, proporcionar a criação do Selo Calçadista da Paraíba através do incentivo de práticas sustentáveis, fomentar a moda por intermédio da economia criativa, tornando as empresas mais competitivas para alcançar os mercados internos e externos, para tanto o Sebrae oferece consultorias, promove cursos, feiras, rodadas, seminários e oficinas (PLADES, 2020).

Outra dessas políticas é o “Turismo no Brejo Paraibano”, que visa promover a competitividade dos pequenos negócios que atuam na cadeia produtiva do turismo na região do Brejo Paraibano, também com a oferta de cursos, consultorias, palestras, e etc. pelo Sebrae (PLADES, *op. cit.*).

A “Reforma da Casa do Artesão Paraibano”, pelo Governo Estadual, que buscou a valorização do espaço público de comercialização do artesanato paraibano, incentivando o desenvolvimento econômico da produção de produtos artesanais e incentivando o turismo (PLADES, *op. cit.*).



A “Exposição de Caprinos e Ovinos de Taperoá”, promovida pelo Governo do Estado, este é um evento agropecuário muito importante para a região que vem sendo realizado desde 2017, tem como objetivo o resgate do que foi um evento de sucesso e reproduzi-lo com maior incremento para que o produtor seja ouvido e que suas experiências sejam aproveitadas em ações efetivas que possam contribuir para a geração de emprego e renda (PLADES, 2020).

O “Programa de Distribuição de Sementes Certificadas” no qual o Estado adquire e distribui sementes certificadas de elevado potencial genético, com cultivares de subsistência e ainda incrementar a formação de pastagem. O programa tem como objetivo possibilitar a produção de gêneros alimentícios de boa qualidade e favorecer a fixação do agricultor no meio rural, fortalecendo o produtor rural pelo aumento da produtividade agrícola e melhorando o nível de renda dos beneficiários (PLADES, *op. cit.*). Para a Safra 2020, foram investidos na aquisição das sementes mais de R\$ 3,9 milhões, beneficiando 32.870 famílias de agricultores (GOVERNO DA PARAÍBA, 2020).

O próprio PLADES está listado entre as políticas com “PLADES Plano de Desenvolvimento Econômico e Social Sustentável para os Arranjos Produtivo Locais da Paraíba” e “PLADES – Paraíba de Oportunidade”, esse último foi desenvolvido como uma "Plataforma de Soluções" visando superar os problemas de informação sobre as novas oportunidades de investimento no estado da Paraíba, potencializando a atração de investidores para a economia paraibana (PLADES, 2020).

É reconhecido o papel importante desempenhado pela política no desenvolvimento dos arranjos produtivos locais (BRENNER e MUHLIG, 2007 apud BRENNER e SCHULUMP, 2011). E como já apontado em vários estudos, numa mesma localidade, a concentração geográfica de empresas traz vantagens para o desenvolvimento dessas, da região e do país (PEREIRA e CARVALHO, 2008, *apud* CASSANEGO e MAEHLER, 2010) .

Quanto a atuação e ao impacto do PLADES, como a proposta do mesmo, de reestruturação de institucionalidade de normativas e instrumentos visando maior fluidez da construção das políticas públicas para os arranjos, é bastante complexa, não é possível determinar quantitativamente o seu impacto, visto que são diversas instituições envolvidas e diversas maneiras de se formular as ações.

Na fala da própria coordenadora,



O PLADES propôs uma construção de um processo, o objetivo que consta no acordo é o desenvolvimento de um plano de desenvolvimento econômico e social sustentável, mas esse plano não se trata no sentido tradicional de um documento, ele até gera no final um documento, um produto, mas esse produto (o documento chamado plano) não é o objetivo ou objeto do acordo, o objeto é o processo pra ser ter ou empreender esse plano (COORDENADORA DO PLADES).

Antes do PLADES existir, não se tinha conhecimento sobre as ações que estavam sendo desenvolvidas nas instituições, tampouco as estratégias utilizadas por essas mesmas instituições ao criarem essas ações que acabavam sendo ações pontuais e não integradas. É a partir desse plano, tem-se essas informações compiladas, a fim de um melhor entendimento do todo, sabe-se quais ações estão sendo desenvolvidas, sejam específicas ou transversais, e quais instituições estão envolvidas, ficando assim, mais fácil de conhecer a realidade e as necessidades dos sistemas produtivos e inovativos do Estado. Com essa visão sistêmica na construção de políticas, reunindo perspectivas, sistematizando essas perspectivas, de maneira mais consciente, mais integrada, todos são beneficiados, os arranjos produtivos, a produção e disseminação de conhecimento e inovação.

Um definidor do nível de competitividade e desenvolvimento de um país, de uma empresa ou indivíduos é o acesso que esses têm ao conhecimento científico e tecnológico, e a capacidade de absorve esses conhecimentos, acumulá-los e usá-los (LASTRE, 2000 WANG, CHIEN e KAO, 2007 *apud* CASSANEGO e MAEHLER, 2010).

Tendo em vista que o Estado da Paraíba está em isolamento social decretado pelo poder público para melhor enfrentamento da Pandemia da COVID19, instituições públicas e privadas estão com horário de atividade reduzido ou com as atividades suspensas temporariamente. Devido a isso todas as informações coletadas sobre o Plano de Desenvolvimento Econômico e Social Sustentável para os Arranjos Produtivos Locais foram obtidas através do site do próprio PLADES, e com a coordenadora interina do PLADES.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse trabalho teve como objetivo geral analisar as contribuições do Plano de Desenvolvimento Econômico e Social Sustentável para os Arranjos Produtivos Locais do Estado da Paraíba, para tanto foram utilizados revisão da literatura existente, relatórios e documentos relacionados aos Arranjos Produtivos Locais e ao PLADES e entrevista com a coordenação do mesmo.





A relevância desse trabalho se mostra na importância das políticas públicas para os arranjos produtivos visto que causam um importante impacto nos mesmos, na competitividade dessas empresas e conseqüentemente no desenvolvimento econômico da região.

O PLADES, que se originou da parceria firmada entre a Universidade Federal da Paraíba e o Governo do Estado, para o planejamento, organização, execução e avaliação de programas, projetos, operações e ações para desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais do estado da Paraíba, tem como proposta a reestruturação de institucionalidade de normativas e instrumentos de forma que as políticas sejam construídas com maior fluidez e de forma mais integrada.

São 22 APLs certificados pelo NEAPL-PB no Estado e 181 políticas listadas pelo PLADES, políticas essas do Governo Estadual (145), Governo Federal (14) e Políticas do Sistema Produtivo Estadual (22). Quanto as instituições envolvidas, o *site* do PLADES apresenta 35 instituições envolvidas.

A maioria das políticas listadas não foram especificamente criadas para APLs, mas como, na perspectiva do PLADES, toda política que está relacionada com alguma atividade produtiva e inovativa é considerada uma política para APL, essas políticas, mesmos não sendo específicas para os arranjos, acabam por beneficia-los.

Dentre as políticas do Governo Estadual nota-se um grande número de políticas voltadas para a Infraestrutura do município, como esgotamento, construção e recuperação de barragens e implantação de sistema adutor.

Já entre as políticas do Governo Federal temos como destaque o Banco do Nordeste, instituição bastante atuante nas políticas para APLs. Entre as políticas do sistema produtivo Estadual, o destaque é das instituições do Sistema S e da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba – FIEPB; sendo essas políticas em sua maioria voltadas para a educação, e treinamento da mão de obra, algumas delas são de apoio a pesquisa e inovação.

Enfim, o PLADES não contribuiu criando nenhuma política, mas mudando a maneira de se criar políticas para APLs, a reestruturação a que se propõe leva a uma maior fluidez e integração na criação das políticas. Por ser uma proposta complexa e envolver diversas instituições e diversas maneiras de elaboração de ações é difícil determinar quantitativamente o impacto do PLADES nos arranjos produtivos locais, entretanto é sabido que com essa visão



sistêmica que proporciona na construção de políticas, todos os arranjos produtivos podem se beneficiar.

Com o PLADES tem-se informações compiladas sobre as políticas já existentes, instituições envolvidas e APLs existentes no Estado, isso proporciona um melhor entendimento do todo e amplia a visão sobre a realidade e as necessidades dos sistemas produtivos e inovativos do Estado.

Devido a Pandemia da COVID19 e ao isolamento decretado, as instituições públicas e privadas estavam com horário de atividade reduzido ou com as atividades suspensas temporariamente, o que acabou por gerar algumas limitações na realização da pesquisa no que diz respeito ao acesso a coordenação do PLADES, a proposta inicial era entrevistar os atores sociais que participam da implementação do PLADES, e seria realizada também observação não participante, complementadas com o auxílio do diário de campo, o que poderá vir a ser desenvolvido em pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

ANDERSSON, T.; SCHWAAG-SERGER, S.; SÖRVIK, J.; WISE, E. **The Cluster Policies Whitebook**. Sweden : IKED. 2004

BRENNER, T; SCHULUMP, C . Policy measures and their effects in the different phases of the cluster life cycle. **Regional Studies**. v. 45, n.10, p. 1363-1386, nov. 2011.

BRITTO, J. ; STALLIVIERI, F. Inovação, cooperação e aprendizado no setor de software no Brasil: análise exploratória baseada no conceito de Arranjos Produtivos Locais (APLs). **Economia e Sociedade**, v. 19, n. 2, p.315-358, 2010.

CASSANEGO JR, P; MAEHLER, A. E. O programa de apoio aos arranjos produtivos locais (APL'S) no RS: Uma política de criação de vantagem competitiva as empresas de micro e pequeno porte. **RDE Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 12, n. 21, p. 62-73, 2010.

COSTA, E. J. M. da. **Arranjos Produtivos Locais, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional**. Brasília: Mais Gráfica, 2010.

ELOLA, A.; VALDALISO, J. M.; FRANCO, S.; LOPEZ, S. M. Public Policies and Cluster Life Cycle: insights from Basque Country experience. **European Planning Studies**, v. 25, n. 3, p.539-556, 2017.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. **Nova economia**, v. 18, n. 1, p. 11-31, 2008.



FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP); MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMERCIO (MDIC). **Manual de atuação em arranjos produtivos locais**. Disponível em <[www.fiesp.com.br](http://www.fiesp.com.br)>. Data de acesso 19 de Abr. 2018.

FUINI, L. L. Os arranjos produtivos locais (APLs): uma breve explanação sobre o tema. **GeoTextos**, Salvador, v. 9, n. 2, p.57-83, 2013.

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

**GOVERNO DA PARAÍBA**. João Azevêdo lança Programa de Distribuição de Sementes, entrega escrituras e pavimentação de ruas em Itaporanga. 08 de jan. 2020. Disponível em: <<https://paraiba.pb.gov.br/noticias/joao-azevedo-lanca-programa-de-distribuicao-de-sementes-entrega-escrituras-e-pavimentacao-de-ruas-em-itaporanga>>. Acesso em 20 de jul. 2020.

**GOVERNO DA PARAÍBA e UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**. **Plano de Desenvolvimento Econômico E Social Sustentável Da Paraíba**: sumário executivo. 2016.

HOWLETT, M; RAMESH, M, e PERL, A. **Política Pública: seus ciclos e subsistemas**: uma abordagem integral, Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LA ROVERE, R. L.; SHEHATA, L. D. Políticas de apoio à micro e pequenas empresas e desenvolvimento local: alguns pontos de reflexão. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 11, n. 3, p. 9-14, set./dez. 2006.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de Arranjos de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Rede de Pesquisa em Sistemas Inovativos Locais – RedeSist, 2003.

**MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMERCIO (MDIC)**. Arranjos Produtivos Locais APL. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/competitividade-industrial/arranjos-produtivos-locais> > Data de acesso em: 17 de Jun. 2020

MULLER,

PASCHOALOTTO, M. A. C.; EUSTACHIO, J. H. P. P.; PASSADOR, J. L.. **A importância das Políticas Públicas de Incentivo aos Arranjos Produtivos Locais**: um estudo exploratório do programa de fomento aos arranjos produtivos locais do Estado de São Paulo. *In: Encontro Brasileiro de Administração Pública*, 2017, p.424-439

**PLADES**. Sobre o PLADES. Disponível em: < <http://PLADES.pb.gov.br/sobre-o-PLADES> > Data de acesso em: 12 de Maio 2020

**PLADES**. Políticas de Desenvolvimento. Disponível em: < <http://PLADES.pb.gov.br/politicas-de-desenvolvimento> > Data de acesso em: 12 de Maio 2020

**SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE**. **Políticas Públicas: conceitos e práticas**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2008



SIMONETTI, E. R.; KAMIMURA, Q. P. As Políticas Públicas Direcionadas ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais. *In*: OLIVERA, C. W. de A.; COSTA, J. A. V.; FIGUEIREDO, G. M.; MORAES, A.. R. de; CARNEIRO, R. B.; SILVA, I. B. da (Orgs.) **Arranjos produtivos locais e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ipea, p. 21-36. 2017

SUZIGAN, W; FURTADO, J; GARCIA, R. Clusters ou sistemas locais de produção e inovação: identificação, caracterização e medidas de apoio. **Instituto de Estudos para o Desenvolvimento das Políticas Industrial e Tecnológica**. Maio de 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Acordo de Cooperação Técnico-Científica e Orçamento-Financeira UFPB nr. 048-18**. UFPB, João Pessoa, 2016.





# CAPÍTULO 42

## IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO EM UM SINDICATO

**Keila Maria Pereira Camelo**, Tecnóloga em Gestão da Qualidade, Universidade Federal do Ceará

**Wagner Pires da Silva**, Mestre em Políticas Públicas, Universidade Federal do Cariri

### RESUMO

O artigo procura acompanhar as discussões da implementação do Modelo de Excelência em Gestão – MEG, ferramenta da Fundação Nacional da Qualidade para que as organizações brasileiras. Os sindicatos brasileiros são instituições que surgiram para defender os trabalhadores ainda no século passado, no entanto muitos deles ainda têm uma gestão amadora, que pouco se beneficia de ferramentas de qualidade em sua gestão. O SINTUFCE tem buscado implementar essa ferramenta como forma de otimizar as atividades de sua gestão, sendo a organização sob a qual este trabalho posicionará seu foco. O MEG define 08 (oito) critérios de excelência sobre os quais atua, sendo que neste trabalho, será apresentado como o SINTUFCE realizou a abordagem que permitiu a definição e adequação dos critérios de excelência para os aspectos singulares do sindicato, como sua relação com sua base, com o governo federal, com as gestões das universidades cujos servidores representam. A busca constante por melhorias, através da implantação do Meg pode resultar em uma maior percepção da qualidade dos serviços ofertados pelo sindicato aos sindicalizados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Modelos de Excelência em Gestão; Sindicato; Estratégia; Qualidade.

### INTRODUÇÃO

Nos últimos anos os sindicatos brasileiros têm sofrido mudanças sensíveis, que envolve principalmente a adoção de técnicas de gestão que possibilitem a otimização dos recursos oriundos das contribuições de seus associados. O SINTUFCE, tendo 40 anos de fundação, realiza na atual gestão um esforço para que o sindicato possa manter sua atuação junto à base, tanto em relação a benefícios ofertados aos sindicalizados, quanto em relação a luta por direitos e em defesa da universidade pública. As diversas cobranças por uma gestão mais ética e eficiente, que possa não apenas fazer política sindical, mas apresentar benefícios para os associados é um desafio que demanda a melhoria da utilização dos recursos disponíveis, o que gera o seguinte problema de pesquisa: como um sindicato poderia otimizar o uso de recursos e realizar suas atividades considerando a qualidade de sua gestão?



A diretoria buscou responder a essa pergunta com implantação do Modelo de Excelência em Gestão – MEG, ferramenta da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, onde 08 (oito) fundamentos de gestão são propostos para a melhoria da mesma. Este trabalho busca acompanhar a implantação do MEG no SINTUFCE, compreendendo suas etapas e avaliando se a instituição efetivamente tem conseguido levar a frente a implantação da ferramenta em suas atividades. Para isso realizará o estudo de caso da implantação do MEG no SINTUFCE, para o qual realizará uma pesquisa exploratória, por meio de levantamento biográfico, para entender as especificidades do sindicato e do Modelo a ser implementado.

A realização dessa pesquisa é importante porque, geralmente, ferramentas de qualidade, como o MEG são muito aplicadas no setor privado, mas muito pouco em organizações do chamado “terceiro” setor, como sindicatos, existindo resistência no setor em aplicar ferramentas de qualidade na gestão, identificando muitas vezes essas ferramentas como contrárias à filosofia dos sindicatos. As principais ressalvas que se fazem à aplicação do Meg é que se deve ter em mente que o sindicato não é uma empresa e, portanto, não deve se comportar como um tal, buscando estabelecer em suas práticas uma lógica competitiva e com pouca atenção às construções coletivas dos movimentos sociais.

A abertura do SINTUFCE à aplicação desse modelo pode ampliar as perspectivas do estudo da qualidade na gestão de sindicatos, trazendo para o setor o dinamismo necessário para as transformações que o sindicalismo brasileiro precisa realizar para se adequar às demandas da sociedade brasileira atual.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A história dos sindicatos no Brasil é marcada em um primeiro momento pela criminalização. Após o Estado Novo, vivencia-se um novo momento em que os sindicatos são atrelados aos governos e realizam atividades que geralmente não se confrontam com as políticas dos determinados governos desde então. Por conta disso, os trabalhadores continuavam a ter seus direitos atacados e com as crises econômicas recorrentes, a qualidade de vida dos trabalhadores iam cada vez mais sendo diminuída. Por isso, durante a ditadura militar brasileira, os trabalhadores começaram a criar e estruturar o que ficou conhecido como “novo sindicalismo”. Segundo Lopes (2009), o novo sindicalismo surge no interior do sindicalismo oficial existente, após 1978, afinal,



Apesar de um forte discurso e de práticas eficazes contra as limitações e obstáculos impostas pela estrutura sindical oficial – o que distingue este novo sindicalismo do antigo – a mesma preferência pela unicidade sindical assim como outras características da antiga estrutura subsistem nos diversos projetos de reforma propostos pelos sindicatos mais renovadores. Formadoras de categorias mentais, as classificações e as práticas inscritas nas leis ou derivadas delas, são mais permanentes do que crêem os agentes reformadores.

Os anos 1980 ficam marcados pelo retorno de uma pluralidade sindical com a criação da Central Única dos Trabalhadores (CUT), que vem se opor à conservadora Central Geral dos Trabalhadores (CGT), sendo que uma dissidência desta cria a central Força Sindical. Este movimento continua por toda a década e chega até meados dos anos 2000 com a criação de outras centrais.

O Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Federais do Estado do Ceará – SINTUFCE, surge durante o fim da ditadura, configurando-se como parte do novo sindicalismo que despontava na época, tornando-se referência nas lutas dos trabalhadores cearenses. Ele foi criado em março de 1978, como Associação dos Servidores da Universidade Federal do Ceará (ASAUFC). Na década de 80 (oitenta), com o fim do regime militar e a ditadura política do Brasil, todo o país se envolveu em um grande debate sobre democracia, constituinte, diretas já e a luta pela liberdade dos servidores públicos se organizarem em seus sindicatos. Até a constituição de 1988, os servidores públicos não tinham direito de se organizarem em sindicatos mesmo não tendo esse direito garantido na constituição da época, mantendo-se a organização dos trabalhadores dos serviços públicos em associações, que começaram a ser transformadas em sindicatos durante a década de 1980.

Em 1984 a Associação dos Servidores da Universidade Federal do Ceará torna-se referência no movimento sindical no Ceará quando a delegação do Ceará participa do 1º Congresso da Federação de Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileiras (FASUBRA). Esse acontecimento foi um divisor de águas no movimento dos técnicos administrativos da UFC e das demais Universidades, criando assim um cenário favorável à mudança de concepção de associação para sindicato. Essa mudança foi fundamental porque a Associação dos Servidores da Universidade Federal do Ceará (ASAUFC) deixou de ser uma entidade com um viés de associação para um sindicato com uma visão classista, independente, tendo como sua principal função a luta de classe. Em 1994 com o avanço das universidades, num processo natural, a Associação dos Servidores da Universidade Federal do Ceará (ASAUFC) é transformada em Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Federais no Estado do Ceará – SINTUFCE, incorporando o histórico de luta da ASAUFC. Essa mudança



foi muito importante e deu-se em uma conjuntura onde exigia sindicatos fortes, que já na década de 80 (oitenta) na pós-ditadura militar, o país debatia diretas já e o movimento sindical se fortalecia a partir da fundação da Central Única dos Trabalhadores (CUT) e do Partido dos Trabalhadores (PT).

A chegada ao poder do PT levou uma parte dos sindicatos a um novo atrelamento ao governo. Após pouco mais de uma década de descenso, com poucas repercussões na sociedade brasileira, fruto do alinhamento dos sindicatos aos governos do Partido dos Trabalhadores, os sindicatos brasileiros estão voltando ao protagonismo. Novos sindicatos estão sendo criados e os trabalhadores estão novamente buscando incorporar-se aos movimentos em busca de defender seus direitos e conquistas.

Se por um lado observadores consideram que há uma grande fragmentação do sindicalismo brasileiro em virtude das leis e normas sindicais –a norma sendo um sindicato por municipalidade (na grande maioria dos casos)– no entanto há uma forte relação entre criação de novos sindicatos e intensificação dos movimentos sociais de trabalhadores. Quando aumenta a participação de dos trabalhadores na vida social e política do país, verifica-se um aumento do ritmo de criação de sindicatos (LOPES, 2009, p. 39).

O sindicalismo brasileiro é, como visto sujeito a avanços e retrocessos, mas ainda assim possui bastante influência na sociedade. É preciso fortalecer mais a participação dos trabalhadores para que os sindicatos possam contribuir ainda mais nas transformações que o país necessita e que só poderão ser feitas com a participação de toda a sociedade civil organizada.

De acordo com sua página oficial na internet, o SINTUFCE possui hoje na sua base sindical em torno de sete mil trabalhadores cinco mil filiados entre ativos, aposentados e pensionistas. A filiação dar-se através do preenchimento de uma ficha de filiação com uma contribuição mensal de um por cento dos seus filiados, descontado de uma forma voluntária em seus contracheques. Como os demais sindicatos de servidores públicos, ele não recebe imposto sindical e sua única fonte de arrecadação é proveniente dessa contribuição voluntária ao filiar-se.

O Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Federais no Estado do Ceará (SINTUFCE), completa neste ano de 2018, 40 anos de existência e de luta em defesa da educação pública gratuita e de qualidade, como também na luta em defesa da saúde pública, tendo sua atuação através do Fórum em defesa do Sistema Único de Saúde (SUS) e a defesa intransigente dos seus Hospitais Universitários (HU's) e da Maternidade Escola Assis





Chateaubriand (MEAC) pela manutenção do vínculo desses hospitais às Universidades Federais que são fonte de formação dos profissionais dos cursos da área da saúde, mantendo o seu tripé de ensino, pesquisa e extensão através da assistência com atendimento 100% gratuito pelo Sistema Único de Saúde (SUS), se posicionando contrário ao gerenciamento do serviço público privado da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH).

O Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Federais no Estado do Ceará (SINTUFCE) ao longo desses 40 anos foi conquistando o seu espaço e reconhecimento como entidade sindical classista, independente de luta por suas posições firmes em defesa das instituições federais públicas de ensino superior e na defesa irrestrita dos direitos de seus trabalhadores.

O SINTUFCE tem a sua personalidade jurídica de direito privado, com natureza e fins não lucrativos, com Sede e Fórum jurídico na Cidade de Fortaleza, Estado do Ceará, hoje, situado no bairro Benfica. Foi constituído por iniciativa dos trabalhos da Universidade Federal do Ceará (UFC) e conforme disposição do Artigo 8º da Constituição Federal Brasileira e Artigo 513 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), para fins de defesa, representação legal e coordenação dos interesses da categoria; proteção jurídica e social dos sindicalizados, com prazo de duração por tempo indeterminado, tendo o Estado do Ceará como sua base territorial. Possui um quadro de trinta e seis funcionários, distribuídos nas seguintes instalações físicas: Recepção, Diretoria, Tesouraria, Convênios, Assessoria Jurídica. Possuindo ainda uma Sede Social própria, localizada à Rua dos Remédios, bairro Benfica, onde são oferecidas atividades voltadas para o serviço social, curso de dança, e outras atividades voltadas para a qualidade de vida.

A base sindical é composta por servidores técnicos administrativos em educação da UFC, UFCA e UNILAB. Durante boa parte de sua história o SINTUFCE atuou em Fortaleza, dentro de uma conjuntura em que a educação superior federal era ministrada apenas na capital do Estado, tendo a UFC como única instituição federal de ensino superior. No entanto, a partir do início do século XXI, a expansão da UFC para o interior do estado e a criação de mais duas universidades federais, levou o SINTUFCE a projetar sua atuação para todo o estado, acompanhando a abertura dos campi e das novas instituições.

Com a criação da UNILAB, na região do Maciço de Baturité e da Universidade Federal do Cariri, no sul do Ceará e a expansão da Universidade Federal do Ceará para as cidades do



Interior, com campi em Sobral, Quixadá, Russas, Crateús e ainda a fazenda experimental na cidade de Pentecostes, o SINTUFCE aumentou o seu potencial de atuação sindical e consequentemente o número de seus filiados.

A sindicalização desses novos técnicos administrativos em educação foi de uma forma progressiva e crescente fruto da apresentação da entidade sindical nos seminários de ambientação realizados pelas universidades no ato da posse. Nessas apresentações o sindicato resalta a importância do trabalho desenvolvido em defesa das universidades e de seus trabalhadores, através das lutas políticas, jurídicas e também sociais, da luta nacional através da Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (FASUBRA SINDICAL) através do diálogo e das ações políticas desenvolvidas pelo sindicato, o SINTUFCE foi se aproximando dessas novas universidades e de seus trabalhadores, e teve reconhecimento e a credibilidade por meio de um grande número de novas filiações vindo dessas novas instituições federais de ensino superior público, bem como dos servidores novos da UFC em Fortaleza e em seus campi no interior.

Esta é a instituição que precisa aplicar qualidade a suas atividades a fim de ter uma gestão mais efetiva e com maior qualidade. Justamente para responder a essa ampliação, que transformou o SINTUFCE em um dos sindicatos com atuação em todas as regiões do Estado do Ceará. Daí a necessidade de aplicação de uma ferramenta de gestão que possa de forma simples transformar os fundamentos de gestão do sindicato e dar ao SINTUFCE uma atuação sindical moderna e com perceptível ampliação da qualidade de suas práticas. O MEG foi a ferramenta escolhida para ser aplicado, devido as suas características de adaptabilidade a organizações de diversos portes e setores.

A gestão sindical não pode permanecer no âmbito da simples administração de rotinas. Nem pode isolar-se da base, com uma diretoria que exerça sua gestão para a base, mas sim que realize uma gestão com a base, pois gestão sindical...

... não é só a ação de uma diretoria para melhor administrar uma sede de sindicato (dando conta de ampliar os imóveis, ou quando tem, manter caixa com dinheiro). Mas antes de tudo é ter clareza que a boa gestão de nossa organização está vinculada a uma proposta de trabalho referenciada na base que representamos (CUT, 2014, p. 33).

O Modelo de Excelência em Gestão é uma ferramenta de gestão da Qualidade desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. Ele é um modelo de referência e aprendizado que tem como características principais (FNQ, 2016):



- Ser um modelo sistêmico: é um conceito de aprendizado e melhoria contínua;
- Não é prescritivo: Não apresenta regras, mas questionamentos que permitem refletir sobre a instituição;
- Adaptável a qualquer tipo de organização trazer conceitos de classe mundial à organizações de qualquer porte, respeitando a cultura existente.

Essas três características foram fundamentais para que o SINTUFCE optasse por adotar a ferramenta. Sendo uma instituição sindical, precisando responder de forma ágil e dinâmica às demandas que se colocam à instituição, o MEG permitiria fazer alterações em suas formas de atuação que não engessassem sua ação. Além disso o MEG tem como benefício a incorporação de uma cultura de excelência que pode realizar mudanças sensíveis na atuação do sindicato, para isso a ferramenta possui treze fundamentos da excelência que alicerçam o modelo. São eles

1. Pensamento sistêmico
2. Atuação em rede
3. Aprendizado organizacional
4. Inovação
5. Agilidade
6. Liderança transformadora
7. Olhar para o futuro
8. Conhecimento sobre clientes e mercados
9. Responsabilidade social
10. Valorização das pessoas e das culturas
11. Decisões fundamentais
12. Orientação por processos
13. Geração de valor

Cada um desses fundamentos atuará junto aos critérios de excelência para moldar a cultura organizacional do sindicato. De acordo com o FNQ (2016), a aplicação do MEG apresentaria as vantagens de avaliar a qualidade da Gestão e modelar o sistema de gestão com práticas de organizações de classe mundial e foco em resultados, observando o desenvolvimento sustentável. Sendo uma instituição que atua em várias cidades do interior cearense, o SINTUFCE precisa ampliar o diálogo entre suas formas de atuação e o



desenvolvimento sustentável, uma vez que seus sindicalizados são servidores públicos que tem em suas atividades, muitas ações de sustentabilidade. Para atingir as vantagens apontadas o MEG utiliza critérios de excelência, dispostos em uma mandala, que aponta para a abordagem sistêmica e para a seguinte lógica:

Por meio das demandas dos clientes e da sociedade, a liderança desenvolve estratégias e planos que são executados por pessoas e processos com o objetivo de gerar resultados. Tudo isso só acontece se as informações e os conhecimentos estiverem permeando todos os Critérios, as variáveis e a organização (FNQ, 2016, p. 14).

A mandala é a representação visual do retorno à unidade pela delimitação do espaço, por isso os critérios de Excelência do MEG são representados por esta figura. Abaixo está representada a mandala do MEG:

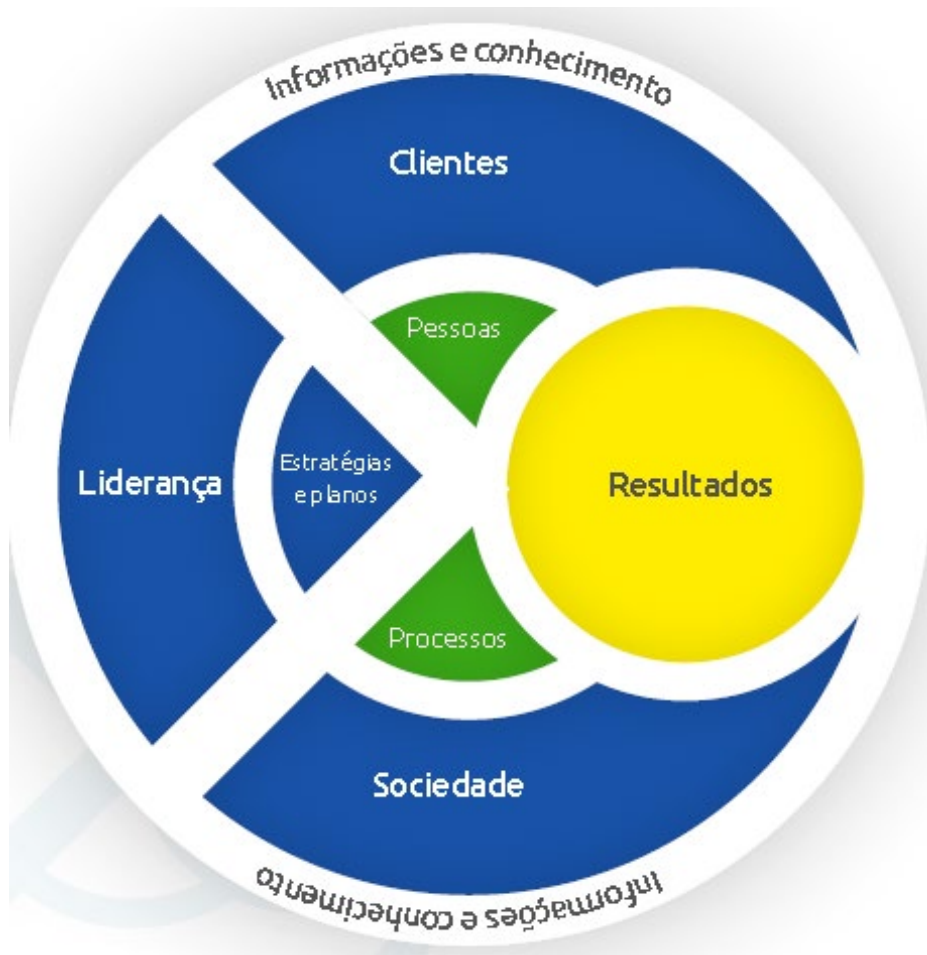


Figura 14 - Mandala dos Critérios de Excelência do MEG. Fonte: FNQ, 2016.

A definição desses critérios é a principal atividade do MEG a ser realizado neste trabalho para o sindicato, de forma que a pesquisa se deterá mais amiúde nessa definição quando da discussão sobre os resultados.





Faz-se necessário ter em mente que a gestão sindical não pode esquecer que ela deve ser feita de forma a estar ligada diretamente às lutas de cada categoria, sendo estas que devem nortear a atuação sindical.

## METODOLOGIA

A Metodologia “define como o estudo se desenvolverá para dar resposta à problemática da Pesquisa” (SILVA, 2016, p. 72). Segundo Sakamoto e Silveira (2014, p. 44), métodos são

... os caminhos para se chegar ao objetivo pretendido de uma pesquisa científica, que dependem de escolhas sobre as estratégias que determinarão a modalidade de estudo e o conjunto de fatores a ela associados (material ou população, instrumentos e procedimentos, análise pretendida de resultados) que permitirão a obtenção de resultados na investigação.

A presente pesquisa pode ser entendida como uma pesquisa exploratória, a qual Gil (2008, p. 27) aponta como aquela que “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Devido aos diversos significados e as experiências sociais que o presente trabalho vai abordar, ele demanda técnicas de investigação com abordagem qualitativa, uma vez que

A Pesquisa Qualitativa, por se tratar de uma abordagem descritiva, aborda aspectos da realidade relacionados ao universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que não são passíveis de serem objetivados, cujos resultados não são quantificáveis e, sendo assim, as informações objetivadas são analisadas de maneira indutiva (SAKAMOTO; SILVEIRA, 2014, p. 47).

Como o foco da pesquisa se dará sobre a implantação do MEG no SINTUFCE, aprofundando o conhecimento dos processos relacionados a implantação de uma ferramenta de gestão da qualidade em uma instituição específica, isso a caracteriza como um Estudo de Caso, ao se apoiar nesse caso particular, para, a partir daí, realizar elaborações teóricas plausíveis (SAKAMOTO; SILVEIRA, 2014).

A realização desse trabalho vai utilizar, principalmente a observação de campo, realizada no Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal do Ceará. De acordo com Minayo (2015), essa observação permite a aproximação da pesquisa com a realidade, estabelecendo interação entre o pesquisador e os atores que compõe essa realidade, que resulta na construção de um conhecimento empírico. Ainda de acordo com Minayo (2015) na pesquisa qualitativa, a observação é uma parte essencial do trabalho de campo.

Optou-se pela observação participante, neste trabalho, por sua característica de vincular os fatos a suas representações, desvendando as contradições entre as regras e as práticas



vivenciadas no grupo (MINAYO, 2015). Dessa forma é possível apreender as diferenças sutis que o Modelo sofrerá ao ser aplicado no ambiente organizacional.

Para embasar essa observação, a pesquisa precisou realizar um levantamento bibliográfico e documental, para situar a instituição na qual se desenvolverá a pesquisa. Era preciso caracterizar o SINTUFCE e o setor sindical, bem como suas especificidades. Dessa forma, o trabalho pode caracterizar o SINTUFCE, bem como referenciar o Modelo de Excelência em Gestão, definindo o mesmo e apresentando suas características, vantagens e benefícios.

Por fim, durante as observações serão realizadas algumas entrevistas, preferencialmente com os funcionários do SINTUFCE, principais envolvidos no processo. Serão entrevistas não-estruturadas, com perguntas abertas, pois estas permitem que o pesquisador explore mais uma questão de acordo com a direção que ele julgar mais adequada (LAKATOS; MARCONI, 2001). De posse das repostas pode-se ter um quadro mais realista do que o MEG e o movimento de implementação significam para os envolvidos.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A implementação do MEG pela instituição tem sido realizada por etapas. Primeiro definiu-se um grupo de melhoria na direção que se dedicou a aprendizagem do Método de Excelência em Gestão, tornando-se propagadores do processo e pensando como seriam abordadas as etapas. Esse trabalho teve início nos primeiros meses de 2018. Logo após foram realizadas reuniões em que participavam funcionários, diretores e o facilitador, este um dos diretores com experiência de aplicação do MEG. A ideia é que a implementação prossiga no ano de 2019, com a realização das novas etapas que venham culminar com o plano de melhorias para o sindicato e seus setores de atuação. Nas reuniões para a assimilação do MEG e de seus conceitos de excelência eram realizadas dinâmicas de grupo com o objetivo de:

- Compreender a instituição, suas origens e seus objetivos;
- Definir o 08 (oito) critérios de excelência do MEG especificamente para o SINTUFCE.

A participação nessas reuniões variava entre 10 a 15 participantes, uma vez que entendeu-se que a participação voluntária seria mais eficaz para o tornar a implementação mais efetiva do que uma convocação obrigatória. Ressalte-se que a adesão dos diretores foi baixa, com uma parte dos mesmos entendendo que eram ações que deviam ser realizadas principalmente pelas pastas da coordenação geral e do administrativo-financeiro, além dos



funcionários. Já entre os funcionários, havia sempre os que estavam realizando tarefas que não podiam ser interrompidas. Essa foi a primeira dificuldade percebida para a implementação. Não houve uma abordagem que enfocasse o MEG como um processo que deveria perpassar toda a organização.

Dada a natureza do SINTUFCE, onde a direção é eleita para um mandato de 03 (três) anos com a possibilidade de apenas uma reeleição, têm-se que a gestão propriamente dita muda de forma bem mais rápida do que em outras organizações. O que contribui para que muitas inovações e modificações nos processos, acabem sendo abandonados ao ocorrer a mudança da gestão. Apesar de não ser registrado nas falas, mas tal característica pode desestimular o engajamento dos colaboradores no trabalho para a implementação de mudanças que podem ser abandonadas, no curto prazo.

Outra dificuldade observada é a ausência de Planejamento Estratégico da instituição. Com 40 anos de história, o SINTUFCE não fez o exercício de definir sua missão, visão e valores, o que pode ser explicado pela repulsa que ferramentas como essa podem ter no meio sindical, por serem identificadas como ferramentas de gestão mercadológica. No entanto a ausência do Planejamento acaba por deixar um vazio de direcionamento que nos momentos que demandam uma atuação mais estratégica, acaba por demonstrando uma atuação fragilizada. Isso pode explicar porque muitas das demandas do sindicato tem sido operacionais, realizadas no mais das vezes em resposta às situações que o ambiente impõe, do que ações pensadas e planejadas para se antecipar à conjuntura.

Assim, quando as discussões em torno do MEG se iniciaram, a falta de um “norte” para as ações do sindicato, dificultaram a precisão dos critérios de excelência. No entanto, as orientações gerais sobre as ações sindicais, somadas a uma equipe de colaboradores que atuam no sindicato há um bom tempo, compensaram a falta do Planejamento Estratégico.

Dessa forma, as discussões realizadas acabaram por precisar as características dos critérios de Excelência. Cada critério é apresentado abaixo, com um resumo das discussões que foram feitas em relação a eles.

## **Clientes**

Optou-se por modificar a denominação para associados. Compreende o entendimento das necessidades dos sindicalizados e a organização do relacionamento com os mesmos. Os



sindicalizados compõem um grupo diferenciado composto por servidores de três universidades: UFC, UFCA e UNILAB, dispersos por todo o Ceará.

Além das atividades como greves e paralisações, que demandam a direção política do sindicato, existem demandas sociais que estes associados solicitam: atendimento jurídico, convênios com planos de saúde e ainda oferta de cursos e outros eventos na sede do sindicato. Um dos desafios identificados para o sindicato é estender esses atendimentos para as cidades do interior que abrigam campi das três universidades, uma vez que estes serviços se concentram principalmente em Fortaleza. Uma das principais reclamações relatadas nas reuniões foi a reclamação dos servidores sindicalizados no interior do Estado da ausência da atuação social do sindicato. Este desafio precisa ser enfrentado de forma inteligente e com ações que devem ganhar mais efetividade, como a recente reativação do Conselho dos Representantes Sindicais de Base, formado por servidores eleitos pelas bases e que podem fazer com que a gestão se aproxime mais dos servidores, principalmente dos que estão localizados no interior do Estado.

### **Pessoas**

Identificação de competências, organização do trabalho, capacitação, desenvolvimento e preparação. Para o sindicato é preciso ter colaboradores conscientes do papel do SINTUFCE enquanto órgão classista. Por isso os colaboradores valorizaram atividades como os cursos de formação sindical, fruto do convênio do SINTUFCE com o Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais – IBEPS, que durante 2018 promoveu cursos de formação para os sindicalizados e abertos à participação dos funcionários, em como o estímulo dos colaboradores a participarem dos atos e paralizações do sindicato.

A diretoria de formação sindical deve ter em mente que os funcionários do sindicato também devem ser levados em consideração quando do planejamento de suas ações, “é necessário, portanto, que a secretaria de administração, conjuntamente com as secretarias de formação e saúde, trace uma política de recursos humanos para o corpo funcional” (CUT, 2014, p. 52).

Mas ainda faz-se necessário avançar em temas como a organização do trabalho, pois há relatos, por parte de colaboradores de atividades que se realizam com atraso e de falta de pessoal para algumas outras atividades. Existem ações que demandam mais colaboradores e é preciso pensar formas de lidar com essa demanda sazonal.

### **Liderança**





Desenvolvimento da gestão e análise do desempenho da organização. A gestão precisa atuar mais de forma colegiada. Embora o estatuto preveja a gestão do sindicato como uma direção colegiada, muitos diretores se comportam como se estivessem em uma gestão tradicional, preocupados em atuar junto a suas pastas, quando o natural seria uma integração maior entre as pastas para permitir que todos os diretores possam ter conhecimentos sobre as atividades e com isso poder despontar lideranças espontâneas que possam atuar de forma sistêmica, transitando não só entre as pastas, mas entre os critérios de excelência. Essa é uma vantagem da abordagem sistêmica que pode ser adquirida com a continuidade da implementação do MEG.

Existe a necessidade de delegar mais para os funcionários. A cultura organizacional atual é muito centralizada nos diretores. Descentralizar e conceder mais autoridade aos colaboradores trará ganhos de eficiência ao sindicato e conseqüentemente mais satisfação aos associados atendidos.

Outra vantagem de se inculcar liderança entre os colaboradores, junto com o entendimento do papel dos mesmos enquanto funcionários de uma entidade sindical é a liberação dos diretores das funções burocráticas para o trabalho junto às bases, que é o local exato onde deve estar atuando o diretor do sindicato. Isso é de fundamental importância para o SINTUFCE que possui uma base ampla e espalhada por diversos pontos do estado, em cidades tão distantes quanto Juazeiro do Norte, Crateús, Quixadá, entre outras, às quais devem receber visitas a atenção da diretoria, que recebeu um mandato para dar essa assistência.

### **Estratégias e planos**

Formulação e implementação das estratégias, por meio da análise dos ambientes interno e externos. Aqui foi onde as discussões apontaram para a falta de Planejamento Estratégico. Muitos colaboradores relatam que não conhecer a Missão, Visão e Valores por vezes os colocam em dúvida sobre a maneira de atuar diante de demandas novas por parte dos sindicalizados, dos próprios diretores e de outros Stakeholders<sup>30</sup> do sindicato. No entanto pode-se estipular que o SINTUFCE deve atender seus associados de forma a defender direitos e lutar por melhorias para os mesmos. Essa regra não escrita é que orienta muitas das ações dos colaboradores.

---

<sup>30</sup>Stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma organização (LIRA; GOMES; JACOVINE, 2009)



Para os diretores o planejamento estratégico é importante, no entanto, as diversas demandas operacionais por vezes impedem uma abordagem que possa, de forma adequada, realizar esse planejamento. Para outros, esse assunto deveria envolver todos os sindicalizados e poderia ser realizado apenas num congresso, que é a instância máxima de decisão.

Uma outra forma de se discutir o planejamento é por meio de seminários que envolvam a diretoria, os funcionários e a base (CUT, 2014). Teria justamente o objetivo de explicar a missão, visão valores e compromisso que a entidade deve atender.

As constantes modificações de diretoria, parecem apontar que um planejamento estratégico mais consistente poderia ser feito em assembleias com maior participação dos associados e aprovado em um congresso, mas as constantes demandas políticas por vezes dificultam fazer do Planejamento Estratégico uma demanda a ser realizada em um futuro próximo.

## **Sociedade**

Responsabilidade socioambiental de desenvolvimento social. O SINTUFCE tem sua sede numa das mais conhecidas praças de Fortaleza, no coração do bairro do Benfica, conhecido reduto de universitários e intelectuais. Essa visibilidade, bem como a proximidade com os locais onde ocorrem diversos movimentos políticos sociais faz com que o sindicato receba os mais diversos pedidos de apoio a esses eventos. Pedidos que vão de solicitações pecuniárias até a cessão da sede para a realização de reuniões.

O SINTUFCE mantém ainda cursos abertos para os sindicalizados que estão abertos à comunidade externa. Até 2018, o sindicato mantinha ainda um cursinho pré-enem, que atendia principalmente jovens de baixa renda a preços populares. As dificuldades encontradas por uma gestão sindical, para manter um cursinho em um mercado tão competitivo, acabaram por ampliar demais os custos, levando a encerrar as atividades do curso. Para os participantes das reuniões de discussão do MEG, essa foi uma decisão correta, pois muitas vezes o cursinho acabava por desviar recursos, como colaboradores e espaços, que podiam estar sendo usados para atendimento das demandas dos sindicalizados.

Apesar disso, o SINTUFCE mantém programas de atendimento a comunidades carentes, asilos e orfanatos, com a doação de cestas básicas, fraldas e outros itens arrecadados em seus eventos comemorativos e outras atividades.



## **Processos**

Busca de constituição de cadeias de valor. O relato mais comum é que os processos não estão mapeados, o que acaba por dificultar a realização de diversas atividades se o colaborador faltar ou se entrar de férias.

O mapeamento de processos pode tornar as atividades mais simples, diminuir o tempo de realização das mesmas e melhorar o planejamento sindical. Como os critérios não são estanques, mas estão todos relacionados entre si, uma melhoria nos processos resulta em melhorias para o critério pessoas ao permitir a melhoria da gestão de pessoas.

## **Resultados**

Apresentação de resultados estratégicos e operacionais para a organização. Cada um desses critérios, deve ter metas a serem acompanhadas por todos. E a revisão das mesmas, para saber se o sindicato tem conseguido alcançá-las, ampliando essas metas em caso positivo e em caso negativo revendo as metas ou as ações que se está realizando para atingir.

Esse método muda a forma como o sindicato age geralmente, porque ele vai se colocar metas de trabalho e não apenas responder aos estímulos que recebe externamente. Isso é importante na medida em que permite que o sindicato possa dar uma nova abordagem para suas ações, o que permite aos colaboradores certa segurança pois atividades previstas podem ter seus riscos avaliados medidos e diminuídos.

É preciso entender que a “Organização Sindical deve construir sua base de atuação centrada em dois aspectos: da importância estratégica contida em suas próprias atividades fim” (CUT, 2014, p. 47). Dessa forma os resultados devem apontar para a razão de ser do sindicato.

O sindicato já realiza tradicionalmente a prestação de contas onde apresenta o resultado financeiro. Agora é preciso incorporar uma apresentação dos demais resultados, o que contribui ainda para que o sindicato possa ampliar a percepção de sua importância e da importância de seu trabalho para os sindicalizados e demais grupos interessados na atuação do SINTUFCE.

## **Informações e conhecimento**

Geração e catalogação de informações sobre a organização, com a respectiva utilização de sistemas para tratamento dos dados para auxiliar na execução das estratégias da organização. Tal como colocado no critério anterior, os resultados também consistem em informações que



devem receber tratamento adequado para serem apresentados. A gestão das informações deve ir além da publicação de jornais e boletins e da atualização do site, afinal,

A constituição de um sistema ágil de informações e de processamento para a tomada de decisões a tempo de interferir e mudar o rumo dos acontecimentos é estratégico. A capacidade de elaborar e decidir, e de fazer parte do jogo como agente de transformação, está indissolivelmente ligada a esta questão (CUT, 201, p. 54).

O cuidado com as informações envolve também cuidado com a documentação gerada no sindicato e o registro de cada atividade. O levantamento histórico, constante neste trabalho só foi possível graças a um trabalho de garimpo, nessa documentação e com conversas informais com antigos diretores do sindicato. A sistematização dessas informações poderia trazer ganhos substanciais ao permitir a todos o acesso a uma história marcada por lutas e desafios em defesa dos servidores da universidade.

Neste critério está também a melhoria dos canais de recepção de demandas dos sindicalizados: sugestões, reclamações e elogios precisam ter recepção sistemática, bem como ter respostas. É importante ouvir as bases, tendo em mente que são elas que aprovarão ou não a gestão, participando dos fóruns e atendendo aos chamados do SINTUFCE para as atividades políticas.

### **Preparando as etapas seguintes**

Diferente de qualquer outra organização, a gestão de um sindicato de servidores públicos não pode dedicar-se exclusivamente à gestão de sua entidade. Os servidores que compõe a direção têm que, além de fazer trabalho nas bases e as demais tarefas sindicais, continuar suas atividades junto às suas respectivas universidades. Assim, o MEG precisa ser realizado de forma mais lenta e em tempos mais espaçados do que seria realizado em uma organização, onde a gestão estivesse voltada apenas para suas atividades organizacionais.

Por isso, a implementação do MEG, após a discussão dos critérios de excelência foi interrompida, para ser continuada em 2019. De acordo com o facilitador, essa interrupção deve ser compensada com uma revisão dos critérios e discussões realizadas até aqui, em um seminário como todos os participantes. Esse será o pontapé inicial da nova fase que culminará com o plano de melhorias da organização.

A necessidade de rever suas práticas, treinar seus colaboradores e a direção e manter as funções políticas tem se revelado uma tarefa complexa, mas que tem avançado constantemente, daí a importância do compromisso da direção e dos colaboradores na continuidade do processo.





## CONCLUSÕES

Este trabalho acompanhou a primeira parte da implementação do MEG no SINTUFCE, que apontou como os critérios de excelência do MEG serão trabalhados na organização. Compreendidos pelos colaboradores enquanto uma ferramenta diária de melhoria o MEG já começa a trazer benefícios ao fazer todos refletirem sobre a necessidade de transformar as formas como atuam no sindicato, entendendo que, mesmo sendo uma instituição dinâmica, que precisa responder muitos desafios do ambiente em que se coloca o setor sindical dos servidores públicos brasileiros) é possível planejar a atuação, prevalecendo o sentido estratégico, que é o que permite que no longo prazo o sindicato possa dar respostas às demandas de seus associados.

O SINTUFCE deve seguir na implementação do MEG. Após entender os critérios de excelência, durante o ano de 2019, serão aplicados questionários que possam levar os colaboradores e a diretoria a refletir sobre os papéis do sindicato e como eles podem ser modificados para que possam apontar para uma melhora na gestão, de forma a ampliar a qualidade dos serviços de uma maneira que sejam percebidos pelos sindicalizados, colaboradores e a sociedade.

Entendidos os conceitos de excelência, e estabelecido o perfil da organização, a implantação do MEG deve seguir para o inventário das práticas para o atendimento dos critérios. Essa deve ser a próxima tarefa. No momento em que se encerrava a pesquisa para dar início a sua redação, estava sendo elaborado o calendário com as próximas etapas, definidas para ocorrerem a partir de fevereiro de 2019. O objetivo é que ainda em 2019 a organização possa contar com um plano de melhorias consistente que possa ser aplicado em seus setores e que possa, por meio da abordagem sistêmica, trazer resultados que melhorem a gestão e os serviços para todos os envolvidos.

A percepção da necessidade do Planejamento Estratégico, com a consequente busca por uma atuação mais estratégica, entre outras, já podem ser visualizadas como pontos positivos dessa primeira fase das discussões do Modelo de Excelência em Gestão. É preciso avançar em outros quesitos, como a maior participação da diretoria nas discussões, e uma maior integração entre as pastas para que a diretoria colegiada funcione realmente como tal. É preciso entender que a gestão sindical não é um fim em si mesmo. A busca por sua melhoria é feita justamente para que ela possa estar a serviço do plano de ação sindical, que leve em consideração os anseios da categoria, suas lutas e objetivos.



Manter em vista e mesmo colocar enquanto objetivo estratégico as lutas e anseios da categoria afastam os riscos de burocratização, ou seja da estrutura sindical se transformar em um fim em si mesmo, como também impede que ferramentas como o MEG acabem por transformar a lógica da gestão sindical de uma lógica social em uma lógica competitiva, mercadológica.

Trabalhos posteriores podem abordar a continuidade da implementação do MEG, mostrando como uma entidade sindical pode beneficiar-se de ferramentas da qualidade na execução de suas ações. Existe um campo aberto para estudos de qualidade no setor sindical, mas esses estudos demandam benchmark positivos de instituições pioneiras, como o SINTUFCE. A melhoria da gestão sindical se faz necessária, neste momento em que o Brasil passa por transformações, nas quais se exige mudanças nas legislações trabalhistas, e onde os trabalhadores são cada vez mais atacados, pois é a sobrevivência dessa ferramenta que pode trazer, a todos os trabalhadores, dias melhores.

## REFERÊNCIAS

ARROYO, João Cláudio Tupinambá; SCHUCH, Flávio Camargo. **Economia Popular e solidária: a alavanca para um desenvolvimento sustentável e solidário**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: O longo caminho**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.

Central Única dos Trabalhadores – CUT. **Gestão sindical**. Brasília: CNTE, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Modelo de Excelência em Gestão – Guia de referência**. Brasília: FNQ, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LIRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Correia; JACOVINE, Laércio Antonio Gonçalves. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. In: **Revista de Administração e Contabilidade – RAC**, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 3, p. 39-52, Junho 2009

LOPES, Sérgio Leite. História e Transformações do Sindicalismo Brasileiro. **Revista THEOMAI**, n.19. 1. semestre de 2009. Disponível em: <http://revistatheomai.unq.edu.ar/numero19/ArtLopes.pdf>. Acesso em 24/09/2018.



MINAYO, Maria Célia de Souza. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2015.

SAKAMOTO, Cleusa Kazue; SILVEIRA, Isabel Orestes. **Como fazer projetos de iniciação científica**. São Paulo: Paulus, 2014.

SILVA, Wagner Pires. **As ações de extensão na construção de uma universidade sertaneja**. 2016. 135f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.

SINTUFCE. [www.sintufce.org.br](http://www.sintufce.org.br) Acesso em 15/09/2018.





www.editorapublicar.com.br  
contato@editorapublicar.com.br  
@epublicar  
facebook.com.br/epublicar

ADMINISTRAÇÃO EM FOCO  
**TENDÊNCIAS E PRÁTICAS  
NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA**

Bianca Gabriely Ferreira Silva  
Andréa Cristina Marques de Araújo  
(Organizadoras)



2021

www.editorapublicar.com.br  
contato@editorapublicar.com.br  
@epublicar  
facebook.com.br/epublicar

ADMINISTRAÇÃO EM FOCO

# TENDÊNCIAS E PRÁTICAS NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

Bianca Gabriely Ferreira Silva  
Andréa Cristina Marques de Araújo  
(Organizadoras)



2021