

ADMINISTRAÇÃO EM FOCO:

Diálogos sobre

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA,
GESTÃO ESTRATÉGICA
E INOVAÇÃO**

3

Bianca Gabriely Ferreira Silva
Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
Organizadores



2022

ADMINISTRAÇÃO EM FOCO:

Diálogos sobre
**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA,
GESTÃO ESTRATÉGICA
E INOVAÇÃO**
3

Bianca Gabriely Ferreira Silva
Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
Organizadores



2022

2022 by Editora e-Publicar
Copyright © Editora e-Publicar
Copyright do Texto © 2022 Os autores
Copyright da Edição © 2022 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: DIÁLOGOS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA, GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO, VOLUME 3.**

Todo o conteúdo dos capítulos, 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 do Estado de Minas Gerais

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 - 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

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



2022

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
Rodrigo Lema Del Rio Martins - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
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]: diálogos sobre a administração pública, gestão estratégica e inovação: volume 3 / Organizadores Bianca Gabriely Ferreira Silva, Andréa Cristina Marques de Araújo, Roger Goulart Mello. – Rio de Janeiro, RJ: e-Publicar, 2022.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-89950-95-0

1. Administração de empresas. 2. Administração pública.
3. Planejamento estratégico. I. Silva, Bianca Gabriely Ferreira.
II. Araújo, Andréa Cristina Marques de. III. Mello, Roger Goulart.
CDD 658.4

Elaborado por Ana Carolina Silva de Souza Jorge – CRB6/2610

Editora e-Publicar

Rio de Janeiro – RJ – Brasil
contato@editorapublicar.com.br
www.editorapublicar.com.br



2022

APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que a Editora e-Publicar vem apresentar a obra intitulada "Administração em foco: Diálogos sobre a administração pública, gestão estratégica e inovação, Volume 3". Neste livro engajados pesquisadores contribuíram com suas pesquisas. Esta obra é composta por capítulos que abordam múltiplos temas da área.

Desejamos a todos uma excelente leitura!

Editora e-Publicar

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1.....	11
ANÁLISE DO PLANO DIRETOR DO MUNICÍPIO DE PASSO FUNDO-RS: PERCEPÇÕES E INCENTIVOS À AGRICULTURA URBANA	11
	Ana Claudia Machado Padilha Ionara Camargo Rodrigo Pommer
CAPÍTULO 2.....	36
UM OLHAR SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO PARA RESULTADO	36
	Carlos Clovis Gomes Neto Jordana Grazielle Lopes Braga
CAPÍTULO 3.....	45
PANDEMIA, DEMARKETING E A (DES)ACELERAÇÃO PÓS-CAPITALISTA: TECNOPOLÍTICAS PRODUTIVAS E A ECONOMIA DIGITAL SOLIDÁRIA	45
	Decio Ferreira Forni Anderson Vinícius Romanini
CAPÍTULO 4.....	63
ESTILOS DE LIDERANÇA: ESTRUTURAÇÃO DE MODELO TEÓRICO DE CATEGORIZAÇÃO	63
	Denilson Aparecida Leite Freire
CAPÍTULO 5.....	86
DIMENSIONAMENTO DE POSTOS DE TRABALHO EM AMBIENTE COM COLABORADORES POLIVALENTES POR MEIO DE SIMULAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UM OPERADOR LOGÍSTICO DE CASTANHAL - PA.....	86
	Yan Carlos Pereira Rodilha Túlio Cássio Dias da Costa Denilson Ricardo de Lucena Nunes André Cristiano Silva Melo Mateus Araújo de Araújo Rodrigo Rangel Ribeiro Bezerra Verônica de Menezes Nascimento Nagata
CAPÍTULO 6.....	104
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESAS PRESTADORA DE SERVIÇOS	104
	Beatriz da Silva Rosa Leonardo de Lima Neves Sirlei de Andrade Maciel

CAPÍTULO 7..... 122

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA AGÊNCIA DE INOVAÇÃO 122

Izabel Angélica Barcellos de Oliveira
Lucas Almeida dos Santos
Janaina Marchi

CAPÍTULO 8..... 143

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E COCRIAÇÃO DE VALOR: UM ENSAIO SOBRE A POSSIBILIDADE DA UTILIZAÇÃO DO MÉTODO FENOMENOLÓGICO NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS 143

Camilla Steinhaus
Maicon da Silva

CAPÍTULO 9..... 155

CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS FEIRANTES NAS CIDADES DE CASCAVEL E PATO BRANCO, PR 155

Roberta Sorhaia Samayara Sousa Rocha de França
Emanuel Dalpiaz Celiberti Fernandes
Sérgio Luiz Kuhn

CAPÍTULO 10..... 170

PRODUÇÃO E CONSUMO DE PRODUTOS ORGÂNICOS: CONTEXTUALIZAÇÃO E CENÁRIOS A PARTIR DA FRONTEIRA OESTE GAÚCHA 170

DOI: 10.47402/ed.ep.c202292610950

Cláudio Becker
Aline Correa Nunez
Lucas Riefel Inacio
Inayá de Freitas Silva
Dionara Oyamburo Cordeiro da Silva Maciel

CAPÍTULO 11..... 185

IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA ASSOCIAÇÃO DE FRUTICULTORES - AFRUHCO E COMPARATIVO DE VIABILIDADE ECONOMICA COM PRODUTOR NÃO ORGÂNICO 185

DOI: 10.47402/ed.ep.c202292711950

Cristiane Romagnoli Tavares Tomaszewski
Andreia Cristina Peres Rodrigues da Costa
Stella Alonso Rocha

CAPÍTULO 12..... 200

RENDAS RELACIONAIS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DA REDE *WINES OF BRASIL* 200

DOI: 10.47402/ed.ep.c202292812950

Maira Nunes Piveta
Flavia Luciane Scherer
Nathália Rigui Trindade
Maríndia Brachak dos Santos
Carlos Eduardo Lopes dos Santos

CAPÍTULO 13.....	218
CONCENTRAÇÃO REGIONAL DE PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS	218
DOI: 10.47402/ed.ep.c202292913950	Pablo Mendonça Siqueira Ricardo Vilarim David Dércio Bernardes de Souza Mariluce Paes-de-Souza Tomás Daniel Menéndez Rodríguez Sidney dos Reis (in memorian)
CAPÍTULO 14.....	235
APLICAÇÃO DO CEP/MASP PARA O TEMPO DE ATENDIMENTO EM SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE RASTREAMENTO VEICULAR	235
DOI: 10.47402/ed.ep.c202293014950	Lucas Moraes Pamplona Martins Luilson Fernandes de França Pablo Rodrigo Pinto Borges Tatiele Ferreira Luiz dos Santos Lopes Verônica de Menezes Nascimento Nagata Mariana Pereira Carneiro Barata
CAPÍTULO 15.....	252
O DEBATE SOBRE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO NO BRASIL NO SÉCULO XXI.....	252
	Adeilson Elias de Souza Felipe Montini Igor de Menezes Larruscaim
CAPÍTULO 16.....	270
PLANEJAMENTO: O COTIDIANO E O EXERCÍCIO PROFISSIONAL DO ASSISTENTE SOCIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA	270
	Maiene Magalhães Hortêncio
CAPÍTULO 17.....	283
BENEFÍCIO DE PRESTAÇÃO CONTINUADA (BPC): POLÍTICAS SETORIAIS, NOVAS REGRAS E ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO(A) ASSISTENTE SOCIAL.....	283
	Maiene Magalhães Hortêncio
CAPÍTULO 18.....	296
TRAJETÓRIA DE VIDA DE UMA EDUCADORA NOS PERCURSOS DO AFROEMPREENDEDORISMO.....	296
DOI: 10.47402/ed.ep.c202293118950	Jorge Luís Felizardo dos Santos
CAPÍTULO 19.....	314
AS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	314
DOI: 10.47402/ed.ep.c202293219950	José Carlos Borges Denise Teresinha Almeida Marcon Rosani Cesário Pereira Édis Mafra Lapolli Inara Antunes Vieira Willerding

CAPÍTULO 20..... 330

APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE NA SEGURANÇA DO PACIENTE EM HOSPITAIS: UMA REVISÃO NARRATIVA..... 330

DOI: 10.47402/ed.ep.c202293320950

Kamyla de Arruda Pedrosa
Carolina Drummond Barboza
Daniely Bezerra Castro Sena
Moema Diogo Pompeu Bezerra
Cora Franklina do Carmo Furtado
Márcio de Oliveira Mota

CAPÍTULO 21..... 347

LIDERANÇA FEMININA: MULHERES QUE INSPIRAM E SEUS CASOS DE SUCESSO.....347

DOI: 10.47402/ed.ep.c202293421950

Monara Cristina Mendes dos Santos
Karla Kellem de Lima
Isabelle Rocha Arão

CAPÍTULO 22..... 363

EMPREENDEDORISMO: SOLUÇÃO INOVADORA FACE AO NOVO DESAFIO DA PANDEMIA MUNDIAL 363

Rafael Pessanha Rangel da Cruz Barreto
Jackeline de Araujo Barreto Pessanha
Elisangela da Conceição Baptista
José Maria Lucas de Carvalho

CAPÍTULO 23..... 384

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES DA JUSTIÇA FEDERAL EM PAU DOS FERROS-RN 384

DOI: 10.47402/ed.ep.c202293523950

Dália Carolina Soares de Freitas
Karidja Kiria Nascimento Rocha

CAPÍTULO 24..... 399

HÁBITOS DE CONSUMO E A PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES EM RELAÇÃO AO CONSUMO DE CAFÉS ESPECIAIS 399

Rebeca Camila Oliveira Bispo
Ana Cristina Ferreira
Gilberto Venâncio Luiz

CAPÍTULO 25..... 419

IMPLANTAÇÃO DE TECNOLOGIA DE *BUSINESS INTELLIGENCE* NA DIRETORIA REGIONAL DE SAÚDE NORTE DE BELO HORIZONTE: UM ESTUDO DE CASO ... 419

DOI: 10.47402/ed.ep.c202293625950

Moisés Gonçalves de Oliveira
Raphael Augusto Teixeira de Aguiar
Edmundo Gustavo Cipriano de Araújo

CAPÍTULO 26.....441

ANÁLISE ERGONOMÉTRICA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TURISMO NO MUNICÍPIO DE ARACAJU/SE.....441

Monikaelli Matos dos Santos
Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

CAPÍTULO 1

ANÁLISE DO PLANO DIRETOR DO MUNICÍPIO DE PASSO FUNDO-RS: PERCEPÇÕES E INCENTIVOS À AGRICULTURA URBANA

Ana Claudia Machado Padilha
Ionara Camargo
Rodrigo Pommer

RESUMO

O desafio frente à produção de alimentos estende-se, sobremaneira, para além das áreas rurais, onde ganha cada vez mais espaço nas pesquisas acadêmicas, a agricultura urbana. O objetivo do estudo é analisar o Plano Diretor do município de Passo Fundo enquanto instrumento de gestão e promoção das iniciativas de desenvolvimento da agricultura urbana. Quanto aos procedimentos metodológicos adotados, foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória, e os dados da pesquisa coletados através de um questionário aplicado a um agricultor urbano e a seis atores do poder público municipal. Como resultados significativos do estudo, ressalta-se que as iniciativas de agricultura urbana no município pesquisado ainda são ínfimas, sendo identificado apenas um ator que desenvolve esta prática, uma vez que sua motivação respalda-se na produção de alimentos saudáveis, sendo que esta prática poderia ser melhor explorada e desenvolvida. Na análise dos atores do poder público municipal, pode-se constatar o interesse pelo tema que não se revela nas prioridades da gestão municipal e especialmente, na elaboração de políticas públicas que atendam a estas novas formas de produção de alimentos nas áreas urbanas.

PALAVRAS CHAVE: Agricultura Urbana; Gestão Municipal; Plano Diretor; Políticas Públicas.

INTRODUÇÃO

A transformação no agronegócio nacional que se volta para a produção de *commodities* inclui no centro de atenção a produção de alimentos *in natura*, os quais fazem parte da mesa das famílias brasileiras. Para tanto, o grande desafio frente à produção de alimentos estende-se, sobremaneira, para além das áreas rurais, onde ganha cada vez mais espaço nas pesquisas acadêmicas a chamada agricultura urbana.

Para Lowenstein e Minor (2018), a agricultura urbana tem crescido em popularidade nas últimas décadas (MOK et al., 2014; TORNAGHI, 2014). A produção de alimentos na cidade oferece benefícios econômicos e de saúde pública, incluindo empregos em bairros de baixa renda (GREWAL e GREWAL, 2012) e alivia a insegurança alimentar em algumas comunidades (FULLER et al. 2007; ZEZZA e TASCOTTI 2010).

Lovell (2010) acrescenta que, apesar do crescente interesse pela agricultura urbana, os planejadores urbanos e paisagistas muitas vezes estão mal equipados para integrar o pensamento dos sistemas alimentares nos planos futuros para as cidades. Para a autora, o

desafio (e oportunidade) é projetar espaços de agricultura urbana para serem multifuncionais, correspondendo às necessidades e preferências específicas dos moradores locais e, ao mesmo tempo, proteger o meio ambiente.

No entanto, o sucesso da agricultura urbana depende, pelo menos parcialmente, de projetos que visam melhorar a qualidade de vida nas cidades, as quais ganham força com as iniciativas de implantação de hortas urbanas. Este tipo de estrutura de produção tem como o objetivo não só de difundir a prática do cultivo de hortaliças, como também, a utilização de técnicas interdisciplinares, o planejamento, manutenção dos ecossistemas produtivos, reeducação alimentar, valorizar as propriedades nutricionais dos vegetais, introduzir a educação ambiental, entre outros aspectos (IRALA e FERNANDEZ, 2001).

Adicionalmente, Brown e Carter (2003) salientam que a agricultura urbana sustentável é uma ferramenta essencial que aborda os problemas de uma cidade de diversas maneiras, especialmente por reforçar os conceitos de gestão ambiental, uma vez que a compra de alimentos cultivados localmente diminui as necessidades de energia e os custos distância e a refrigeração, bem como o desenvolvimento econômico, a revitalização dos bairros e o orgulho dos moradores que conseguem comercializar seus próprios alimentos.

Portanto, identificado o crescente interesse pela agricultura urbana, importante consideração faz-se com relação à análise dos mecanismos legais que provem sua prática e desenvolvimento ordenado nos espaços municipais, uma vez que tais sistemas alimentares contribuem para o planejamento do uso da terra e criação de políticas públicas que promovam o apoio aos projetos comunitários. Para Lovell (2010), de acordo com as diretrizes, os planejadores devem procurar apoiar, através de políticas e legislação, sistemas alimentares que melhorem a saúde dos residentes, aumentem a sustentabilidade do meio ambiente e reflitam a herança cultural das comunidades étnicas minoritárias.

Nesse contexto, surge a necessidade de políticas públicas voltadas para o incentivo e a implementação da agricultura urbana. A ausência de um planejamento urbano, na gênese do município, a cidade de Passo Fundo cresceu desordenadamente como na maioria das cidades nas últimas décadas, desenvolvendo-se de maneira desorganizada que decorres, especialmente, em fragilidades e deficiências na dimensão ambiental, cujo aspecto mais evidente está relacionado com o uso da terra (MELO e ROMANINI, 2007; OLIVEIRA, 2004).

Frente a estas evidências, o debate promovido pelo Estatuto das Cidades que teve o tema “Acessibilidade e Mobiliário Urbano”, provocado pelas questões e leis que regulamentam

normas urbanísticas e de incentivo à expansão urbana sustentável. O município de Passo Fundo, no ano de 2006, elaborou a revisão do seu Plano Diretor com o intuito de buscar maior equilíbrio e qualidade ambiental (GELPI e KALIL, 2005), bem como, evidenciar a análise do atual Plano Diretor com as novas práticas sustentáveis do século XXI.

Na discussão que inclui as iniciativas de desenvolvimento da agricultura urbana enquanto sistema de produção alimentar, o objetivo do estudo é analisar o Plano Diretor do município de Passo Fundo enquanto instrumento de gestão e promoção das iniciativas de desenvolvimento da agricultura urbana.

Embora a importância da agricultura urbana ganhe cada vez mais atenção acadêmica no Brasil, investigar o seu desenvolvimento a partir da avaliação do Plano Diretor do município de Passo Fundo-RS parece instigante, principalmente por não ter sido identificado estudos que abordem esta temática à luz da percepção do Poder Público e de cidadãos urbanos que desenvolvem tais iniciativas locais de sistemas alimentares.

O ESTATUTO DA CIDADE E O PLANO DIRETOR

Durante o processo de elaboração da Constituição Federal de 1988, um movimento multissetorial e de abrangência nacional lutou para incluir, no texto constitucional, princípios que levassem a instauração da função social da cidade, da propriedade urbana e a democratização da gestão urbana no processo de sua construção (LOBÃO, 2007).

Em 1989, foi elaborada e proposta pelo senador Pompeu de Souza (PMDB-DF), com a colaboração de alguns urbanistas a primeira formatação do Estatuto da Cidade – Projeto de Lei 181, o qual foi aprovado no ano seguinte. Mas na Câmara Federal, permaneceu imobilizado até 1999, quando o deputado Inácio Arruda (PCdoB-CE) foi designado relator da Câmara (LOBÃO, 2007). Com a colaboração do deputado Ronaldo César Coelho (PSDB-RJ), foi retomada a sistematização das emendas e a consulta e movimentos e entidades ligadas às questões urbanas. Deste processo, resultou um substitutivo, Projeto de Lei nº 5.788, aprovado em novembro de 2000 pela Câmara e pelo Senado em junho de 2001.

Segundo essa nova concepção, o Plano Diretor deverá explicitar, de forma clara, qual o objetivo da política urbana. Desenvolve-se assim, a “ideia do Plano como um processo político, por meio do qual o poder público canaliza seus esforços, capacidade técnica e potencialidades locais em torno de alguns objetivos prioritários” (BRASIL, 2005).

Para o entendimento desse planejamento urbano, Villaça (2001) define-o como uma ação do estado sobre a organização do espaço intra-urbano, suas propriedades ou características, um processo contínuo do qual o Plano Diretor constituiria um momento.

Nesse entendimento, Lobão (2007) menciona que o Poder Público Municipal assume importante função ao ser o principal agente responsável pela formulação, implementação e avaliação permanentes de sua política urbana que é estabelecida no Plano Diretor, visando garantir o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e da propriedade urbana, através dos instrumentos urbanísticos, tributários e jurídicos regulamentados pelo Estatuto da Cidade.

Nesse entendimento, concebe-se o Estatuto da Cidade como um instrumento de mudança positiva no cenário urbano, uma vez que reforça a atuação do Poder Público local com poderosos instrumentos que, se utilizados com responsabilidade, permitem ações consequentes para a solução ou minimização dos problemas observados nas cidades brasileiras (ESTATUTO DA CIDADE, 2001).

De acordo com Lucion (2006), o Estatuto da Cidade é:

Uma lei inovadora que introduz possibilidades para a execução de uma política urbana voltada para os problemas que realmente afligem as cidades. Para tanto, disponibiliza aos municípios, instrumentos de reforma urbana que objetivam promover a inclusão social e territorial no espaço urbano, sopesando aspectos sociais, políticos, econômicos e ambientais das cidades brasileiras. Constitui-se, pois, em uma lei que contempla um conjunto de medidas legais e urbanísticas fundamentais para a prática de espaços menos desiguais e excludentes.

Desse modo, Braga (2010) identifica no Estatuto da Cidade dois grandes eixos norteadores: a questão fundiária urbana e a questão do planejamento participativo. Em torno desses eixos o autor aponta que giram os seus principais instrumentos e políticas: a função social da propriedade urbana, o IPTU progressivo, o usucapião urbano, o direito de preempção, a concessão especial de uso, o solo criado e a obrigatoriedade da publicidade e da participação popular na elaboração do Plano Diretor. Alia-se a isso, a aprovação do Estatuto pois, reuniu-se as normas para a regulamentação da política urbana, que entre outras medidas e instrumentos, convocou todos os cidadãos a participação, de forma organizada, para o planejamento e gestão de suas cidades (MENEZES, 2008).

Diante dessa aprovação tratada por Menezes (2008), o Estatuto da Cidade abriu espaço para a mediação de interesses da sociedade na esfera do planejamento urbano através da participação no processo de elaboração do principal instrumento para o desenvolvimento urbano: o Plano Diretor. Segundo o Artigo 40º da Lei do Estatuto, o Plano Diretor configura-

se como “o instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana (BRASIL, 2001)”. O parágrafo 4º do artigo descreve como a participação deve acontecer na sua construção:

§ 4º No processo de elaboração do Plano Diretor e na fiscalização de sua implementação, os Poderes Legislativo e Executivo municipais garantirão:
I- A promoção de audiências públicas e debates com a participação da população e de associações representativas dos vários segmentos da comunidade;
II- A publicidade quanto aos documentos e informações produzidos;
III- O acesso de qualquer interessado aos documentos e informações produzidas.
(BRASIL, 2001).

Logo, a aprovação deste arcabouço jurídico representou um grande avanço na discussão sobre o futuro das cidades (SILVA, 2009). Nygaard (2005), Bueno e Cymbalista (2007), apontam que este fato gerou grande esperança face ao alcance que os instrumentos de reforma urbana poderiam atingir através de um modelo que primava pela participação da sociedade civil no planejamento e gestão urbana.

De acordo com o Ministério das Cidades (2004), o Plano Diretor deve ser discutido e aprovado pela Câmara de Vereadores e sancionado pelo Prefeito de cada município. O resultado, formalizado como Lei Municipal, é a expressão do pacto firmado entre a sociedade e os poderes Executivo e Legislativo.

Nos termos do Estatuto da Cidade, o Plano Diretor é definido como instrumento básico para orientar a política de desenvolvimento e de ordenamento da expansão urbana do município, uma vez que ele delega ao Plano Diretor a função de definir as condições a que a propriedade deve conformar-se, para que cumpra sua função social (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2004).

De acordo com o Ministério das Cidades (2004), o Plano Diretor ainda inclui:

A atividade de construir e elaborar o Plano Diretor de cada cidade deve servir para incentivar os municípios a avaliar e implantar todo o sistema de planejamento municipal. Esse planejamento implica atualizar e compatibilizar cadastros; integrar políticas setoriais, os orçamentos anuais e plurianuais, com o plano de governo e as diretrizes do Plano Diretor; capacitar equipes locais; sistematizar e revisar a legislação. A atividade de construir e elaborar o Plano Diretor são também uma oportunidade para estabelecer um processo permanente de construir políticas, de avaliar ações e de corrigir rumos (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2004).

Portanto, nota-se que o Plano Diretor constitui-se como um instrumento que permite um planejamento urbano da cidade, onde o gestor público, juntamente com a população, pode estabelecer propostas de melhoria do município para que a cidade cumpra devidamente sua função social (DECARLI e FERRAREZI FILHO, 2008).

Ao comentar o Estatuto da Cidade, Oliveira (2002) assegura a fundamentalidade da existência do Plano Diretor destaca que o administrador tem de ter ideias prévias de organização das cidades, pois nada pode ser feito de forma improvisada. Decarli e Ferrarezi Filho (2008) complementam que, a partir de instrumentos de políticas urbanas dispostas no Plano Diretor, o gestor público poderá agir para que sejam supridas as necessidades de caráter emergencial, permitindo a solução mais célere de problemas de primeira ordem.

Para Schoeffel (2007), as demandas de ajustes e revisões do Plano Diretor deverão ser discutidos e acordados de forma integrada com os demais fóruns de discussão atuantes no município, consolidados em conferências municipais e articulados com as demais ações implementadas pelos diferentes níveis de governo.

AGRICULTURA URBANA: PRODUÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DOS ESPAÇOS

A agricultura urbana e a peri-urbana é entendida por áreas, parcelas e outros pequenos campos perto ou dentro das fronteiras urbanas, cujo objetivo é produzir alimentos para venda ou consumo local, incluindo o crescimento de plantas e criação de animais, juntamente com atividades relacionados à distribuição e comercialização de alimentos (SMIT, RATTA e ASR, 1996). Para Zezza e Tasciotti (2010), a agricultura urbana é definida como a produção de bens agrícolas por residentes urbanos, de acordo com a definição oficial do espaço urbano. Para a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação - FAO (2009), a agricultura urbana é entendida como a produção e/ou transformação de forma inócua de produtos agrícolas (hortaliças, frutas, plantas medicinais, plantas ornamentais, espécies florestais, entre outros) e pecuários nas áreas intra e periurbanas das cidades, para autoconsumo ou comercialização, aproveitando recursos, insumos e serviços urbanos (solo, água, resíduos, mão de obra, entre outros).

Nesse sentido, Coutinho (2010) menciona que o debate sobre agricultura urbana emergiu a partir da década de 1980, de uma nova concepção ambiental que é tomada como uma resposta aos desafios colocados aos governos locais, responsáveis por criar ações públicas contra a fome e a pobreza urbana na década de 1990. Nesta década, conforme o autor, a agricultura urbana foi apontada pelas agências internacionais de desenvolvimento como potencial para dar respostas aos crescentes problemas urbanos de ordem social decorrentes da crise econômica e dos resultados das políticas de ajuste estrutural ditadas pelas políticas neoliberais. O contexto era de junção das políticas ambientais internacionais com o tema da pobreza urbana, e formulação de metas a serem adotadas pelos países, a exemplo das oito Metas do Milênio (BRAND e MUÑOZ, 2007).

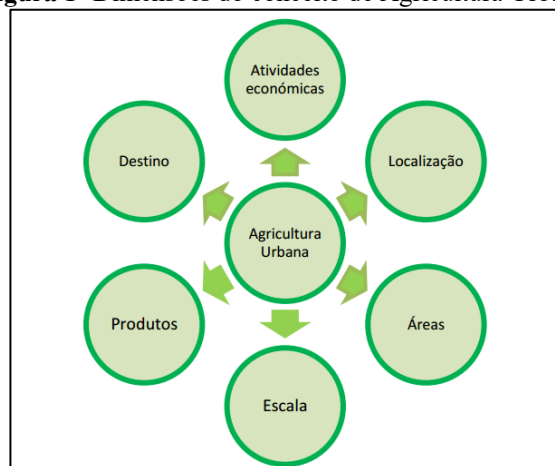
Estas oito Metas de Desenvolvimento, estabelecidas no ano de 2000 pelas Nações Unidas, contribuíram para impulsionar a discussão sobre agricultura urbana. A erradicação da pobreza extrema e da fome até 2015 era primeira meta do milênio. Tais problemas sociais foram pensados como os principais motivadores para realização de práticas agrícolas nas cidades, onde a agricultura urbana era apontada como mecanismo para de contribuir para a realização de outras três metas: reduzir a mortalidade infantil, melhorar a saúde materna e assegurar o desenvolvimento ambiental (PNUD, 1996).

O segundo argumento favorável evidenciado por Coutinho (2010) coloca a agricultura urbana como uma alternativa plausível para o cultivo de alimentos, trazendo a ideia de cidade produtiva, para atender à população urbana marginalizada e desnutrida em um contexto de crises diversas. Passou a ser adotada pelos governos locais, muitos dilapidados financeiramente, e incorporada, principalmente, nas políticas de promoção de segurança alimentar e de combate à pobreza urbana.

Um terceiro argumento apontado por Brand e Muñoz (2007) refere-se à agricultura urbana como uma prática de interesse dos governos locais, enfatizando seu potencial de promover inclusão social. Nessa direção, Vitiello e Wolf-Powers (2014) argumentam que a agricultura urbana contribui para o desenvolvimento econômico não somente pelos resultados, como a criação de empregos no setor privado ou aumento dos valores dos imóveis, mas, também, pelo desenvolvimento do capital humano e social, funções que são frequentemente não reconhecidas, mas que podem estimular a revitalização das áreas urbanas numa perspectiva interna.

Notadamente, as especificidades que incluem a agricultura urbana tem-se revelado como complexa, sendo algumas de suas particularidades apresentadas na Figura 1.

Figura 1- Dimensões do conceito de Agricultura Urbana.



Fonte: Mougeot (2000, p.7).

Tomando-se a Figura 1, seus elementos são explicados da seguinte forma: os tipos de **atividades econômicas** compreendem a produção, a comercialização e o processamento dos produtos agrícolas; a **localização** intra-urbana e periurbana se refere aos tipos de **áreas** onde ela é praticada; a **escala** e sistemas de produção é a interação da atividade agrícola com outras funções presentes na cidade, uma vez que faz uso e ao mesmo tempo fornece recursos, produtos e serviços para as áreas urbanas e para as suas populações; as categorias e subcategorias de **produtos** alimentícios e não alimentícios, compreende a produção de alimentos para consumo humano e animal, uma vez que o desenvolvimento desta atividade agrícola no espaço urbano pode dar origem a produtos vegetais e animais, considerados alimentos comestíveis, mas também podem ser cultivos produtos não alimentícios como as plantas ornamentais; e, o **destino** dos produtos é direcionamento da produção para o autoconsumo e comercialização local.

Notadamente, a agricultura urbana também sofre pressões que limitam seu desenvolvimento. De acordo com Redwood (2009), dentre os inúmeros desafios que entravam a adoção generalizada da agricultura urbana é o acesso limitado à terra para aqueles que gostariam de cultivar alimentos, a falta de garantia de sua posse, particularmente onde as funções de produção estão competindo com outros usos, tais como desenvolvimento comercial que proporciona maior lucro para o proprietário.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a consecução do objetivo do estudo que foi o de analisar o Plano Diretor do município de Passo Fundo enquanto instrumento de gestão e promoção das iniciativas de desenvolvimento da agricultura urbana, foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória.

A cidade de Passo Fundo/RS foi escolhida por ter recebido em 2017 o Troféu Prêmio Gestor Público, sendo a iniciativa criada em 2002 que tem o objetivo avaliar e dar reconhecimento público aos melhores projetos das administrações públicas municipais do RS, promovido por entidades representativas dos auditores fiscais da Receita Estadual do RS. Adicionalmente, no momento da pesquisa, o critério de escolha também se respaldou no fato de que o Plano Diretor do município encontrava-se em processo de revisão, com o desenvolvimento de um seminário para o debate, sendo um dos temas de destaque a “Agricultura Urbana”.

Quanto aos participantes da pesquisa, foi realizada uma amostragem da população, sendo os estratos compreendidos por atores do Poder Executivo (três pesquisados), Poder

Legislativo (quatro pesquisados) e agricultor urbano (um entrevistado). Os critérios de seleção dos pesquisados balizaram-se na representatividade na gestão municipal, referência na comunidade, atuarem diretamente na administração municipal e na busca de melhorias, e serem referência na implantação de projetos de agricultura urbana em Passo Fundo-RS.

Os participantes da pesquisa responderam a um roteiro semiestruturado, aplicado em maio de 2017, composto por 14 perguntas abertas e organizadas através de categorias de análise determinadas *a priori* que se desdobraram em temas, os quais emergiram a partir da revisão da literatura, quais sejam: Plano Diretor e Agricultura Urbana.

A técnica utilizada para a análise dos dados coletados nas entrevistas foi a análise de conteúdo que, segundo Bardin (1997), compreende a organização do material, agrupamentos dos dados similares, aqueles com características em comum, referenciando os objetivos proposto no estudo e “exploração do material”, em que foram estabelecidas relações entre o referencial e as respostas encontradas nas entrevistas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O plano diretor de passo fundo

De acordo com Bruand (1999), o planejamento urbano das cidades brasileiras deu-se a partir da década de 1930, acompanha as transformações político-econômicas que o país enfrentava. Segundo o autor, no início da industrialização, as cidades cresciam rapidamente, alterando a fisionomia dos grandes centros urbanos. Nesse período, Knack (2007) menciona que as edificações foram sendo construídas à margem da Rua do Comércio, hoje Avenida Brasil, principal trajeto da cidade. Depois, a construção da Igreja Matriz marca o desenvolvimento e, por fim, a instalação da viação férrea definiu a configuração urbana do município, foi uma das últimas grandes alterações do município.

A elaboração de um Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano em 1953 que, além de atribuir um *status* político à cidade, redefiniu o traçado urbano, redistribuindo os espaços das atividades em Passo Fundo. De acordo com Knack (2007), foi um marco político na busca pela modernidade na região, que iniciou a transformação de uma cidade provinciana, ainda com características de uma vila, em uma cidade com cara de “Capital do Planalto”.

O dinamismo da cidade revelou-se num novo conceito do Plano Diretor que incluía a participação comunitária e dos setores da sociedade. Nesse sentido, o último debate do Plano Diretor ocorreu no dia 09 de maio de 2017, justificado pela dinâmica de desenvolvimento da

cidade e revisão dos conceitos de planejamento, enfatizando a preocupação ambiental, uso do solo e a mobilidade urbana.

Caracterização dos pesquisados

As informações geradas nas entrevistas são privativas dos sujeitos participantes e, para tanto, os nomes dos respondentes estão preservados. Para identificar as respostas no momento da análise, a cada um deles atribui-se 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7.

O primeiro entrevistado selecionado para a pesquisa, trata-se de um agricultor “modelo”, considerado “pioneiro” na prática da agricultura urbana (AU). Erradicado em Passo Fundo há mais de 50 anos, sua inclinação para a produção de alimentos está vinculada ao fato de que na infância, na zona rural, dedicava-se às atividades agrícolas da família. Além de ser fotógrafo, possui uma horta no quintal de sua casa que completa mais de cinco anos.

Dentre os resultados positivos da AU, ele relata a mudança dos hábitos de consumo que primam pela produção própria, o consumo diário de sua produção, sendo o excedente, transferido para a fruteira, empreendimento comercial de propriedade de sua esposa. Além desses fatores, mencionou a utilização de materiais recicláveis para a manutenção da horta, priorização de sistema de produção ecológico, destacando que o pequeno espaço físico que demanda para a produção, planejamento do tempo de dedicação e plantio. Segundo ele, o planejamento se dá pela necessidade nutricional da terra, do pouco espaço, e da necessidade de reposição dos nutrientes que é auxiliada técnica de rotatividade de culturas.

De acordo com o agricultor urbano, sua família não costuma participar das atividades de cultivo, mas por outro lado, netos e sobrinhos com idade até 10 anos, demonstram interesse e sentem prazer em consumir os alimentos produzidos na horta, uma vez que existe o incentivo da família para que as crianças consumam os alimentos produzidos pelo pesquisado.

Além de se pesquisar o agricultor urbano que é o mais representativo e reconhecido em Passo Fundo, a pesquisa também incluiu os atores dos Poderes Legislativo e Executivo, considerados importantes no momento de se analisar as percepções que possuem sobre o Plano Diretor como instrumento de gestão e promoção das iniciativas de desenvolvimento da AU. Para uma melhor visualização, a Tabela 1 apresenta o perfil dos pesquisados.

Tabela 1: Atores do Poder Legislativo e Executivo

Nº	Cargo ou Função	Grau de escolaridade	Experiência na Função (em anos)
1	Secretária de Planejamento Urbano	Superior Completo	12
2	Vereador/ Presidente da Câmara de Vereadores	Superior Incompleto	9
3	Vereador	Superior Completo	4
4	Secretário	Superior Completo	10
5	Vereador	Superior Completo	18
6	Vereador	Superior Completo	17

Fonte: Dados do estudo (2017).

Analisando os dados expressos na Tabela 1, nota-se que entre os participantes apenas um é do sexo feminino, sendo a maioria deles com curso superior completo, o que denota uma escolaridade relativa alta quando comparada aos padrões nacionais e, especialmente, o tempo de atuação na função, sendo o de menor tempo é representado por quatro anos e, o de maior, por 18 anos.

Essa constatação pode contribuir no entendimento dos atores pesquisados sobre as demandas e necessidades da comunidade local, à qual se alinha, sobre maneira, ao desenvolvimento e apoio de iniciativas na dimensão legislativa e executiva das questões que cercam as iniciativas de AU.

Percepção do agricultor quanto às iniciativas de agricultura urbana

Com relação às perspectivas sobre a AU no município, o agricultor relatou que a principal motivação para iniciar a prática foi a necessidade de alimentos saudáveis e saborosos, livre de agrotóxicos, além de considerar a atividade como uma “terapia”. Nesse aspecto, destaca que não confia nos alimentos disponíveis no mercado que podem estar contaminados com produtos nocivos à saúde que contém estes alimentos.

Quando questionado sobre o interesse da população, fez uma crítica, pois acha que a comunidade está acomodada e desinteressada em dedicar do tempo ao cultivo de alimentos. Ele justifica essa crítica pelo acesso fácil ao consumo de todo tipo de alimento, muitas vezes inadequado para o consumo e também pela “correria” do dia a dia, pois as pessoas estão mais preocupadas com o trabalho, esquecendo-se da saúde. Além disso, considera que a população que vive na zona rural também está deixando de produzir alimentos pelo mesmo motivo.

Mencionou que já participou de projetos voluntários de implantação nas em escolas, centros de recuperação e ONGS, comentando que os projetos não progrediram pela falta de interesse dos envolvidos. Um dos projetos citado por ele é o “Plantando em Casa”, em parceria com a Prefeitura Municipal. Entende que existem muitos participantes, mas deveria ser expandido, pois a população desconhece.

O entrevistado relatou a experiência vivida em sua residência, onde os alunos de uma escola tiveram um dia de plantio e ele confeccionou placas com o nome dos alunos, incentivando e motivando para que cada um plantasse uma alface. Depois de um período, ele cuidou desta plantação e cada criança retornou à sua residência para buscar o que foi plantado. Segundo o entrevistado, as crianças ficaram “encantadas” e felizes com a iniciativa e levaram a alface para consumir suas famílias. Para ele, este tipo de atividade contribui para uma melhoria na educação ambiental e alimentar das crianças desde o princípio.

Além disso, considera que práticas como esta poderiam ser implantadas em todas as escolas do município, considerando que o Poder Público poderia disponibilizar recursos humanos e materiais para a consecução dos projetos. Ademais, sugere que estes projetos se implementados não deveriam ser dentro do convívio escolar, mas, por exemplo, em algum terreno ocioso da Prefeitura Municipal, acreditando que nas escolas ocorre a inclusão de responsáveis apenas nos dias de implantação da horta e um abandono com o passar do tempo, bem como, fora destes ambientes, a criança sente-se motivada a praticar estas atividades de forma mais interativa.

Diante desse fator, relatou que já se colocou à disposição da Gestão Municipal e da comunidade para contribuir na implantação de novos projetos e melhorar o existente. Para o agricultor urbano, o município tem potencial para desenvolver projetos de AU nos bairros e escolas, incentivando a comunidade a melhorar sua alimentação e preservar o meio ambiente. Acredita que as crianças são o exemplo para os adultos e a esperança de uma geração que valoriza a alimentação saudável e o meio ambiente.

Na dimensão de alternativas que podem ser desenvolvidas pelo Poder Municipal, apontou a criação de parcerias e disponibilização de técnicos para incentivar a prática da AU nos diferentes segmentos, tornando-a um processo ordenado e as solicitações menos burocráticas. Com relação à burocracia, ele mencionou uma oportunidade em que necessitou de ajuda técnica e o retorno foi “complicado”. Atualmente, é auxiliado por uma professora universitária.

O plano diretor como ferramenta de gestão: percepção do poder executivo e legislativo

Dentre os aspectos considerados relevantes que auxiliam no cumprimento do objetivo delimitado, esta discussão centra-se na análise do Plano Diretor enquanto instrumento de gestão e a sua socialização com a comunidade. Cabe destacar que as respostas foram tabuladas

segundo a percepção dos pesquisados, num total de seis atores (Tabela 1), sendo o resultado sistematizado e apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Percepção dos Poder Executivo e Legislativo sobre o Plano Diretor

Nº	Gestão Municipal	Mecanismos de divulgação
1	É o principal instrumento que rege toda a gestão. São iniciativas e demandas através dos projetos de Lei que regem a gestão.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões nas comunidades - Audiências Públicas - Jornais - Cartilhas - Editais
2	Contribui no planejamento municipal através dos princípios e regras estabelecidas quanto às obrigações, direitos e deveres do Poder Público e da iniciativa privada em relação às diretrizes que regem o desenvolvimento urbano.	<ul style="list-style-type: none"> - Audiências Públicas - Site da Câmara de Vereadores - Jornal de ampla circulação - Outras formas que pode haver participação popular
3	Auxilia desde as demandas mais simples até a elaboração de um projeto de lei. O Plano Diretor é o regulamento para todas as demandas da comunidade, respeitando dessa forma, as diretrizes do Plano Diretor e regimentos internos. Sem um Plano Diretor elaborado adequadamente, a Câmara como um todo não teria sentido algum, pois cada vereador iria “falar” e executar da sua maneira e como bem entendesse e muitas vezes aprovar um projeto ou um procedimento mais simples, por exemplo, fora da lei. Portanto o Plano Diretor é o nosso guia, deve ser bem elaborado, bem diversificado e objetivo de favorecer e melhorar a vida das pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> - Debates - Órgãos de imprensa - Reuniões com representantes públicos
4	É um instrumento municipal que tem como objetivo reger o ambiente urbano e rural e ocupação do solo. O Plano Diretor do município é avançado na questão ambiental, o que o torna confuso, sendo assim, neste aspecto acredito que deveria ser simplificado.	<ul style="list-style-type: none"> - Audiências Públicas - Editais - Debates e reuniões entre comunidade e representantes
5	É o instrumento fundamental para a gestão municipal, pois quando se projeta uma cidade a partir do Plano Diretor. Você elabora a possibilidade de crescimento e desenvolvimento dessa cidade em termos de moradia, de crescimento industrial, comércio, saneamento e também desta forma, planejar as ações das construções dos “aparelhos públicos” que são necessários para essa cidade. Esse planejamento vai desde a drenagem pluvial, investimento sanitário até investimentos em educação, saúde e construções que vão atender a população diretamente. Então, planejar a cidade dentro do Plano Diretor, é garantir o acesso da população às suas necessidades e o desenvolvimento dessa cidade. Além disso, pensar na cidade num processo ecológico, melhor qualidade de vida, na mobilidade urbana, portanto o Plano Diretor tem grande influência nisso.	<ul style="list-style-type: none"> - Audiências Públicas - Reuniões e Debates
6	Garantir que o interesse coletivo prevaleça sobre o interesse individual.	<ul style="list-style-type: none"> - Rádios - Jornais - Televisão - Redes sociais - Site do município - Audiências Públicas

Fonte: Dados do estudo (2017).

Como base nas respostas coletadas nas entrevistas com os pesquisados participantes da pesquisa, pode-se verificar que a participação da comunidade e de outros atores públicos não foi ativa durante as etapas do Plano Diretor. Talvez isso esteja relacionado ao incremento de debates com a população urbana e rural, bem como, incentivar a participação dos gestores

municipais de todas as áreas para que se possa entender a relevância da participação popular na gestão e no planejamento municipal.

Nesse entendimento, na dimensão da importância do Plano Diretor para a gestão municipal, pode-se notar que pesquisados percebem que este instrumento é a principal ferramenta que rege as ações e tomada de decisão de ambos os poderes. Na prática, a eficácia do planejamento municipal mediante a implementação do Plano Diretor como instrumento de gestão da cidade acontece com a atuação do Poder Público, o qual promove políticas e desenvolve ações de redução das desigualdades sociais, além de garantir às pessoas o acesso aos equipamentos e serviços públicos (MUNIZ, 2006).

De acordo com a percepção dos **pesquisados 1 e 2**, eles informaram que durante a revisão do Plano Diretor em 2006, os meios de comunicação eram escassos, pois não havia internet, sendo as principais ferramentas de divulgação os jornais impressos, cartilhas de divulgação e demais materiais elaborados. Quanto ao auxílio do Plano na gestão urbana, os mesmos relataram a dinâmica da cidade e a necessidade de modernização, pois acreditam que o Plano Diretor deve acompanhar estas tendências que devem ser previstas neste instrumento que este alinhado às demandas do futuro.

De acordo com o **pesquisado 3**, a divulgação do Plano Diretor ocorreu em parceria com o Poder Legislativo e Executivo e, com relação à sua relevância na gestão municipal, ele destacou que os projetos e demandas devem ser “ouvidas” e atendidas de acordo com as leis que fazem parte deste instrumento, não privilegiando o ator público ou partido político. Portanto, cabe a cada ator público analisar e fiscalizar as indicações e solicitações em debate, e reforçar com a comunidade o funcionamento deste instrumento, não deixando de observar a prestação de contas relacionadas às demandas não atendidas. Adicionalmente, o pesquisado revelou a necessidade de reformulação de algumas diretrizes, as quais convergem com as necessidades e realidades, as quais demandam uma responsável postura de cumprimento dos regimentos.

O **pesquisado 4** mencionou que a revisão do Plano Diretor deve ser pensada entre os diversos órgãos representantes do poder público, destacando a participação da comunidade através das Audiências Públicas que tem como função identificar necessidades que devem ser contempladas na revisão. Quanto ao aspecto ambiental, o pesquisado referiu que a legislação neste tema é avançada e, em alguns pontos, mais restritiva do que a estadual e a federal, considerando o Plano Diretor atual “bom”, pois abrange as zonas de mata nativa, os recursos hídricos e as zonas de recuperação ambiental.

De acordo com a entrevista realizada com o **pesquisado 5**, ele mencionou que no ano de 2016, oportunidade em que o Plano Diretor foi revisado, as Audiências Públicas eram novas para a comunidade, o que pode ter justificado a pouca participação da população. Tendo em vista a presença dos participantes na ocasião, observação importante ele fez ao destacar a presença de setores como o da construção civil e do mobiliário que tinham interesses particulares quanto à legislação municipal. Em se tratando da contribuição do Plano Diretor na gestão municipal, o pesquisado salientou que todas as leis que o integram, volta-se para a melhoria da qualidade de vida da população, as quais abrangem desde o saneamento básico, até aspectos relacionados à mobilidade urbana e à ecologia.

Quanto à percepção do **pesquisado 6**, ele mencionou que atual gestão desenvolve suas ações de acordo com o que prevê o Plano Diretor, sustentadas por políticas urbanas de planejamento municipal que garanta aos cidadãos um lugar adequado para morar, trabalhar e viver com dignidade, assegurando a qualidade de vida, a justiça social e o desenvolvimento das atividades econômicas. Com relação à comunicação, ele acredita que com o avanço da tecnologia, surgiram novas oportunidades de divulgação, criando, assim, uma nova visão de participação coletiva da sociedade.

Analisando os dados coletados nas entrevistas, pode-se identificar a participação da comunidade nas Audiências Públicas que promovem a discussão das diretrizes do Plano Diretor. Também, foi possível identificar certa dificuldade dos atores públicos em elaborar um cronograma de divulgação que culmine com a participação livre dos cidadãos. Na prática, isso representa uma falha ao atendimento das necessidades da comunidade, como também uma falha ao pensar no futuro da cidade. Ademais, por meio das Audiências Públicas e das disposições previstas no Estatuto da Cidade, a população agindo como atores nesse processo, conseguem identificar com mais discernimento as limitações do Poder Público para atender as demandas solicitadas.

Sobre a importância do Plano Diretor para a gestão municipal, percebe-se que todos os pesquisados entendem que é a principal ferramenta de gestão, porém é cada vez mais evidente a dificuldade dos poderes locais e dos planejadores em construir soluções que se articulem a um projeto de cidade sustentável, permanentemente debatido e aperfeiçoado, conforme as diretrizes propostas no Plano Diretor. Isso se alia ao rompimento das práticas de favorecimento que estejam relacionadas com interesses setoriais e/ou com a lógica da disputa política eleitoral.

As iniciativas de agricultura urbana: percepção do poder executivo e legislativo

Partindo do pressuposto de que o desenvolvimento da AU é uma atividade que pode ganhar cada vez mais espaço nas cidades, o foco do estudo volta-se para o entendimento que os atores públicos têm sobre o tema, bem como, identifica elementos no Plano Diretor que se alinhem a este tipo de atividade de produção agrícola, sendo as respostas transcritas e organizadas no Quadro 2.

Quadro 2: Entendimento do conceito de AU na visão do Poder Executivo e Legislativo

Nº	Percepção
1	Compreende as hortas comunitárias, o uso dos espaços no território urbano para o cultivo de alimentos de uma maneira coletiva ou comunitária, para que a comunidade possa cuidar. Cita os exemplos dos espaços restritos, onde possam ser desenvolvidas as hortas verticais, como apartamentos e edifícios.
2	Entende-se por aquela agricultura realizada em pequena escala, dentro ou em torno da área urbana. Exemplo disso, são os quintais, espaços públicos não urbanizados e espaços comunitários.
3	Acredita que a AU tem suas bases na agricultura tradicional, porém adota um modelo mais moderno e otimizado.
4	Algo relacionado ao consumo das pessoas, não com o objetivo de implantar projetos que visem lucro, ou seja, trabalha a ideia de projetos sociais, comunitários, hortas em escolas.
5	Com as migrações das pessoas do rural para o urbano, o acesso aos alimentos com o passar dos anos ficaria mais escasso. Nesse sentido, a AU surge como uma alternativa para garantir o acesso a uma alimentação mais saudável e, em primeiro momento, “vencer” a dificuldade econômica dos centros urbanos e periferias, visto a situação atual de desemprego. Ademais, incentivar o cultivo de alimentos em terrenos não edificadas.
6	A AU está integrada dentro do sistema econômico e ecológico urbano. Utiliza recursos humanos e materiais, produtos e serviços disponíveis dentro da área urbana. É realizada em pequenas áreas, como quintais, terraços ou pátios. Destina-se ao consumo próprio.

Fonte: dados do estudo (2017).

Conforme identificado na entrevista, a maioria dos pesquisados parecem ter um conceito formulado sobre a AU, apesar de que o tema ainda é novo e pouco debatido (pesquisados 1, 3 e 5). Nessa análise, o pesquisado 1 evidencia a necessidade de um aprofundamento no assunto, visto que a Secretaria a qual pertence está em busca de novas qualificações e informações sobre projetos e ideias que foram implantados em outras cidades que obtiveram sucesso. No município cita a experiência de uma determinada escola que incentiva a prática do cultivo orgânico, aborda atividades de reciclagem e educação alimentar. Quando questionada sobre sua percepção a esse tipo de iniciativa, considera muito importante, pois influencia diretamente a qualidade de vida das crianças e das famílias.

O pesquisado 2, quando questionado sobre o conhecimento de projetos de AU no município, mencionou o projeto “Plantando em Casa”, criado em 2003, com o objetivo de distribuir mudas de plantas medicinais. Quanto à participação em eventos relacionados ao tema, informou que participou no Seminário de Agricultura Urbana promovido pela Emater no ano de 2004. Complementou sua resposta ao mencionar que, em maio deste ano, 2007, oportunidade em que foi realizada a revisão do Plano Diretor, a temática da AU esteve em evidência.

Já o pesquisado 3 mencionou que o tema AU é um assunto que merece atenção e estudo, pois não possui nenhum conhecimento específico sobre este tipo de atividade de produção, destacando que o Poder Legislativo não tem conhecimento de um agente “focado” no tema. No momento da realização da entrevista, ele relatou que foi uma oportunidade única de poder debater o assunto, pois até então, acompanhava notícias em jornais, televisão, revistas e redes sociais.

De acordo com a entrevista realizada com o pesquisado 4, ele entende como relevante o incentivo e promoção da AU. Ele mencionou os terrenos baldios que são alvos de ocupações irregulares que promove em degradação ambiental por não oferecer saneamento básico e infraestrutura, depósitos irregulares de lixo e entulhos que culminam com a contaminação do solo e dos recursos hídricos próximos ao local. Portanto, ele entende que, se as áreas urbanas fossem ocupadas por hortas, por exemplo, poderiam reduzir o número de ocupações irregulares, uma vez que as hortas poderiam tornar a cidade mais limpa, bonita e harmoniosa.

No entendimento do pesquisado 5, a AU surge como uma oportunidade de recriar o modelo de produção de alimentos e convivência social, pois tem uma visão futura de sustentabilidade e ecologia. Ele complementa ao destacar que a população está cada vez mais preocupada com a qualidade de vida e a saúde e, a criação de hortas urbanas, por exemplo, pode contribuir para um avanço nesses aspectos. Em relação a convívio social, acredita que projetos comunitários estimulam o contato entre as pessoas, o afeto e laços de solidariedade, destacando que o tema deve ser debatido entre os diversos setores públicos e criadas políticas públicas que assegurem o acesso à AU.

Dessa forma, nota-se que o aumento da população, tecnologias e dificuldades econômicas, essa alternativa vem de encontro do suprimento e acesso aos alimentos saudáveis. Segundo Coutinho (2010), com o aumento da urbanização, do desemprego, piora da situação econômica da população urbana, elevação no preço dos alimentos e desvalorização dos salários, a AU aparece como uma importante estratégia de sobrevivência que essas pessoas utilizam para contornar privações de suas necessidades básicas.

Ao ser questionado sobre o conceito de AU, o pesquisado 6 corrobora as percepções já mencionadas pelos demais pesquisados, enfatizando a importância de apoiar, incentivar e pensar respostas que atendam às demandas da AU. Segundo ele, parte dos alimentos consumidos na cidade tem origem da zona rural que, sobremaneira, a AU também poderia valer-se da geração de renda, além de contribuir com a qualidade de vida de quem os consome.

Agricultura urbana *versus* plano diretor: percepções do poder executivo e legislativo

Recentemente, a AU vem ganhando visibilidade e, aos poucos, inserida na agenda de debate na esfera pública e privada, com diferentes reflexos nas dimensões econômica, social e ambiental. Nesse sentido, a complexidade de abordagens que cercam o tema pode revelar-se num desafio em termos acadêmicos, uma vez que a multidisciplinaridade amplia e promove as diferentes possibilidades de avanço e desenvolvimento no seu sentido mais amplo.

Nesse sentido, a entrevista com os atores do Poder Executivo e Legislativo, buscou identificar as Iniciativas em vigor ou que serão integradas no Plano Diretor e a Identificação de ações de AU para o município. O Quadro 3 resume os dados coletados.

Quadro 3: Iniciativas atuais e futuras de Agricultura Urbana no Plano Diretor

Nº	Iniciativas em vigor ou que serão integradas no Plano Diretor	Identificação de ações de AU para o município
1	É um tema que ao longo do processo de revisão do Plano Diretor poderá ser incorporado, a fim de promover programas, incentivos a prática da AU.	Ainda não, pois a revisão do Plano Diretor é um processo que está se iniciando, mas acredito que todo incentivo para melhorar a qualidade de vida das pessoas deve ser analisado e incorporado ao Plano Diretor.
2	O Executivo Municipal já efetuou ações nesse sentido, de fomento à AU, de acordo com o Plano Diretor. Diante deste novo cenário, o objetivo é planejar iniciativas que ajudem no desenvolvimento econômico, social e ecológico, no mesmo segmento do projeto “Plantando em Casa”. Quanto ao que se pretende estabelecer no Plano, cabe ao Poder Executivo.	O atual Plano Diretor fundamenta-se em algumas premissas. Dentre elas, o desenvolvimento sustentável, aumento da eficiência econômica e melhoria da qualidade de vida da população que se une a outras ações e incentivos à AU. Porém, quem determina e executa as ações é o Poder Executivo.
3	Atualmente, temos o programa “Plantando em Casa”. Acredito que este programa poderá ser melhorado e planejado novas ações para serem incluídas no Plano Diretor, aproveitando o momento de revisão. Outros programas estão sendo realizados nas escolas.	Este tema hoje é pouco levantado entre os vereadores. Dessa forma, acredito que deverá ser discutido e estudado pelos colegas, e levar esta temática para os bairros e, por consequência, sugerir ideias que podem ser implementadas de acordo com as diretrizes que compõem o Plano Diretor.
4	Ainda não temos projetos estabelecidos no Plano Diretor, mas pensa-se em incluir as hortas comunitárias.	Não respondeu.
5	Entende-se que os programas devem ser estruturados e integralizados entre si, com o aspecto de convencer as pessoas, pois é importante para seu funcionamento. Integralizar as áreas de Assistência Social para acesso informações das famílias e sua renda econômica, como também, saúde, aspectos ligados a nutrição e melhoria da qualidade de saúde. Integrar o setor de Planejamento Urbano e formalizar ações quanto ao uso do solo, pois este item deve estar alinhado com o Poder Executivo.	Sim, existem, pois a Secretaria de Planejamento Urbano está pensando numa cidade mais coletiva, inclusive buscando informações quanto ao tema. Acredito que através da revisão do Plano Diretor podem surgir ideias para a AU, mas também penso que as ações não precisam surgir apenas do Poder Público, mas também de outros agentes, a fim de construir relações com outros segmentos que possam fortalecer novas ideias.
6	Acredito que a atual gestão irá incluir o programa “Plantando em Casa” como diretriz do Plano Diretor, pois tem ação eficaz junto à comunidade.	Atualmente estamos ouvindo reivindicações e através delas desenvolveremos projetos que venham ao encontro das demandas.

Fonte: dados do estudo (2017).

De acordo com as informações expressas no Quadro 3, foi possível identificar que no município já existe um programa de AU, fazendo-se necessária sua uma revisão, pois a partir de 2014, que foi o ano da implementação, houve muitas mudanças no cenário da AU no Brasil e no mundo. Além disso, este programa possui pouca divulgação na comunidade, merecendo ser ampliado com o intuito de oportunizar a entrada de mais interessados nesta atividade de produção.

No que se refere às ações de AU existentes no município, foram evidenciadas as que surgiram no meio comunitário, através das escolas ou associação de moradores, por iniciativa individual ou em conjunto com professores e educadores. Atualmente, não foi possível identificar nenhuma diretriz que contemple exclusivamente a prática da AU nos diversos segmentos da cidade. De acordo com o Plano Diretor, conforme aponta o pesquisado 2, o documento inclui premissas para o desenvolvimento sustentável e para a melhoria da qualidade de vida, aspectos que se alinham ao objetivo da AU. Os demais respondentes apontam que não é necessário um regramento específico para a construção de uma horta, por exemplo.

Ademais, entendem que o município deve se adequar a essas novas tendências de cultivo de alimentos identificadas na AU, entendendo que ela permeia questões que incluem desde os aspectos sociais, até mesmo os econômicos. Ficou evidente na fala dos pesquisados que em ambos os poderes, como também a comunidade em geral, deve conhecer o tema, ou seja, o poder público se responsabiliza pela capacitação dos profissionais e alocação dos qualificados para ofertar à comunidade treinamentos e organizar debates e, a comunidade, contribui com ideias, ações e exemplos que promovam a construção de iniciativas apoiadas pelo poder público, devidamente respaldadas nas diretrizes do Plano Diretor.

Importante observação foi identificada nas entrevistas com os pesquisados 3 e 5, os quais mencionaram que a comunidade precisa participar efetivamente na revisão do Plano Diretor, para que o Poder Executivo consiga identificar necessidades e propor ações voltadas para a prática da AU. Destaca-se que todos os respondentes concordam que os Agentes Públicos precisam agir em conjunto a fim de pensar e adequar a cidade para um futuro mais sustentável, o que se alia a um planejamento adequado e projetos factíveis.

E, finalizando, o Quadro 4 apresenta as motivações e desafios para a prática da AU, observando a possibilidade de elaboração de políticas públicas para o desenvolvimento desta prática no município.

Quadro 4: Motivações e desafios para implantação de projetos e políticas públicas de AU na percepção do Poder Executivo e Legislativo

Nº	Motivações	Desafios	Formas de viabilização
1	- Qualquer cidadão poderá contribuir para implantação de um projeto de AU	- Implantar uma lei - Recursos financeiros	- Por meio de demandas da comunidade em geral
2	- Conscientização agroecológica - Benefícios para a saúde - Aumento da renda	- Conceito relacionado ao “novo”, pois demanda paciência - Aceitação da mudança - Ampliação gradativa; - Políticas públicas objetivas - Recursos financeiros	- Inserção de orientações no Plano Diretor - Consultas - Treinamentos - Audiências públicas.
3	- Importância da AU para a saúde e qualidade de vida - Importância para a Educação Ambiental - As pessoas estão buscando uma alimentação mais saudável	- Aceitação e interesse da comunidade para tornar o tema prioritário - Espaços adequados - Disponibilidade das pessoas dedicarem tempo - Aprovar um projeto na Câmara (a maioria dos vereadores visa o interesse próprio)	- Motivar a Câmara de Vereadores para um debate e levar o tema para a comunidade - Incentivar projetos nas comunidades e a partir deles, torná-los política pública - Receber e debater demandas
4	- Convívio social - Limpeza da cidade - Melhoria das questões ambientais - Utilização das escolas que já possuem iniciativas para mobilizar a comunidade	- Cultura das pessoas - Mobilização e interesse da comunidade - Identificação e autorização de proprietários de terrenos - Recursos financeiros - Implantar leis - Mobilizar os agentes públicos e comunidade	- Através das demandas da comunidade - Aprovação do Poder Executivo e Legislativo
5	- Dispor de recursos técnicos para iniciativa de projetos - Benefícios que a prática traz para a saúde, qualidade de vida, educação ambiental - Pensar no futuro - Motivar a comunidade, pois alivia o <i>stress</i>	- Construção de uma rede de apoio que possa envolver pessoas e famílias - Convencer a população não somente pela questão econômica, mas sim, pela melhoria da saúde - Recursos humanos e financeiros do Poder Executivo - Dificuldade e acesso aos mecanismos para implantação das hortas - Foco das pessoas somente o trabalho	- Aproveitar o momento de revisão do Plano Diretor e oportunizar ideias inovadoras - Buscar exemplo de outras cidades que implantaram projetos e políticas públicas voltadas para a AU, realizando uma análise de cada situação, seja positiva ou negativa - Buscar parceiros e políticas novas
6	- Melhoria para a qualidade de vida	- Aplicar o conceito de AU no sentido mais amplo	- Maiores orientações em relação às demandas

Fonte: Dados do estudo (2017).

No Quadro 4 verifica-se quais foram as motivações e desafios na percepção do Poder Executivo e Legislativo na implantação de iniciativas de AU, bem como na elaboração de políticas públicas voltadas para a prática. Portanto, foi possível identificar que o tema questionado a estes pesquisados merece aprofundamento, especialmente por suscitar muitas dúvidas e incertezas no que se refere à operacionalização destas ações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo delimitado que foi o de analisar o Plano Diretor do município de Passo Fundo enquanto instrumento de gestão e promoção das iniciativas de desenvolvimento da agricultura urbana, as conclusões ofereceram importantes insights, tanto do ponto de vista teórico, como prático.

Dentre os aspectos evidenciados na etapa empírica, atenção especial volta-se para a identificação de como as políticas públicas têm o poder de incentivar e propor iniciativas de AU no município, uma vez que as diferentes percepções dos pesquisados podem interferir no processo decisório, como por exemplo, as novas diretrizes que irão compor a revisão do Plano Diretor atual.

Além disso, também foi possível perceber que o Poder Público está se posicionando frente às mudanças relacionadas à AU. Porém, é pouco visível o interesse de alguns agentes em debater e levar informações para a população em geral. Isso se justifica, pois ao contatar alguns representantes públicos, foram identificadas respostas de que o estudo em questão não fazia parte da área da atuação. Adicionalmente, pode-se identificar nos dados coletados que, em determinados momentos, o interesse pessoal e partidário sobressai-se na votação de projetos, impedindo muitas vezes, que determinado projeto seja aprovado em prol da população.

Em relação aos entrevistados, percebe-se um grande interesse pelo tema e uma motivação maior em ouvir a população e implantar ações que melhorem a qualidade de vida da população, uma vez que o entendimento da AU restringe-se a uma prática que pode contribuir na redução ou minimização dos impactos em outros segmentos, tais como na saúde, na segurança e na preservação ambiental.

Quanto ao Plano Diretor, durante a realização da pesquisa não foi possível a identificação de diretriz específica para a prática da AU. Porém, de acordo com os pesquisados, não existe lei que proíba um indivíduo de implantar alguma ação nesse sentido que, posteriormente, poderá transformar-se em política pública.

Cabe mencionar que no momento da realização da coleta de dados, foi possível observar, também, que o Plano Diretor em vigor passaria por um processo de revisão que se estenderia, aproximadamente, por um ano e meio. Nesse aspecto, parece fazer sentido a sugestão de pesquisas futuras que avaliem a inclusão da AU no Plano Diretor novo, especialmente por se ter informações que poderão balizar os dados futuros coletados sobre esta mesma temática de pesquisa.

Ao se desenvolver estudos que abordem a AU, evidencia-se que um dos assuntos em destaque é repensar a cidade para o futuro, especialmente pelo crescimento de atenção que a temática vem ganhando ao longo do tempo. Sobremaneira, julga-se pertinente destacar a importância da participação popular na eleição de tais prioridades, acompanhando e demandando ações que melhorem a qualidade de vida da cidade.

Nessa mesma linha de análise, destaca-se a importância de criação de vínculos com as empresas locais que podem ser parceiras em projetos, a exemplo disso, elencam-se as instituições de pesquisa, de qualificação do capital humano, as associações comunitárias, sindicatos, cooperativas, entre outras, as quais possuem inserção e relevância comunitária frente ao trabalho que desenvolvem.

E, por fim, cabe mencionar que os resultados apresentados não podem ser generalizados, especialmente por ser tratar de uma pesquisa exploratória que, em grande medida, limita-se aos dados coletados de apenas uma parcela de sua população.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BRAGA, R. **Política Urbana e Desenvolvimento sustentável: avanços e limites do Estatuto da Cidade**. In: Seminário Política e Planejamento, 2, 2010. Curitiba. Anais... Curitiba: Ambiens, 2010. [CD]

BRAND, P.; MUÑOZ, E. Cultivando cidadãos: agricultura urbana desde una perspectiva política. **Cadernos IPPUR/UFRJ**, v.21, n.1, p.47-70, 2007.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Estatuto da Cidade: guia para implementação pelos municípios e cidadãos: Lei n. 10.275, de 10 de julho de 2001, que estabelece diretrizes gerais da política urbana**. Brasília: Coordenação de Publicações, 2005a, 273p.

BRASIL. **Constituição (1988): texto constitucional promulgado em 5 de outubro de Federal de 1988**. Brasília: Senado Federal, 2001.

BRASIL. Lei no 10.257, de 10 de julho de 2001. **Estatuto da Cidade e Legislação Correlata**. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2002. 80 p.

BRASIL. Ministério da Educação. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação**. Disponível em: < [http:// www.fnde.gov.br/home/index.jsp](http://www.fnde.gov.br/home/index.jsp)>. Acesso em: 23 set. de 2016.

BRASIL. Ministério das Cidades. **Plano Diretor Participativo**. Brasília: Governo Federal do Brasil, 2004.

BROWN, K., CARTER, A. *Urban Agriculture and Community Food Security in the United States: Farming from the City Center to the Urban Fringe*. Community Food Security Coalition's North American Urban Agriculture Committee, 2003.

BRUAND, Y. *Arquitetura contemporânea no Brasil*. São Paulo: Perspectiva, 1999.

COUTINHO, M, N. **Agricultura Urbana: práticas populares e sua inserção em políticas públicas**. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Instituto de Geociências, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2010.

CYMBALISTA, R. A trajetória recente do planejamento territorial no Brasil: apostas e pontos a observar. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, v.111, p.29-45, 2007.

DECARLI, N; FERRAREZI FILHO, P. Plano Diretor no Estatuto da Cidade: uma forma de participação social no âmbito da gestão dos interesses públicos. **Senatus**, v.6, n.1, p.35-43, 2008.

FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations. **Criar cidades mais verdes**. Roma: Itália.2009.

FULLER, R. A.; IRVINE, K. N.; DEVINE-WRIGHT, P.; WARREN, P. H.; GASTON, K. J. Psychological benefits of greenspace increase with biodiversity. **Biology Letters**, v.3, n.4, p.390-394, 2007.

GELPI, A.; KALIL, R. M. L. **Acessibilidade urgente**. In: WICKERT, A.P. (Org.) *Arquitetura e urbanismo em debate*. Passo Fundo: Ed. UPF, 2005.

GREWAL, S. S.; GREWAL, P. H. Can cities become self-reliant in food? **Cities**, v.29, n.1, p.1–11, 2012.

IRALA, C. H.; FERNANDEZ, P M. **Manual para Escolas. A Escola promovendo hábitos alimentares saudáveis**. HORTA. Brasília, 2001. Disponível em: <<http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/horta.pdf>>. Acesso em: 15 set.2016.

KNACK, E, R, J. **Modernização do espaço urbano e patrimônio histórico: Passo Fundo, RS**. (Mestrado em História) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2007.

LOBÃO, I. G. **O Processo de Planejamento Urbano na vigência do Estatuto da Cidade: os casos dos Planos Diretores de 2006 de São Jose dos Campos e Pindamonhangaba**. Tese (Doutorado em Epistemologia) – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

LOVELL, S. T. Multifunctional Urban agriculture for sustainable land use planning in the United States. **Sustainability**, v.2, n.8, p.2499-2522, 2010.

LOWENSTEIN, D. M., MINOR, E. S. Herbivores and natural enemies of brassica crops in urban agriculture. **Urban Ecosystems**, p. 1-11, 2018, Article in Press.

LUCION, A. P. S. **O processo de urbanização do Brasil e as políticas públicas urbanas: o estatuto da cidade como instrumento de desenvolvimento sustentável do local**. Dissertação de Mestrado - UNIJUÍ, Ijuí. 2007.

MELO, E. F. R. Q.; ROMANINI, A. A. Gestão da Arborização Urbana na Cidade de Passo Fundo/RS. **Revista da Sociedade Brasileira de Arborização Urbana**, v.2, n.1, 2007.

MENEZES, K. R. O. **O Estatuto da Cidade e a relação de planos diretores**: uma avaliação de espaços participativos em processos de planejamento urbano. Dissertação (Mestrado em Dinâmicas do Espaço Habitado) - Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2008.

MOK, H.; WILLIAMSON, V. G.; GROVE, J. R.; BURRY, K.; BARKER, S. F.; HAMILTON, A. J. Strawberry fields forever? Urban agriculture in developed countries: a review. **Agronomy for Sustainable Development**, v.34, n.21, p.21-43, 2014.

MOUGEOT, L. J. A. **Urban agriculture**: definition, presence, potential and risks. In: BAKKER, N.; DUBBERLING, M.; GUNDEL, S.; SABEL-KASCHELLA, U.; ZEEUW, H. (Ed.). Growing cities, growing food: urban agriculture on the policy agenda. Feldafing: DSE, p.1-42, 2000.

MUNIZ, M, A, P, C. **O Plano Diretor como Instrumento de Gestão da Cidade: o caso da cidade de Fortaleza / CE**. Dissertação de Mestrado em Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN. Natal/ RN, 2006.

NYGAARD, P. D. **Planos Diretores de cidades**: discutindo sua base doutrinária. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2005.

OLIVEIRA, L. A. **O papel da praça na cidade**: aspectos ambientais, de uso e percepção. Passo Fundo, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Faculdade de Arquitetura e Engenharia, Universidade de Passo Fundo, 2004.

OLIVEIRA, R. F. **Comentários ao Estatuto da Cidade**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

ONU. Organização das Nações Unidas “**Mais de um bilhão de pessoas passam fome no mundo**”. Disponível em: <<https://neccint.wordpress.com/2009/10/14/mais-de-um-bilhao-de-pessoas-passam-fome-no-mundo-diz-onu-pela-bbc/>>. Acesso em: 24 set.2016.

PNUD. **Relatório sobre o desenvolvimento humano no Brasil**. Brasília: PNUD, 1996.

REDWOOD, M. **agriculture in urban planning**: generating livelihoods and food security. Earthscan: London, UK, 2009.

SCHOEFFEL, E. C. **Relações entre o Plano Diretor e o Plano Estratégico: experiências das cidades do Rio de Janeiro/ RJ, Joinville/SC e Negrinho/SC**. Dissertação (Mestrado em Gestão Urbana) - Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 195p, 2007.

SMIT, J.; RATTÀ, A.; ASR, J. Urban agriculture, food, jobs and sustainable cities. New York: UN Development Programme, 1996.

SMIT, J.; NASR, J.; RATTÀ, A. Urban agriculture yesterday and today. In: **Urban agriculture food, jobs and sustainable cities**. New York: The Urban Agriculture Network, Inc., 2001.

TORNAGHI C. Critical geography of urban agriculture. **Progress in Human Geography**, v.38, n.4, p.551–567, 2014.

VILLAÇA, F. **Espaço intra-urbano no Brasil**. São Paulo: Lincoln Institute, 2001.

VITIELLO, D.; WOLF-POWERS, L. Growing food to grow cities? The potential of agriculture for economic and community development in the urban United States. **Community Development Journal**, v.49, n.4, p.508-523, 2014.

ZEZZA, A.; TASCIOTTI, L. Urban agriculture, poverty, and food security: Empirical evidence from a sample of developing countries. **Food Policy**, v.35, n.4, p.265-273, 2010.

CAPÍTULO 2

UM OLHAR SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO PARA RESULTADO

Carlos Clovis Gomes Neto
Jordana Grazielle Lopes Braga

RESUMO

Na moderna conjuntura, o planejamento organizacional da Administração Pública ou Privada necessita de uma gestão de processos na obtenção de metas entre os diversos setores da repartição, portanto, se faz necessária uma tomada de decisão, almejando perceptíveis proveitos, inclusive, a legislação brasileira estabelece parâmetros para um planejamento adequado e efetivo, consequentemente a administração prospera, o que se observa com notoriedade o avanço contínuo. Ademais, comparando o Brasil com outros países, verifica-se a carência nos instrumentos de gestão para se atingir um proveitoso resultado, constituindo os elementos de eficácia e eficiência, possibilitando, assim, que ambos percorram em conjunto a pragmática do escopo final.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento. Administração. Eficiência. Eficácia.

INTRODUÇÃO

Há muito se planeja estrategicamente o futuro das organizações, especificamente as privadas, pelo fato da obtenção de grandes resultados, bem como um enorme avanço na Administração, mas, para isso, é necessário um Planejamento Estratégico com seus diversos óbices a serem eliminados em conveniência da eficiência e eficácia para atingir o objetivo.

É seguro afirmar que o início deste processo que envolveu o planejamento, deu-se com a revolução industrial no século XVIII, período em que as pessoas iniciaram com reuniões em torno de pequenas indústrias, desenvolveram tarefas específicas, também obedeciam às rotinas no processo de trabalho e sendo remuneradas como conclusão das determinações.

Já o desenvolvimento da estratégia se deu com os primeiros seres humanos, as primeiras estratégias foram praticadas por grupo de caçadores na conquista da área de caça de outro grupo.

Nesse aspecto, Adam Smith no livro (a Riqueza das Nações) obra está publicada em 1982 apresentando um conceito de 1776, intitulado de “pai da economia moderna” e ainda o mais importante teórico do liberalismo econômico, procurava demonstrar que a riqueza das nações era proveniente do esforço individual das pessoas, que movidas por seus próprios interesses, promoviam o crescimento econômico.

Percorrendo a larga discussão do modelo do liberalismo econômico em si, que trata como melhor condição a participação mínima do Estado, desperta a atenção na relação entre planejamento, produtividade das organizações e, conseqüentemente, o alcance de resultados, bem como a geração de riqueza, seja para as organizações ou mesmo para o Estado. A gestão das organizações e instituições evoluíram com o passar das décadas, mas inevitavelmente continuam em constante transformação.

Em outro momento histórico, o conceito de Administração de Empresas foi difundido, em especial por dois engenheiros, Frederick Taylor e Jules Henri Fayol, apontados como os pais da Administração Científica e Clássica, respectivamente. Em ambos os aspectos, estes buscavam resultado do setor produtivo.

A diferença entre os dois modelos mencionados é que enquanto o Científico se baseava na satisfação das pessoas e seus desempenhos para o sucesso do empreendimento, no modelo Clássico, o sucesso do empreendimento estava lastreado em organismos precisos de controle e planejamento, planos de ação, metas e indicadores de desempenho, que ao fim, geraria a produtividade esperada e, conseqüentemente, resultado.

Avançando aos dias atuais, o planejamento organizado e estruturado em uma instituição, seja ela pública ou privada, tornou-se instrumento obrigatório de apoio à gestão e tomada de decisão. A gestão de processos, definição de metas e indicadores alinhados com o objetivo final da organização, além de uma propositiva gestão de pessoas e demais recursos, tem sido cada vez mais comum na esfera da Administração Pública.

Para além do que determina a própria legislação brasileira, que estabelece mecanismos de planejamento obrigatórios como PPA – Plano Plurianual, LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias e LOA – Lei de Orçamento Anual, que envolve os poderes executivo e legislativo, a Administração Pública brasileira carece de uma verdadeira revolução em seus organismos de gestão.

As melhores práticas de administração, utilizadas em todo o mundo, deveriam ser analisadas e reproduzidas no país, sendo nas diferentes esferas de poder, já que em todos os casos, as organizações possuem, em tese, as mesmas dinâmicas e objetivos: produzir com eficiência, administrando os recursos da melhor maneira possível, em busca dos resultados finais, sejam financeiros ou organizacionais.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO PARA RESULTADO

Segundo Davel e Vergara (2001, p.31), as pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações, elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a se posicionar de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, em outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Para Maslow (2000, p.1), a relação com o trabalho para algumas pessoas é vital, alguns indivíduos chegam a assimilar o trabalho como sua identidade, sendo esse o fator para que muitos profissionais vislumbrem no seu trabalho ou profissão à sua imagem e semelhança. Nota-se que, embora haja disciplina em todos os critérios acima descritos, poderá se transformar numa campanha de incentivo de muito sucesso, pois envolve todas as pessoas na organização (esse é o marco zero), ou seja, o ponto de partida. O funcionário, ao se ver como parte importante, tende a ser mais comprometido, colaborativo e participativo, vindo a ter como veículo a motivação.

Por muito tempo a estratégia dava foco principal no planejamento corporativo, depois a ênfase se deu na diversificação e no planejamento de portfólio e, então, na década de 1980, a estratégia se volta ao negócio central (*core business*) e ao desenvolvimento menos analítico e orientado às pessoas (KAY; MCKIERNAN; FAULKNER, 2003).

Com o passar dos anos, a palavra estratégia passou a significar coisas diferentes para pessoas diferentes (ROBERT,1998). Na evolução dos estudos de estratégia, um dos grandes objetivos tem sido a busca de uma explicação para a origem da vantagem competitiva das organizações (SERRA et al., 2008). E a Gestão Estratégica da tríade pessoas-serviço-productividade, visando um capital humano muito mais evoluído e alinhado aos objetivos organizacionais se configura como um dos mais poderosos diferenciais que uma empresa pode ter.

No entendimento de Kotler (1992, p.63), o Planejamento Estratégico é definido como um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. Contudo, cria-se uma missão e visão de uma empresa definida e compreendida por todos os envolvidos. A Gestão Estratégica de Pessoas começa a dominar o Planejamento Estratégico das organizações, tomando competência dos processos e também se adequando à realidade da empresa.

Mintzberg (2000) conceitua vantagem competitiva como recursos estratégicos difíceis de serem copiados, sendo assim, a Gestão Estratégica de Pessoas poderá atuar como um diferencial competitivo, fazendo a organização se tornar notável e eficiente.

A definição de Mascarenhas (2008) quanto a Gestão Estratégica de Pessoas é que toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano, ao elaborar uma estratégia para a organização, envolvendo o setor de Recursos Humanos, propõe a garantia de que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem em conjunto com a empresa. Percebe-se que uma atitude em relação ao posicionamento pessoal, transforma, estabelece, direciona e muda o cotidiano de uma organização.

Atualmente, no mundo corporativo, a estratégia funciona como um norte para o direcionamento das organizações. É a partir dela que a empresa direciona os recursos humanos, os esforços e os investimentos. A gestão estratégica envolve a determinação de objetivos e o planejamento de ações necessárias para o alcance desses objetivos, além disso, ainda está relacionada à missão, metas, valores da empresa, à cadeia de valor, à análise ambiental e todos os fatores diretamente relacionados à coordenação dos processos de trabalho.

O Planejamento Estratégico se tornou o foco de atenção da administração pública e privada, trazendo medidas positivas para uma empresa tomar como base para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Se configura como uma ferramenta administrativa que auxilia na identificação do caminho a ser seguido pela empresa, através do ordenamento das ideias e das ações, para que a organização alcance seus objetivos sem desperdício de recursos. É preciso estar atento ao que traz resultados para a empresa, em suma, é preciso buscar eficácia, promovendo a utilização das técnicas, indicadores e metodologias disponíveis (ALMEIDA, 2001).

Realizar o Planejamento Estratégico na organização é de fundamental importância para mostrar, de forma clara, onde a empresa se encontra e definir para onde ela deseja ir. Em outras palavras é fazer uma radiografia da situação atual e possibilitar aos administradores condições para tomar decisões estratégicas mais adequadas (OLIVEIRA, 2011).

É através do ciclo de desenvolvimento, execução, monitoramento e revisão do planejamento que fica claro na organização os aspectos principais relacionados ao “quem somos”, “onde estamos”, “aonde queremos ir” e “como chegaremos lá”. Este ciclo permite uma maior interação entre as pessoas facilitando o comprometimento coletivo.

Além dos fatores internos, o Planejamento Estratégico possibilita uma maior interação com os fatores externos. Estes são considerados não controláveis, demandam prazo de atuação mais longo, amplo, com riscos maiores, atividades mais finalísticas e com flexibilidade menor, bem diferente quando comparado aos tipos de planejamentos tático e operacional (OLIVEIRA, 2010).

Como afirmam Mintzberg; Quinn (2001), não existe um melhor caminho para a criação de uma estratégia, assim como também inexistem um melhor caminho para o direcionamento das organizações, porque formas bem diferentes funcionam em contextos particulares.

Kotler (1998) corrobora esse pensamento quando afirma que não existe uma estratégia perfeita para as organizações, cada uma na sua área de atuação deve determinar, por meio de análises internas e externas qual é a melhor estratégia a luz de seu setor e objetivos, oportunidades, experiências e recursos.

Carlomagno; Bruhn (2005) afirmam que, para sobreviver e crescer, as organizações devem ser diferentes e dinâmicas, proverem novos valores ao mercado por meio da criação e utilização de novas ideias que alterem o padrão das expectativas. A estratégia é muito importante, ela deve originar-se no interior das organizações, reunindo criadores e implementadores.

Na visão de Oliveira (2011), nenhum Planejamento Estratégico ou nenhuma administração estratégica terá sustentação se os executivos responsáveis pelas macrodecisões organizacionais não tiverem um pensamento estratégico e uma noção exata do diagnóstico da empresa quanto à análise de seus ambientes externo e interno (análise SWOT).

O Planejamento Estratégico foca em objetivos de longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como os objetivos organizacionais e de estratégias que permitem a empresa alcançar tais objetivos (CHURCHILL; PETER, 2000).

Chiavenato e Sapiro (2003) conceitua o termo estratégia como um padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização e que uma boa estratégia pode assegurar a melhor alocação dos recursos em antecipação aos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou às circunstâncias do ambiente.

O viés estratégico de longo prazo deve fazer parte da tomada de decisão dos níveis de gerenciamento estratégicos, pois é por meio da busca dessa abordagem estratégica que o planejamento poderá ser construído (PORTER, 1999).

A tomada de decisão é um ato que exige firmeza ou coragem na resolução do problema, objetivando conquistar resultados positivos tanto pessoais quanto econômico, sendo definida por Kazmier (1975) como o ato ou efeito de tomar, de decidir, resolução, determinação, deliberação, desembaraço, disposição, coragem capacidade de decidir.

Na visão de Thompson; Strickland III (2000) formular estratégia significa planejar para fortalecer a posição da empresa no mercado em que atua, aprimorar a satisfação do cliente e atingir os objetivos de desempenho previamente estipulados, procurando formar um conjunto de mudanças competitivas e processos comerciais que os dirigentes devem desenvolver para alcançar a melhor performance da organização.

Para Kotler (1998), a empresa enquanto implementa sua estratégia, necessita verificar se resultados estão sendo alcançados e analisar os novos acontecimentos nos ambientes externo e interno.

Como afirma Rasmussen (1990), o planejamento estratégico se faz necessário prioritariamente no Brasil, uma vez que prevalece o contexto de excessiva turbulência e incerteza de um macroambiente em constante desenvolvimento e exposto à novos experimentos macroeconômicos e fiscais, à remonetarização e às regras financeiras e mercadológicas que alteram a todo momento, além do comportamento do consumidor, que atrela seu poder de compra às experiências econômicas existentes no macroambiente brasileiro.

No nosso país, apesar de existirem vários parâmetros para um planejamento adequado e efetivo, a realidade tem imposto à administração alguns dilemas. Um dilema de extrema significância é o antagonismo da escassez crítica de recursos e da crescente demanda por bens e serviços. Outro é a fragilidade da função planejamento, decorrente do próprio modelo de gestão prevalecente. A efetiva utilização do planejamento estratégico como instrumento gerencial ainda se resume a poucos esforços isolados, fato em discordância com o discurso de algumas organizações que afirmam dispor de planos estratégicos (GIACOBBO, 2015).

De modo geral, para a implementação do Planejamento ser eficiente e eficaz, se faz necessário ter uma metodologia clara, desde a etapa da análise do contexto institucional à construção, monitoramento e avaliação da estratégia.

O Planejamento estratégico assegura a melhora na comunicação, a identificação de ameaças e oportunidades, a melhor gestão dos investimentos, a preparação para as constantes mudanças do mercado, o suporte na tomada de decisões, a base para o fortalecimento da empresa, bem como a formação da vantagem competitiva.

A implementação do Planejamento estratégico nas organizações se dá através da conscientização da importância da melhoria contínua da gestão em prol da eficiência, eficácia e efetividade. Através do planejamento estratégico se faz a gestão de resultados, com definição de indicadores, metas, estabelecimento da carteira de projetos e sistemática de acompanhamento e controle.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inércia da sociedade quando se remota às questões do cenário do Poder Público é evidente, principalmente quando se apoiam com anseio de que o Estado atue concretamente com eficiência em resultados estabelecidos na Constituição Federal.

O planejamento organizado e estruturado da administração resulta numa transformação socioeconômica, visto que sua integração denota atos discricionários e vinculados, ou seja, ao mesmo tempo que os controles dos recursos estão especificados em lei, há também uma certa margem de liberdade ao agente público, que ainda assim deve eleger a melhor maneira possível na busca dos resultados finais.

A busca pela melhoria da gestão pública ou privada possibilita a garantia de melhores retornos, não só financeiro, mas com relação às contribuições da organização perante a sociedade. A partir deste estudo espera-se contribuir para a reflexão da importância do Planejamento Estratégico na eficiência e eficácia das organizações.

A importância do Planejamento Estratégico se justifica não apenas por ser um instrumento de gestão dos projetos, mas pelos valores que proporcionam à sociedade como produto desse gerenciamento.

A realização do Planejamento Estratégico e a execução e acompanhamento de planos de ação com esse objetivo possibilita a organização a melhor analisar seu ambiente, explorar suas potencialidades e oportunidades, inibir suas fraquezas, definir as ameaças, metas, objetivos e ações correntes com sua missão e visão, a fim de um melhor gerenciamento.

Para fins de observação acadêmica, o estudo proposto apresenta suma importância, pois, seu conteúdo é constituído de aspectos atuais, que tem diálogos em diversos espaços sociais, principalmente na questão do papel funcional do Estado quando se reporta a planejamentos e resultados, inclusive, durante os processos eleitorais, que é muito difundido nos debates dessa temática.

Portanto, o Planejamento Estratégico é um instrumento essencial para o funcionamento de qualquer organização e instituição, independentemente de sua estrutura, pois, o objetivo social é o ramo da atividade, seja ela uma ONG (Organização Não Governamental) ou podendo ser uma indústria, um comércio ou uma nação, o que se analisa são todos os aspectos estruturais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. Manual de Planejamento Estratégico. São Paulo, Atlas. 2001.
- CARLOMAGNO, M. S.; BRUM, A. de M. Face a face com o endomarketing. Porto Alegre: L&PM Editores, 2005.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHURCHILL. G. A. Jr.; PETTER, J. P. Marketing. São Paulo: Saraiva, 2000.
- DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.) Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIACOBBO, M. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS. 2015. Disponível em:<
file:///C:/Users/Cliente/Downloads/1003-Texto%20do%20artigo-1892-1-10-20151019.pdf>.
Acesso em 22 de agosto de 2021.
- KAPLAN, R. S., and NORTON, D. P., Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Harvard Business Press, 2006.
- KAY, J., MCKIERNAN, D.; FAULKNER, D. The history of strategy and some thoughts about the future. In: FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. (Org.) Oxford handbook of strategy. v. 1 – A Strategy Overview and Competitive Strategy Oxford: Oxford University Press, 2003.
- KAZMIER, L. J. Princípios de Gerência. 2 ed. Rio de Janeiro: Pallas, 1975.
- KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª. ed. São Paulo: Atlas 1998.
- MASCARENHAS, A. O. Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica. São Paulo: Learning. 2008.
- MASLOW, A. H. Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000, 392 p.
- MINTZBERG, H. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel; trad. Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. Trad. James Sunderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico – Conceito, Metodologia e Práticas. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, M. E. Competição = onCompetition: estratégias competitivas essenciais. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RASMUSSEN, U. W. Manual da Metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo, 1990.

ROBERT, M. Estratégia: como empresas vencedoras dominam a concorrência. São Paulo: Negócio, 1998.

SMITH, A. A Riqueza das Nações: Investigação Sobre sua Natureza e suas Causas. São Paulo: Abril Cultural, 1982. vol. 1

SERRA, F.; FERREIRA, M.; PEREIRA, M.; LISSONI, J. Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPAD's. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 39-56, jan./abr. 2008.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo, Pioneira. 2000.

CAPÍTULO 3

PANDEMIA, DEMARKETING E A (DES)ACELERAÇÃO PÓS-CAPITALISTA: TECNOLOGIAS PRODUTIVAS E A ECONOMIA DIGITAL SOLIDÁRIA¹

Decio Ferreira Forni
Anderson Vinícius Romanini

RESUMO

O que tem representado o ser produtivo ao longo de toda modernidade? Essa noção, via-de-regra, sempre esteve e ainda está ligada a eventos como pontualidade e produtividade, mantendo o lucro em um capitalismo de crescimento contínuo, e em geral com retorno a poucos. O objeto de estudo, assim, é o de refletir algumas tecnopolíticas acerca das quais a pandemia vem trazendo possibilidades da desaceleração e aceleração pós-capitalista, que quebram os paradigmas da produtividade. Como objetivo principal, colocamos aqui o de visualizar, em conexão aos temas do simpósio, novos cenários pós-pandemia que possibilitem arranjos que não confrontem as possibilidades organizacionais com o respeitar a vida em geral e a humana em especial, explorando um marketing renovado. Algumas das bases teóricas retomarão o embate, em Deleuze (1990), entre Disciplina e Controle, mas que há alguns anos, junto a Guattari (2010), vê soluções no Acelerecionismo. Esta dicotomia entre ter tempo e ser, será resgatada em Heidegger (1927; 2005) indagando sobre a ligação do humano e do uso das tecnologias. Já a ameaça da perda do tempo pelo humano e da modulação serão vistos em Bying-Chul-Han (2018) e, por outro, em Hardt e Negri (2001), a compreensão inicial de tecnopolíticas como viés de enfrentamento a imperialismos. O futuro imediato proposto no artigo se coliga a práticas sustentáveis, citadas em Stiglitz e Artaxo (2020), a serem construídas em uma economia digital, via arranjos solidários (Singer, 2002) e no Demarketing em Sarkar e Kotler (2018).

PALAVRAS-CHAVE: Aceleração, Desaceleração, Economia Digital, Demarketing, Tecnopolíticas.

INTRODUÇÃO - CAPITALISMO NO SÉCULO XIX E XX E O DESENVOLVIMENTO VIA DISCIPLINA

O controle dos meios de produção e a concentração do lucro nas mãos de poucos foi a tônica do que se chama agora de capitalismo obsoleto. Em uma revisão rápida dos processos históricos ligados a este modelo econômico, considerando aqui, como uma das principais estratégias, uma visão econômica extrativista que explora recursos e os grandes

¹ Artigo apresentado ao Eixo Temático 20: Economia Colaborativa, economia do compartilhamento e novos modelos de negócios, do XIII Simpósio Nacional da ABCiber (2020). Aperfeiçoado em pesquisa pós-doutoral (2021).

grupos humanos envolvidos, os dois últimos séculos foram ímpares em disciplinar ao invés de humanizar.

Pode-se discutir a importância de se ter disciplina para qualquer atividade dar certo, mas a psicologia comportamental já explicava, nas teorias básicas de administração da era industrial, passando pelo trabalhador sub-assalariado, ao assalariado com direitos e o agora considerado trabalho precário na era digital, que é necessário motivar as pessoas sob um olhar de crescimento profissional e financeiro, tendo como seu estágio mais elevado a divisão do bem-estar.

Para compreender como estas fases de forte disciplina ocorreram, devemos considerar toda uma mistura de elementos: econômicos, culturais, sociais, que, se observados bem desde seu início, envolveu uma “lógica Darwinista” nos meios econômicos. Os mais fortes prevaleceram em algum momento, impuseram aos mais fracos ações à força, depois pelos salários, e assim começa a história da disciplina como fator-chave de domínio. Disciplina que, em muitos momentos, significou segregar, dividir em subgrupos que atuavam como máquinas nas fábricas, sem dar chance para os envolvidos qualquer espaço de participação.

Já nas instalações industriais europeias, e depois em outros centros, o ápice das mudanças iniciou com a desconstrução de um modelo disciplinador pela voz “indisciplinada” dos grupos de trabalhadores e, após, toda busca de direitos, percebeu-se que nada do que se impunha era de fato natural. O medo e as instituições culturais disciplinadoras foram os principais artífices para o não-solidário. Vale ressaltar que a construção do sistema de lucros e maior vantagem para seus donos envolveram também a disciplina pela ética do domínio, em que se destacaram sociedades masculinas, racialmente puras e de desrespeito a outras culturas e hábitos.

Descrevendo os ambientes das fábricas na Inglaterra e França do século XIX, a historiadora Maria Stella Bresciani (2004) definiu como título de seu livro “O Espetáculo da Pobreza”, e chama a atenção para lugares lúgubres, em que vale dizer, a exploração e a disciplina abarcavam homens, mulheres e crianças de castas pobres. Por sua vez, como foi dito ainda por esta autora, “ali rondavam o espectro das multidões incontroláveis”. Paradoxalmente, de lá para cá, muito mais se ganhou economicamente quando as pessoas passaram a ter efetiva participação e voz ativa no processo produtivo.

Atualmente, países com maiores índices de IDH possuem cultura coletiva intensa, e o ganho para uma maior parte da população, ao invés de somente para alguns poucos, é percebido

como fator que leva a outros índices positivos de segurança, melhor uso dos recursos inerentes a atividades produtivas, menor exploração dos recursos naturais, dentre outros. A mescla, em alguns destes países, entre o ganho privado e o público se destaca, e o real caráter de disciplina envolve criar uma cultura de políticas coletivas, via impostos e regras, chegando ao reinvestimento solidário em áreas como educação, saúde e cultura. A redistribuição do que era de poucos para muitos tem se mostrado competitivo.

O crescimento da economia asiática, por exemplo, também é conhecido pelos hábitos mais coletivos. O *boom* tecnológico a que chegamos trouxe à tona técnicas da chamada gestão do conhecimento, que vieram daquelas culturas empresariais em que ideias são ouvidas, processos não explícitos e a experiência profissional adquirida com o tempo são valorizados, mesmo oriundos dos que não estão no alto escalão hierárquico.

Atualmente, coincidência ou não, algumas das maiores marcas em crescimento no mundo estão lá. Claro que também pode se destacar no ocidente e na América, em especial, a habilidade de inovação de suas grandes universidades e áreas de pesquisa, porém, com cabeças de várias partes do planeta, expondo a necessidade de se quebrar códigos rígidos que valorizavam somente a cultura intelectual local, e a construção de outros mais flexíveis.

A respeito deste tempo necessário para todos nós e uma virtualização da vida que nos força a conectividade via novos sistemas de produtividade, o filósofo Bying-Chul-Han explicou recentemente a necessidade de se quebrar estes paradigmas: “É preciso revolucionar o uso do tempo, a aceleração atual diminui a capacidade de permanecer: precisamos de um tempo próprio que o sistema produtivo não nos deixa ter” (HAN, 2018).

A nosso ver, esta relação se mostrou melhor agora quando se priorizou o re-utilizar ao invés de produção contínua de produtos e serviços. Um caso deste tipo ocorreu na TV brasileira, em que se recorreu a todo estoque de conteúdos já gravados, repassados sem problema por seis meses pelo menos. Neste momento, surgem as reflexões da desaceleração necessária citada.

Estas contraposições entre acelerações e desacelerações tecnológicas retomam as percepções de Heidegger em “Ser e Tempo”, em 1927, para quem “A forma com que o Ser se insere no tempo é circunscrita pelo modo de manusear a instrumentalidade do mundo” (2015). Ou seja, ele percebia que a possível forma do humano pleitear aquele tempo seria pelo próprio viés técnico. No momento atual, destacaremos o possível uso solidário e as redes digitais.

Como cita De Genaro (2020), no início do século XXI, em tentativa pioneira de alcançar táticas e estratégias tecnopolíticas, Antonio Negri e Michael Hardt se posicionaram acerca do pensamento de acelerar o processo. Segundo eles, “o império só pode ser efetivamente contestado levando-se em conta os processos que ele oferece. Temos de aceitar o desafio e aprender a pensar e agir globalmente” (NEGRI; HARDT, 2001, p. 226-227).

LÓGICA DA CRISE

Já para o mundo do capital constante, todos os números apontam para uma crise. Quedanos PIB's dos países, desemprego em massa, aumento da necessidade de ajuda do estado. Entretanto, o fato de ter se chegado a uma grave crise de saúde e não se ter os aparatos globais mesmo com toda eficiência anterior, pouco foi questionado.

A respeito da lógica do *backup* citada acima, a quebra do paradigma de produtividade, sem a exigência do consumo constante globalmente pode abrir espaço para o não uso de recursos de forma desequilibrada, trazendo qualidade de vida para as pessoas que, sem a pressão usual, começam a buscar formas de vida mais coerentes.

Muitos achavam isto impossível, mas certas mentalidades foram forçadas a mudar para sobreviverem. É um olhar míope não ver que o des-fazer, o de-mover de ações está mostrando sua força. Sobre a questão econômica e um planeta que já não suporta mais cargas de alta produção, estudiosos do meio-ambiente e de outras ciências, como no Brasil o físico Paulo Cartaxo, dizem que o planeta não resistirá a temperaturas altas e ressaltam: “Precisamos um desenvolvimento sustentável e justo” (2020).

Vários pontos se coligam ao que economistas importantes denotam sobre um modelo neoliberal que durante esta pandemia mostrou que está desgastado. Assim explicou Stiglitz: “O crescimento é menor do que era no quarto de século após a Segunda Guerra Mundial [...]. Depois de décadas de renda estagnada, o neoliberalismo deve ser declarado morto e enterrado” (Stiglitz, apud DOWBOR, 2020). Novas métricas de crescimento e produtividade devem ser construídas.

Tecnopolíticas serão necessárias, com esforços dos governos, mas também de toda sociedade. Redistribuir será necessário e o Demarketing já vem ocorrendo para isto. Para Kotler e Sarkar (2018), o conceito que antes era de vender menos quando havia pouca oferta agora abarca uma visão de ativismo, de consumo, produção e visibilidade/lucro conscientes.

DEMARKETING E AS ORGANIZAÇÕES INDO ALÉM DO ECONÔMICO

Muitas organizações adotaram práticas do Demarketing, dando pelo menos igual enfoque aos lucros e ao problema social que está ocorrendo. Como exemplo, a Revista Forbes trouxe um *Ranking* das melhores empresas na Covid-19, em sua edição sobre um novo capitalismo. E, aqui no Brasil, a Benchmarking Brasil premia os *cases* relacionados aos objetivos do século (ODS).

No digital, entretanto, muito se tem falado do aumento de lucratividade que ampliaram a concentração de renda e diminuíram as condições de trabalho. Mas ela poderá no futuro abrigar os dois lados: emprego e uma nova produtividade. Ou seja, uma economia solidária, visualizada por Singer (2002), ganha espaço e agrega organizando forças de trabalho de vulneráveis para participar no processo produtivo.

Não é algo que surge somente de boa vontade, mas por fatores externos. Consumidores mais conscientes, investidores atentos e uma sociedade em rede que forma um julgar veloz sobre marcas são forças que levam a um Demarketing na Pós-Pandemia. Não adianta somente uma altíssima lucratividade no curto prazo e uma imagem que reduz consumidores.

Um gigante da área alimentícia, por exemplo, passou a apoiar produtores com práticas conjugadas ao reflorestamento, segundo a mídia, “R\$ 500 milhões, visando rastrear estas práticas torna-las transparentes na ponta final” (ISTO É, 2020), pois sabem que seria um contrassenso o sistema antigo. Estes fluxos de trabalho coletivo são possíveis via novas plataformas.

Já em outra área gigante de serviços, a dos aplicativos de transporte, novas empresas brasileiras como a Sity (TECNOBLOG, 2020) parecem entender também a questão de um Demarketing que age corretamente com os motoristas, incentivando-os a terem seus direitos, sabendo que isto redundará em melhor atendimento. São políticas tecnológicas de fato produtivas.

Desta forma, ainda que prepondere a lógica de lucratividade e baixa mobilização, agora, na pós-pandemia, o foco está se voltando para a qualidade de vida e entrada de lógicas de marcas que competem além do econômico, uma nova habilidade está surgindo ligada a uma educação econômica solidária, como preconizava Singer (2002) no Brasil e agora se acopla à Cibercultura.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E NOVAS POLÍTICAS NO BRASIL

Passada boa parte da crise mais aguda de 2020 e, agora, avaliando o começo de 2021, com o horizonte das vacinas, várias políticas vêm ocorrendo de forma mais acelerada. O Brasil discute o que é desenvolvimento, considerando elementos como uma nova geopolítica global norte-americana, dependência de tecnologia de países com capitalismo de estado, bem como, críticas acirradas a posicionamentos políticos e ambientais nossos, que exigirá do Brasil uma agenda inevitavelmente cada vez mais globalizada.

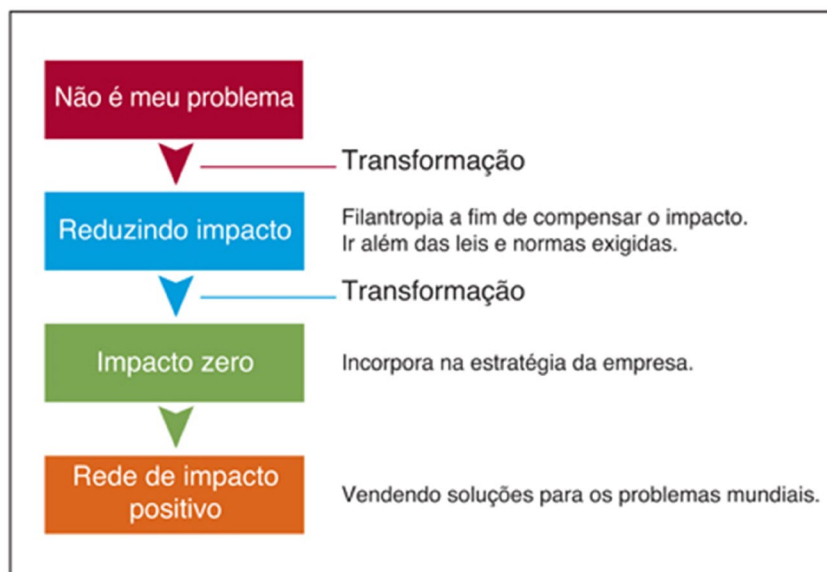
Se antes desenvolver significava somente ampliar o próprio mercado, ter o meu país exclusivamente como ganhador no processo econômico, perante outros que perdem, agora a equação exige avaliar o ganho também aos demais envolvidos. A pandemia está trazendo este olhar, com cientistas se comunicando o tempo todo pela compreensão de um vírus comum, com ecologistas debatendo sobre as mudanças do nosso clima e, como não poderia deixar de ser, com participação das organizações.

Organizações não governamentais, inclusive, ganham cada vez mais espaço, e em conjunto com empresas privadas, governos e demais entidades, trazem seu know-how que explica a evolução do próprio conceito das ações sustentáveis ao longo do capitalismo antigo.

Segundo a organização ambientalista WWF (2021), migramos de uma fase em que o “problema não é meu”, para outras fases de filantropia, agora com ações incorporadas nas estratégias das empresas, e viveremos uma onda de poder “vender soluções para os problemas mundiais”. Para eles, houve uma evolução histórica da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa, termo usado há alguns anos para a coligação do macro com o microambiente.

Em sua página na internet, explicando como se dá o processo na prática (2021), ilustrou através da Figura 1 abaixo, como ocorre este passo-a-passo em quatro fases:

Figura 1. Evolução Histórica da Sustentabilidade e da Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: WWF-Brasil, 2021.

O Brasil, como ocorre em várias situações de um capitalismo tardio (JAMESON, 1991), transita em quase todas as fases ao mesmo tempo, por exemplo, neste momento foi votada no congresso e promulgada a lei de compensações financeiras por serviços ambientais, que nos traz para o 4º estágio citado acima. Mas, ao mesmo tempo, há alguns meses estamos sendo duramente criticados pelo fato do governo ter se eximido de questões climáticas, o que nos remete ao 1º estágio, do problema não ser nosso.

No meio dos dois estágios citados (1 e 4), as empresas globais vem evoluindo da responsabilidade social corporativa, que em muitos momentos foi filantrópica, para outra em que uma consciência solidária deve fazer parte dos produtos, vinculados à uma economia circular, que implica em redução de produção, reciclagem na outra ponta e redistribuição ou reinvestimento de lucros com o planeta.

No Brasil, quanto ao convívio de vários estágios ao mesmo tempo, em um documentário feito a respeito da Agricultura Sustentável, o diretor da WWF citou que “não é possível se falarem sustentabilidade quando se usa a quantidade de agrotóxicos que se usa na lavoura aqui” (TELAVIVA, 2021). Ao mesmo tempo, sabemos que é uma cultura a se mudar. Porém, o que se quer dizer com a fala dele, com repercussão num futuro próximo, é que policiamentos através de leis regulamentares devem e serão feitos.

Na área industrial, por sua vez, paulatinamente se percebem ações importantes para menor produção de lixo, ações de educação dos clientes para uso de refis ao invés de compra de novas embalagens, bem como em pesquisas de novos materiais que são biodegradáveis. Marcas globais como o limpador Omo e a fabricante de cafés em cápsulas Nespresso têm

feito campanhas grandes de redução ou melhor uso e descarte de insumos, pois sabem que movimentam toneladas de lixo que podem ser evitados ou reaproveitados.

Por aqui, a Boticário lançou o que chamou de maior programa de reciclagem da América Latina, com uso de embalagens recicladas que construíram alguns de seus quiosques espalhados pelo país. O balanço a se fazer é de quanto isto representa frente ao impacto gerado? Em um futuro não muito longínquo, políticas de estado cobrarão isto e o consumidor também.

PÓS-CAPITALISMO E MÉTRICAS ECONÔMICAS SUSTENTÁVEIS

Uma das perguntas que leis como a recentemente implantada no Brasil de pagamento por serviços da natureza quer ver respondida é: como calcular os ganhos que o produtor consciente deverá receber por agir de forma correta?

Ao que parece, a lógica terá que ser invertida em um novo capitalismo ou alguma forma econômica que pressuponha ganho a todos. Neste momento surge novamente a indagação se de fato os principais líderes entenderam a necessidade de se abrir mão de uma visão local neste mundo pós-pandemia.

Infelizmente parece que ainda não, a lógica principal contábil, financeira e de retorno negativo ao planeta e à saúde global vem demonstrando isto. Então, o que seria inverter o pensamento de ser desenvolvido que não seja somente via lucros para alguns e perdas para outros? Todo um mercado de ações que valoram poder de vendas de produtos está preparado para isto? E pior, o mais crítico na ética atual: por que ser solidário se o outro me impõe riscos?

Com relação a algumas propostas de lógicas financeiras novas, o conceito de “*saving*” poderá abarcar boa parte das respostas. O balanço de boas práticas irá calcular o quanto se salvou de gerar danos ao ar, à água, às pessoas, às florestas, de produção de lixo, dentre vários outros danos e, a partir destes cálculos matematicamente não impossíveis de serem feitos, governos e novos arranjos deverão dar um pagamento reverso ou incentivo em troca.

Já na seara da cibercultura, foco aqui dentro do nosso tema, sob a perspectiva de uma preocupação que conecte a real inteligência digital e que traz ganhos principalmente aos mais vulneráveis, julgamos que será um grande desafio o eixo de cálculos de redução de danos no que envolve a qualidade de vida de trabalhadores, carregado de olhares históricos capitalistas, cujos objetivos são só para poucos e de curto prazo, do que para muitos e com visão de futuro.

E assim, fazendo um exercício deste eixo, algumas empresas que promovem economias solidárias através de uma valorização de toda sua cadeia de produção, bem como se engajam em projetos culturais e de educação, entre outros, reduzindo gastos para o governo no curto e no longo prazo, devem ter incentivos em contrapartida. Por sua vez, vale ressaltar que elas precisam também aperfeiçoar os modelos de redistribuição de lucros como fruto de uma visão atual mais ampla.

Apesar de parecerem questões de estado, itens como: redução de pobreza, menor violência nas ruas e melhoria do capital intelectual de um país, precisam começar a fazer parte dos negócios das empresas. As tecnopolíticas associadas poderão ajudar muito através de um governo eletrônico, no qual cálculos automatizados projetam o retorno financeiro, trazendo via aplicativos e inteligência de dados, os incentivos que cada um pode fazer jus. Mas, em essência, uma visão pós-capitalista compreenderá que o planeta ganha com isto e, por consequência, uma perenidade via consumo consciente.

OBJETIVOS DO SÉCULO E LÓGICAS DE DECRESCIMENTO E DO DEMARKETING

Os chamados Objetivos do Século (ODS's), criados pela ONU, podem vir a ser um conceito fundamental para sistemas de métricas além do econômico, no qual as novas culturas organizacionais deverão trabalhar e compor diversos quesitos do Demarketing. Mas, o que elas ganham com isto, afinal?

A competitividade atrelada ao ganho financeiro e ligada ao ser produtivo que explora os recursos em vários níveis traz riscos ao planeta. Por si só esta já é uma grande razão para repensar os modelos, afinal, a perenidade das pessoas é básica em qualquer modelo.

Muito tem se discutido sobre a mudança de sistemas locais para globalizados, que também se ampliará, onde o meio ambiente de um poderá salvar o outro. O evento pandêmico de 2020 deixou claro, de diversas formas, a ausência de um sistema de saúde que precisa ser global, e cujo evento pandêmico está ligado, segundo evidências científicas, ao uso extremo do meio ambiente pelo sistema econômico.

São questões políticas, que exigirão de governos posicionamentos corretos ou ao menos alinhados com mudanças produtivas reais. Porém, uma área que poderá fazer ações imediatas é o das organizações privadas, que, se trabalharem em conjunto com o estado, trarão menos riscos a todos e também fortalecerão suas marcas, especialmente para os novos consumidores.

Como explica Kotler (2017), viveríamos a era do Demarketing e, para que isto ocorra, a teoria clássica dos chamados “4 P’s” (Produto, Preço, Praça e Promoção) precisa ser novamente adaptada. No caso do P de Produto, como se produzir e consumir menos? Algumas marcas tem atuado para, por exemplo, vender menos novas embalagens, com sistemas de refis que funcionam bem. Marcas como Omo e empresas como a Natura atuaram recentemente nisto. O *saving* de produção de embalagens e emissão de CO2 podem ser mensurados, trazendo ganhos para as empresas e para o meio ambiente.

No caso de P de preço, ganhos oriundos do retorno de embalagens podem trazer excedentes econômicos para as empresas, com repasses para trabalhadores envolvidos no processo de reciclagem. No futuro, caso políticas sustentáveis da empresa possam ser abatidas em impostos, estas sobras financeiras (ao menos em parte) poderão ser utilizadas em reinvestimentos de inovações limpas ligadas aos ODS’s, objetivos do século da ONU. Vale ressaltar, em países com consumo mais consciente, marcas éticas podem cobrar mais e viram uma segmentação diferenciada, algo como, pagar mais para impactar negativamente menos.


Nos P’s de Praça e Promoção, ações que reduzam insumos de modo geral no ponto-de-venda serão bem vindos, bem como a redução drástica do uso de energia não renovável em toda a cadeia, gerando uma matriz limpa ou que force todos os envolvidos a isto. Atualmente, a geração de lixo associado e mau uso de recursos é grande. Também, como já citado, toda a questão de gestão de pessoas direta ou indiretamente impactam em qualidade de vida e melhor atendimento. Desta forma, a Promoção ficará muito beneficiada podendo associar todos estes ganhos à marca.

ECONOMIA DIGITAL SOLIDÁRIA

Os ganhos financeiros gerados pelo uso de melhores práticas em produtos de setores como agricultura, indústria e serviços, cada vez mais serão acessados, na ponta final, pelos consumidores. Pelo olhar do consumidor, inicialmente adquirimos bens e serviços necessários, mas a tecnologia digital e métricas sustentáveis destacarão outros ganhos.

O maior estudo global a respeito desta mudança foi entregue pela ONU agora em Dezembro de 2020, criando regras que a mídia noticiou como um IDH-verde, que atrela políticas sustentáveis não somente a índices de Desenvolvimento Humano, mas também à efetivas práticas ambientais. Em seu relatório, cita serem necessários (ONU, 2020, p.166):

1. Incrementar o preço do dióxido de carbono e reduzir os subsídios de carbono que danificam o meio ambiente;
2. Remover obstáculos regulatórios a investimentos verdes e introduzir estes

- 
- requerimentos regulatórios como uma quota mínima para os carros elétricos;
 3. Oferecer treinamento e programas de educação continuada para pessoas que perderam seus empregos ou que irão perder seus empregos;
 4. Fazer o sistema financeiro sustentável pela precificação dos riscos ambientais, atrelando-a decisões de investimentos ou de empréstimos;
 5. Aumentar a transparência corporativa em reportar seus aspectos sociais e ambientais das suas operações;

A respeito deste último item, de transparência, não é mais possível esconder fatos frente a tecnologia existente. O Brasil nos últimos anos tem vivido isto e tentou impor ao mundo dados incorretos sobre práticas de destruição da Amazônia, mas gráficos de satélites, cruzados com vários outros índices calculam e trazem em tempo real as informações.

Em um estudo que coligou áreas com queimadas no Brasil e cultivo de commodities, um mapa mostrava em tempo real a situação das queimadas aqui (AMAZONIA.ORG.BR, 2020), em uma imagem do mapa do Brasil sob o título “Alertas de incêndio entre julho e outubro de 2019”, oriundo este de um satélite da *NASA VIIRS*. Pontos vermelhos podiam ser observados por todo o país, e o estudo citava várias marcas de empresas conhecidas aqui.

São informações que ganham espaço nas redes, afetando negócios e principalmente chegam na ponta final, em decisões de investidores na bolsa atentos a estes fatores. Quanto à questão climática, um novo modelo econômico está sendo desenhado até 2030, e se o país não se adequar, chances enormes podem ser perdidas se for avaliado um mercado que pagará pelos serviços ambientais e que quer reduzir a temperatura no planeta.

O mesmo raciocínio pode e deve ser usado pelas organizações. Pois, em uma economia digital solidária, consumidores com celulares nas mãos coligados a internet poderão acessar, via sistemas do tipo *QR-Code*, dados em tempo real dos produtos e serviços e decidir pela compra ou não de algo. Isto já ocorre em mercados mais maduros e de consumidores conscientes.

O que fazer e como agir em uma situação como esta? Na lista da ONU citada, também consta o “esforço de treinamento de trabalhadores nesta pós-pandemia”, o que nos conduz a outra oportunidade nesta questão. Singer (2002) já preconizava a organização de trabalhadores em cooperativas, agora, porém, arranjos coletivos entre todas as partes podem melhorar as questões de desemprego e incentivar ações que melhorem o planeta.

Neste sentido, empresas que sejam pró ativas irão perceber a oportunidade de gerar, a partir destas ações sustentáveis, mensurações que sejam acessíveis a todos rapidamente. Isto já vem ocorrendo com produtores que rastreiam desde a fazenda produtora de determinado item

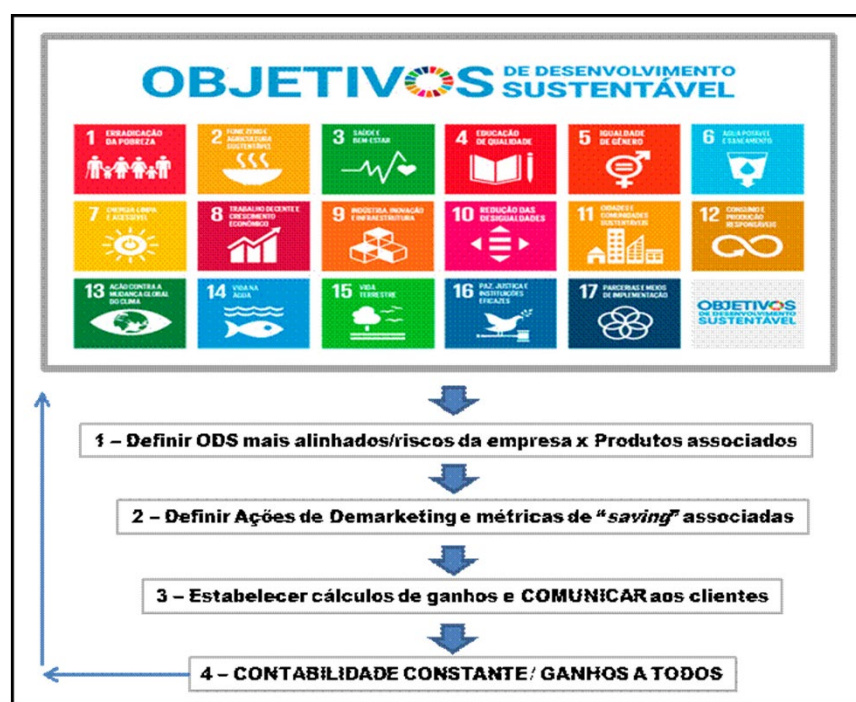
até produto na prateleira. E poderão ir além, com cálculos de redução de custos ao serviço de saúde do país pela qualidade de vida de fornecedores e funcionários, por exemplo.

O Demarketing, neste momento, explica a lógica de não esperar o problema ocorrer para agir e, sim, adiantar-se e pensar que reduções de perdas são economicamente viáveis, fazem parte de um olhar de inovação que organismos internacionais estão divulgando e que demandam esforços de processos e mudança de comportamento. Ou seja, precisarão estar atentas às demandas globais, como os ODS's – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU – por exemplo, fazer a conexão com seus produtos e alinhar práticas.

A saber, os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável do século são:

1- Erradicação da pobreza, 2- Fome zero e agricultura sustentável, 3 – Saúde e bem-estar, 4 – Educação de Qualidade, 5 – Igualdade de gênero, 6 – Água potável e saneamento, 7 – Energia acessível e limpa, 8 – Trabalho decente e crescimento econômico, 9 – Indústria, inovação e infraestrutura, 10 – Redução das desigualdades, 11- Cidades e comunidades sustentáveis, 12 – Consumo e produção responsáveis, 13 – Ação contra a mudança global do clima, 14 – Vida na água, 15 – Vida terrestre, 16 – Paz, justiça e instituições eficazes e 17 – Parcerias e meios de implementação. (ONU, 2010)

O Gráfico 2, abaixo, explica as coligações:



Fonte: Produção Própria, consultoria Demarketing Brasil, 2021.

Em outro item citado acima, o das novas finanças, empresas terão benefícios tributários ou melhores taxas de remuneração em investimentos que, por sua vez, serão convertidos em linhas de crédito para atividades econômicas sustentáveis, bem como obterão empréstimos com taxas reduzidas para projetos de fomento à estas atividades.

Diversos bancos já estão considerando questões de sustentabilidade em seus negócios, em detrimento à negócios que visavam apenas questões especulativas. Ampliar-se-á a concorrência salutar no setor financeiro, pois Bancos que saíram na frente, já estão ganhando visibilidade positiva e mercado, deixando para trás outros que insistem em um modelo de capitalismo considerado não sustentável e ultrapassado.

Segundo o relator principal do estudo global da ONU:

Sociedades partidas estão colocando as pessoas e o planeta em rota de colisão. A próxima fronteira para o desenvolvimento humano não é escolher entre pessoas ou árvores; trata-se de reconhecer, hoje, que o progresso humano impulsionado por um crescimento desigual e intensivo em carbono acabou. Ao combater a desigualdade, capitalizando a inovação e trabalhando com a natureza, o desenvolvimento humano pode dar um passo transformacional para apoiar as sociedades e o planeta juntos”. (CONCEIÇÃO, apud Projeto Colabora, 2021).

O desenvolvimento humano, portanto, pressupõe apoiar as sociedades e o planeta juntos, como ele cita. No quesito apoiar todos os lados, este relatório reforça a necessidade do fim de uma postura ainda especulativa de parte do sistema financeiro ou que está aquém do que é necessário para fomentar o desenvolvimento humano em bases sustentáveis.

Já o “passo transformacional”, supracitado, está ligado à inovação e ao solidário em conjunto, tema de interesse deste artigo, coligado à organização da mão-de-obra através de cooperativas e atreladas a novos modelos produtivos. A visão de decrescimento, aqui, novamente pode ser resgatada, exigindo assim uma nova compreensão de índices, como o PIB e o IDH puros, para monitorar os objetivos que precisaremos perseguir nos próximos 10 anos. Não adianta economia de lucros astronômicos se não compuser com qualidade de vida em geral.

Sobre a matriz limpa na execução das atividades, está claríssimo que o uso de fontes renováveis comporá parte do coração das operações. Crescimento desigual e baseado em fósseis tem que se reinventar segundo a citação (2020). Os custos de energia, como citados em relatórios como o da ONU, também se ampliam cada vez mais, a menos que se usem fontes renováveis. No Brasil, as energias solares e eólicas estão em amplo crescimento.

Uma pequena empresa poderia inovar em uso mais limpo da operação como um todo e fazer jus a redução de impostos, a taxas de juros nos empréstimos e, principalmente, divulgação

disto a todos? Certamente, mas, atualmente, pode ser que continue a não se preocupar com nada disto e seja surpreendida por outra que o faça. Novamente, o cenário geopolítico do que estamos configurando aqui como economia digital solidária exigirá ações para a próxima década.

TECNOPOLÍTICAS E COMBATE ÀS DESIGUALDADES

Combater as desigualdades, outro item citado (CONCEIÇÃO. 2020), bem como a questão da WWF (2021) de um “estágio avançado da Responsabilidade Social Corporativa”, podendo se monetizar o conhecimento adquirido, transformam também a lógica corporativa.

Outro aspecto relevante, a lógica globalizada dos eventos de modo geral, está deixando claro o papel importantíssimo dos governos como condutores destas políticas responsáveis. Políticas públicas, deve-se ressaltar, referem-se a cuidar de cada pessoa que vive no país, de forma igualitária. As políticas de saúde nesta pandemia, no Brasil, forçaram um pouco isto.

O exemplo de incentivos que chegam a todos, com monitoramento e acesso aos dados de bem-estar nacional, através de tecnologias e processos de análise de Big Data, entre outros, conduzirão ao que se entende por governar a um novo estágio. Seria uma grande utopia pensar nestas tecnopolíticas melhorando o Estado? O sistema político, no Brasil, encontra dificuldade para mudar arraigados comportamentos de defesa de determinadas classes, em detrimento a outras. Seria, então, uma mudança cultural que começaria como?

Retomando as falas de Delleuze (2010) no começo do artigo e de outros autores: processos de aceleração pós-capitalista, visando alterações de mundo, ocorrerão somente com o uso das mesmas tecnologias que levaram aos problemas. Aqui no Brasil poderia de destacar os problemas da infraestrutura básica e violência, os quais têm como causas históricas de sua manutenção, a baixa informação e a falta de monitoramentos ou provas de crimes. Agora, filmagens do celular, gravações, dentre outras possibilidades, estão disponíveis ao grande público e criam um novo fator tecnopolítico. Para muitos analistas, este novo fator foi o estopim da impactante mudança eleitoral nos EUA em 2020.

Outros dirão que somente instituições democráticas fortes garantem efetivas políticas que equilibrem o que está desigual. Mas, é certo, o início das mudanças muitas vezes se dá pela denúncia, pela contraposição de meias verdades que se quer impor e que os fatos desmascaram ou que, sem eles, nem as instituições mais estruturadas conseguem contrapor.

O Brasil, apesar de ser acusado de grande atraso em diversas questões, construiu ao longo de sua história mais moderna, um grupo de instituições que gerenciam informação que o tem blindado, ao menos parcialmente, do senso comum dos eleitores, alertando para maus

candidatos. Já na atualidade, por sua vez, surge o desafio da desinformação, usada por grupos de controle global para desconstruírem espaços democráticos. No caso específico da pandemia, de modo geral, o saber científico e as tecnopolíticas da informação estão preponderando.

Como estes fatores influenciam novas estruturas éticas das organizações empresariais? Ocorrerão interligações entre estas e os governos visando a economia solidária, que pressupõe visão do comum ao invés de somente para os mais fortes? Muito embora se citem atualmente o surgimento de Startups que formam uma elite rica, versus o aumento da pobreza, é difícil imaginar que a nova economia não estará centrada no comércio eletrônico e nestas empresas.

Assim, quanto às duas perguntas feitas, é possível acreditar que serão criadas cada vez mais novas leis que regulem as questões trabalhistas. Também que, os governos sendo criticados pelos erros cada vez mais rapidamente nas redes, empresas evitem práticas não responsáveis, evitando o mesmo problema vindo de cima. O que se espera, assim, vislumbrando o cenário descrito até 2030, é que também as riquezas das novas empresas se distribuam ou ocorram reinvestimentos de lucros em um novo capitalismo.

A era do capitalismo anterior, esquizofrênico, pressupôs também a baixa diversidade, fator de mudança este sem volta nesta próxima década, e que se coliga de certa forma às desigualdades. Neste quesito, políticas diversas de gênero, raça e econômicas expandiram e se coligaram ao digital. Quanto a isto, a propósito, o Demarketing ligado a educar todos os clientes para novos hábitos tem surgido e ajudado no início de mudanças.

Um caso interessante foi o da empresa/marca Gillette, que fez uma forte campanha para desconstruir hábitos masculinos “tóxicos”; em outras palavras, combate a práticas machistas frente a várias situações e que poderiam trazer problemas a eles num futuro próximo. Não por coincidência, concorrentes mais hábeis já haviam começado a trabalhar este ponto. Métricas ligadas a boas práticas podem ser monitoradas, calculadas, e postas ao alcance do público final, bem como agregadas aos documentos de transparência.

Ainda que as práticas do documento de Desenvolvimento Humano da ONU se refiram à esfera ambiental, outros como as ODS’s nortearão aspectos humanos e estruturais diversos, e as duas técnicas terão intersecções e serão acessíveis online. A reconstrução do novo, nesta pós-pandemia, deverá ser digital e solidário, com esforços na cibercultura, para que isto aconteça.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo tratou primeiramente dos sistemas de aceleração capitalista e como, neste cenário de pandemia da Covid-19, no Brasil, observaram-se situações novas, de trabalho, na mídia, na busca de inovação para fabricação de produtos aqui, em que desacelerações foram possíveis, trazendo evidências da possível mudança do que foi o ser produtivo secularmente.

Nas pesquisas feitas junto a autores e fontes atuais, e reflexões sobre as soluções do tipo das desacelerações, demonstrou-se que para chegarmos a reais melhorias, o movimento contrário das acelerações pós-capitalistas, com um viés solidário, serão necessárias. Vislumbra-se a mudança da visão de desenvolvimento de crescimento constante para outro de decrescimento, um alinhamento com práticas de sustentabilidade que foram escancaradas agora na pandemia.

Dentre os temas previstos neste XIII simpósio nacional da ABCiber, tais como, os da “virtualização da vida, as tecnopolíticas e a reconstrução do comum no cenário pós-pandemia”, este artigo completo propôs técnicas de Demarketing que já vem ocorrendo e que coligam a visão sustentável com práticas de governo e de empresas. Atualmente foram citados grandes estudos da ONU para isto e leis de contabilizações responsáveis globais e locais que passarão e vigorar, e que exigem visão estratégica de todos.

Interligando todos estes processos à cibercultura, há ameaças atuais de mau uso das redes, mas ao mesmo tempo, temos um Brasil mais conectado e que interage por esta nova via. O artigo descreve práticas de transparência que chegarão aos consumidores, também novas tecnopolíticas de estado que ganharam muita força durante 2020 e que podem ser adaptadas para conectar ganhos a todos, tais como ajudar os mais vulneráveis em cooperativa de trabalho e os conectar a sistemas de produção verdes e que eduquem a ponta final a um novo consumo consciente.

Desta forma, destacamos como tecnopolíticas produtivas, em uma economia digital solidária, temas deste artigo, esforços de processos e após tecnológicos. O ser produtivo não é mais aquele a quem são impostas regras de um capitalismo obsoleto e que também agrediu o planeta por séculos. De Heidegger a Chu Han, abordados aqui, também por Delleuze e Guattari e os economistas e ambientalistas e cientistas descritos, fica claro que precisamos de uma nova economia em que se respeitem todos os envolvidos. Dados para coibir erros estarão em rede.

Que a reconstrução da do comum no cenário pós-pandemia ocorra através da observação das lições que estamos tirando desta experiência e que usemos nossa capacidade técnica de

forma inteligente, e isto significa, como se demonstrou, que somos parte do planeta e não donos dele.

REFERÊNCIAS

AMAZONIA.ORG. **Pesquisa associa frigoríficos e produtores de soja a queimadas na Amazônia.** Disponível em < <https://amazonia.org.br/2020/06/pesquisa-associa-frigorificos-e-produtores-de-soja-a-queimadas-na-amazonia/>>. Acesso em: 29/01/2021.

BRESCIANI, M.S.M. **Londres e Paris no século XIX: O espetáculo da pobreza.** São Paulo: Brasiliense, 2004.

CARTAXO, P. **Precisamos de um desenvolvimento sustentável e mais justo.**

Disponível em: < <http://portal.sbpcnet.org.br/noticias/precisamos-de-um-desenvolvimento-sustentavel-e-mais-justo-afirma-paulo-artaxo/>>. Acesso em: 14.11.2020.

DELEUZE, G. *Pourparlers.* Paris: Les Éditions de Minuit, 1990.

_____ ; GUATTARI, F. **Anti-Édipo: capitalismo e esquizofrenia.** São Paulo: Ed. 34, 2010.

DE GENARO, E. **Escatologias tecnopolíticas contemporâneas.** Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/images/stories/cadernos/ideias/297cadernosihuideias.pdf>. Acesso em: 14.11.2020.

DOWBOR, S. A economia desgovernada. Disponível em: <https://www.comciencia.br/a-economia-desgovernada-por-ladislau-dowbor/> Acesso em: 14.11.2020.

HAN, B.C. **Hoje o indivíduo se explora e acredita que isso é realização.** Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2018/02/07/cultura/1517989873_086219.html. Acesso em: 14.11.2020.

HEIDEGGER, M. **Ser e Tempo.** Petrópolis: Vozes, 2015.

ISTO É DINHEIRO. **O olho da marfrig engorda a floresta.** Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/o-olho-da-marfrig-engorda-a-floresta/>> Acesso em: 14.11.2020.

JAMESON, F. *Postmodernism – or, the cultural logic of the late capitalism.* Grã-Bretanha: Verso Books, 1991.

KOTLER, P. ; SARKAR.C. **Branding Activism.** USA: IDEA BITE PRESS, 2018.

KOTLER, P. (2017) *Welcome to the age of Demarketing.* USA: Marketing Journal. Disponível em: <<https://www.marketingjournal.org/welcome-to-the-age-of-demarketing-an-excerpt-from-philip-kotlers-autobiography-philip-kotler/>>. Acessado em: 01/06/2020.

NEGRI, A.; HARDT, M. *Império.* Rio de Janeiro: Record, 2001.

ONU. *Human Development Report 2020. The next frontier, Human development and the Anthropocene*. New York: UNDP Press, 2020.

PROJETO COLABORA. **ONU cria IDH que considera emissões e pegada ambiental**. Disponível em: <<https://projetocolabora.com.br/ods13/onu-cria-idh-que-considera-emissoes-e-pegada-ambiental/>>. Acesso em: 29.01.2021.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

TECNOBLOG. **Sity, concorrente brasileiro da Uber, chega a mais cidades**. Disponível em: <<https://tecnoblog.net/343431/sity-concorrente-brasileiro-da-uber-chega-a-mais-cidades/>> Acesso em: 14.11.2020.

TELAVIVA. **TV Cultura exhibe documentário campo e sustentabilidade, equilíbrio possível ou utopia**. Disponível em: <https://telaviva.com.br/20/01/2021/tv-cultura-exibe-documentario-campo-e-sustentabilidade-equilibrio-possivel-ou-utopia/>. Acesso em: 29/01/2021.

WWF. **Da teoria à prática**. Disponível em: <https://www.wwf.org.br/participe/porque_participar/sustentabilidade/> Acesso em: 29.01.2021.

CAPÍTULO 4

ESTILOS DE LIDERANÇA: ESTRUTURAÇÃO DE MODELO TEÓRICO DE CATEGORIZAÇÃO

Denilson Aparecida Leite Freire

RESUMO

O objetivo desse artigo foi compreender como se estruturam e sobre quais bases teóricas se fundamentam as pesquisas acadêmicas sobre o tema liderança no Brasil, buscando, com isso, classificar tais estudos, estruturando modelo teórico de categorização que possibilite, aos pesquisadores, um roteiro didático e que aponte as principais tendências de investigações teórico-práticas. Como resultado foi proposto um modelo de categorização dos estudos baseando-se no cruzamento de duas variáveis: Poder (autocrata, democrata, abdicata e tecnocrata) versus Relações (intrapessoal, interpessoal, organizacional e ambiental) que culminou na estruturação de 16 possíveis categorizações de estilos de liderança. De posse desse mapa empreendeu-se uma pesquisa na base de dados da ANPAD, que revelaram que os estilos de liderança que mais se destacaram foram: o transformacional, transacional, laissez-faire, democrático e autocrático. Destaque para o estilo transformacional como sendo o mais pesquisado e/ou citado nos últimos anos.

PALAVRAS-CHAVES: Comportamento Organizacional; Estilos de Liderança; Modelo de Categorização.

INTRODUÇÃO

O processo de liderança é um tema bastante pesquisado tanto na literatura nacional quanto internacional. De forma transdisciplinar, ele é pesquisado em diversas situações e em diferentes contextos: na escola, no esporte, na família, na política, no trabalho e no comércio, por exemplo, constituindo-se, assim, em um processo de interação social no qual se estudam as relações de poder e de influência entre líderes e liderados (LIMONGI-GRANÇA; ARELLANO, 2002).

Assim a liderança representa um fator muito importante de pesquisa, seja no ambiente corporativo, político, social, interpessoal e intrapessoal. O interesse em relação à liderança vem desde a época de Platão, sendo que outros filósofos tais como Confúcio e Sun-Tzu também se sentiam atraídos pelo assunto. Foi, contudo, com o advento dos estudos em Comportamento Organizacional na década de 30, que o tema liderança ganhou maior importância e visibilidade tanto nas pesquisas nacionais quanto nas internacionais.

Assim, a grande maioria dos estudiosos concordam que o tema da liderança passou a ser amplamente divulgado depois da década 30. Tudo se iniciou com teorias que afirmavam que características e traços pessoais diferenciavam quem era líder dentre as pessoas

consideradas comuns, passando pela crença no desenvolvimento de características pessoais e, posteriormente, pela situação organizacional indo até às teorias mais contemporâneas, focadas na interação social entre líderes e liderados.

Nesse sentido, a liderança passou a ser vista como um processo de interação entre dois ou mais indivíduos de um grupo que envolve estruturação e reestruturação de situações, percepções e expectativas desses indivíduos, sendo os líderes agentes de mudança, na medida em que seus comportamentos afetam os comportamentos de outros indivíduos (BASS, 1985).

Resumidamente tem-se que os estudos passaram por diferentes dimensões: intrapessoal, interpessoal, organizacional, ambiental, interacional e, até o momento, não houve, entre os pesquisadores da área, um consenso de um único conceito ou sobre quais são os principais modelos ou estilos de liderança. Assim, na literatura não há respostas totalmente conclusivas sobre a natureza da liderança e muito menos das categorizações dos estilos de liderança predominantes (DELFINO et al., 2010).

Percebe-se, então, que devido a essa falta de consenso sobre o que vem a ser liderança, várias percepções, convergências e divergências de conceitos ainda ocorrem, demonstrando a importância de se conhecer quais conceitos e temáticas estão sendo mais difundidas no meio acadêmico contemporaneamente.

Essa pesquisa teve, com isso, como principal objetivo compreender como se estruturam e sobre quais bases teóricas se fundamentam as pesquisas acadêmicas sobre o tema liderança no Brasil, buscando, com isso, categorizar tais estudos, estruturando uma agenda de pesquisa que possibilite, aos pesquisadores, um roteiro didático e que aponte as principais tendências de investigações teórico-práticas.

Para isso foi proposta uma pesquisa qualitativa, por meio da Revisão Narrativa (ELIAS et al., 2012) das publicações nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), nas últimas décadas, analisando-se o conteúdo dos discursos e pesquisas realizadas, envolvendo essa temática, no intuito de construir uma agenda de pesquisa que apontasse as principais tendências, favorecendo, assim, as futuras pesquisas sobre o tema liderança no campo da Administração.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A liderança constitui um conceito de difícil definição, sendo que o grande número de teorias apresentadas por diversos autores comprova isto (SOBRAL, 2008). Nesse sentido, estabelecer um único conceito e definição sobre liderança é uma tarefa complexa diante da

variedade de opiniões, estudos e pesquisas na literatura nacional e internacional. A seguir têm-se um resumo da evolução de algumas definições gerais sobre o que vem a ser liderança com o intuito de demonstrar a complexidade do tema.

Os estudos e pesquisas em relação ao líder e à liderança foram marcados por Bernard (1938) com seu livro: *The functions of the executive*. Na obra, o autor destaca o papel do executivo, fazendo interligações entre ele e a organização. Nessa obra o autor afirmava que o líder é um canal de comunicação e tomador de decisões que concede moralidade e qualidade à coordenação da atividade proposta. A autoridade é tida como consequência da interação e é sujeita à aceitação, capacidade individual, compreensão e consistência organizacional. Sendo essa a origem seminal dos estudos de liderança, de lá até a contemporaneidade muitos outros conceitos e ramificações foram desenvolvidas, fazendo com que na literatura existam diferentes abordagens que buscam explicar os conceitos e os estilos de liderança, cita-se algumas delas em um percurso cronológico: Teoria do Grande Homem, Teoria dos Traços, Teoria Comportamental, Teoria das Trocas, Teoria das Contingências, Teoria Caminho-Objetivo, Teoria Situacional, Teoria dos Líderes e Liderados, Modelo de Participação e Liderança e Teorias Neocarismáticas.

Primeiramente, acreditava-se na Teoria do Grande Homem (BENNIS, 2001), onde os líderes eram considerados natos. Esses líderes surgiriam de tempos em tempos e tinham como missão exercer grande influência na sociedade.

Em um momento se pensou que as habilidades da liderança eram inatas. Ninguém se torna um líder, e sim nasce com esta condição... A esta concepção de liderança se poderia denominar de Teoria do Grande Homem”. Para ela, o poder se encarnava em uma reduzida quantidade de pessoas cuja herança e destino às convertia em líderes. Os indivíduos do tipo adequado poderiam liderar todos os demais deveriam ser liderados. Ou se tinha essa característica ou não se tinha. “Nem o aprendizado nem o desejo, por grandes que fossem, poderiam alterar o destino de um indivíduo (BENNIS, 2001, p. 113).

Posteriormente à Teoria do Grande Homem, surgiram abordagens que buscavam traços físicos capazes de distinguir líderes de não líderes, já que consideravam que a liderança era nata. Por conseguinte, alguns aspectos tais como a dominação e inteligência eram priorizados. Até meados da década de 1940, essa teoria era bem aceita, ela se baseava na alegação de que o líder possuía características físicas, mentais ou psíquicas que o tornavam mais competente para conduzir os demais na execução de tarefas, sendo que aos demais cabia o papel de seguidores (TOLFO, 2004). A Teoria dos Traços auxiliou na compreensão dos motivos que levam algumas pessoas a buscar posições de liderança e porque agem de forma distinta quando estão nessas posições de liderança (SANTOS; SILVA, 2003). Para Aubert (1991) o líder poderia ser visto

como fato psicossocial, carismático ou grande homem histórico, que teria qualidades superiores como altura, saúde, idade, beleza, ambição, energia, inteligência, instrução, julgamento, originalidade, adaptabilidade, iniciativa, integridade, confiança em si, senso de humor, dentre outras que o destacaria no meio de outras pessoas. Todavia, depois de diversas pesquisas, identificou-se que os traços possuem mais utilidade para prever o surgimento da liderança do que para diferenciar líderes eficazes dos ineficazes (ROBBINS, 2002). Bryman (1992) estabelece três grandes tipos de traços que a literatura retrata, são eles: fatores físicos, habilidades ou características e aspectos de personalidade. Os pesquisadores buscavam selecionar dentre certas características quais as que melhor poderiam definir a personalidade de um líder.

O enfoque dos traços predominou até a década de quarenta, tendo como grandes contribuintes para o seu sucesso as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos muito incrementados a partir de 1920 até 1950... Stogdill e Mann serviram-se dos resultados das pesquisas disponíveis acerca de liderança que datavam de 1904 a 1948, encontrando aproximadamente 124 projetos voltados a esse tipo de enfoque no estudo da liderança. Com revisão desses projetos foi possível chegar a um resultado que permitiu listar aproximadamente 34 traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem dos líderes eficazes... Alguns exemplos dos traços encontrados são: sociabilidade e habilidades interpessoais, autoconfiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sociais, fluência verbal, equilíbrio emocional e controle, busca de responsabilidade e outros (BERGAMINI, 1994, p.29).

Durante muito tempo, a Teoria do Grande Homem e a Teoria dos Traços, foram alvos de estudos e pesquisas que tentaram comprovar que os líderes possuíam de fato traços de personalidade natos que os diferenciavam de pessoas comuns. Os estudos concluíram apenas que algumas características como: autoconfiança, empatia e inteligência, estavam relacionadas com posições de liderança. Entretanto, eles não definem de fato atributos natos ou adquiridos que poderiam diferenciar indivíduos que teriam nascidos líderes de outros que não.

Seguidamente, no final da década de 40 surgiu a Teoria Comportamental, que surgiu após a guerra e veio da Escola de Relações Humanas. Ela deixou de enfatizar as características natas de personalidade e buscou observar o que os líderes faziam e segregar as características comportamentais que eles possuíam. Em vez de traços, a liderança passou a ser investigada para a identificação dos padrões de comportamento adotados pelos líderes e suas funções (TOLFO, 2004). Tannenbaum e Schmid (1958) desenvolveram três estilos de liderança que possuem destaque no contínuo comportamento autocrático-autoritário. O estilo autoritário é marcado pela centralização da autoridade e do processo de tomada de decisão, não levando em conta as opiniões de seus liderados. Sendo que o poder do líder tem como premissa a posição e o foco na tarefa. O estilo democrático também por ser chamado de consultivo ou participativo, é definido pelo envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão, além da

deliberação em conjunto da forma e métodos de trabalho. O poder do líder é dado pelo grupo e existe preocupação com as relações humanas. *Laissez-faire* ou liberal é o estilo em que o líder deixa o grupo a seu próprio cargo, é um tipo de liderança mais avançado, sendo possível apenas em grupos maduros. Den Hartog, Van Muijen e Koopman (1997), caracterizam o líder *Laissez-faire* como aquele que se esquia de tomar decisões e da responsabilidade de supervisão. Ele acaba permitindo que grande parte dos controles dos processos de tomada de decisão fiquem para os seus seguidores. Todavia, não oferecem feedback para estes. Segundo Hersey e Blanchard (1986) os estilos autocrático e democrático foram reconhecidos em vários estudos de liderança.

Na década de 60, os estudos demonstraram que para prever o sucesso de um líder não bastava analisar seus comportamentos ou traços, sendo necessário considerar as condições situacionais (MELO, 2001). Com isso, as pesquisas começaram a observar as situações que poderiam indicar a eficácia de um líder em comparação a outro em uma mesma situação (ROBBINS, 2005). No ano de 1964, Hollander (1964) se pauta na Teoria das Trocas para entender o equilíbrio existente entre líder e liderado. Nessa abordagem, o líder não surge apenas pelo tipo de personalidade que ele possui, sendo que outras variáveis como as normas em uso pelos grupos possui importância no processo.

Fred Fiedler (1971), em suas obras iniciou os estudos da Teoria das Contingências, onde trouxe o conceito de líder adaptativo. Esse modelo sugere que o desempenho do grupo depende do ajustamento entre o estilo do líder e o grau de controle que ele possui perante uma determinada situação. De tal forma, para aperfeiçoar a eficácia deve-se mudar o líder para que ele se encaixe na situação ou remodelar a situação para que ela se ajuste ao líder. O autor buscou correlacionar os estilos de liderança que são voltados para tarefa e os que são voltados para o relacionamento com as três dimensões contingenciais que foram apontadas seus estudos e que determinam os principais fatores da eficácia da liderança. Elas são: a estrutura da tarefa, as relações existentes entre líder e liderados e o poder de posição. A primeira retrata a credibilidade, confiança e respeito dos membros com o líder. A segunda simboliza se as tarefas são estruturadas e a terceira o grau de influência que o líder possui na tomada de decisões (ROBBINS, 2005). Dentro do enfoque contingencial, surge a Teoria Caminho-Objetivo (*Path-Goal*) que destaca a importância do liderado como um fator motivacional dentro do processo da liderança. Essa teoria não é muito conhecida no Brasil, todavia é muito valorizada dentro do contexto americano, canadense e europeu.

A teoria do Caminho-Objetivo muito claramente deriva das teorias que se baseiam na expectativa, que se tornaram populares no campo do comportamento organizacional nos anos 60. Na sua essência, ela propõe que os subordinados farão aquilo que desejarem os líderes, caso eles façam duas coisas. Primeiro, devem assegurar que os subordinados compreendam como atingir os objetivos do líder. Segundo, esses líderes devem prever que os subordinados cheguem aos seus objetivos pessoais nesse processo. A tarefa do líder é, então, diagnosticar a função do ambiente e selecionar aqueles comportamentos que assegurarão que os subordinados estejam motivados ao máximo no sentido dos objetivos organizacionais (SMITH; PETERSON, 1989,p.42).

Os autores Hershey e Blanchard (1986) no final da década de 70 fizeram uso das dimensões do indivíduo e da tarefa para basear a liderança situacional. Para eles o padrão comportamental de uma pessoa quando ela pode influenciar outras pessoas define seu estilo de liderança. A liderança situacional tem como premissa a inter-relação entre a direção que o líder oferece a quantidade de apoio emocional e o nível de maturidade que os subordinados possuem em relação à tarefa (prontidão, disposição para assumir responsabilidades e coordenar seu próprio comportamento). Na liderança situacional fica subentendido que não existe somente uma única melhor maneira de influenciar pessoas, sendo que o comportamento que o líder deverá exercer se baseia no nível de maturidade dos indivíduos que ele deseja dominar. De tal modo, o líder deve auxiliar os seus subordinados a amadurecer até onde eles estiverem dispostos. Nessa abordagem, a liderança é entendida como um fenômeno social, que ocorre em grupos sociais. É composta por três elementos: o indivíduo, que corresponde ao caráter e a personalidade; o grupo, que corresponde às atitudes e necessidades; e da situação, que são os objetivos e o ambiente. Segundo Maximiano (2000) a Teoria Situacional tem como vantagem o fato de reconhecer a competência e a motivação como atributos essenciais no processo de liderança. Além de não considerar a maturidade como algo imóvel. Robbins (2005) identificou quatro comportamentos de liderança nessa teoria: o líder apoiador, sendo aquele que cuida das necessidades de seus funcionários; o líder diretivo; o líder orientado para conquista, ou seja, aquele que estipula metas; e o líder participativo que é aquele que envolve seus colaboradores no processo de tomada de decisão. Subsequentemente, foi fundada a Teoria dos Líderes e Liderados (LMX) que admite o tratamento diferente que um líder possui em comparação com diversos grupos. Existem os grupos de dentro que são um pequeno grupo de liderados, que possuem tratamento privilegiado. Já o grupo de fora recebe menos tempo do líder e não recebem privilégios (ROBBINS, 2005). Ulteriormente, criou-se o Modelo de Participação e Liderança de Vroom e Yetton (1973), que tem como alvo a tomada de decisão e seu emprego no exercício da liderança. Ele propõe que as estruturas da tarefa se modificam de acordo com a atividade, ou seja, se ela é rotineira ou não. Sendo assim, o líder determina seu comportamento de diversas formas: autocrático, onde o líder toma decisão a partir dos dados que possui; consultivo, quando

o líder toma a decisão consultando membros do grupo; e coletivo, onde a decisão é tomada em consenso pelo grupo.

Posteriormente, em meados da década de 80, Bernard Bass (1985) realizou estudos acerca da liderança, apresentando os conceitos de dois estilos de liderança: a transformacional e transacional. Burns (1978), afirma que a liderança transformacional e transacional se fundamentava no poder e nas relações. As abordagens carismática e transformacional ganharam mais destaque por volta da década de 80. Já Robbins (2002) vem citar essas teorias como compondo um novo campo teórico: as teorias Neocarismáticas. Essas teorias percebem a liderança como algo mais real, mais próximo da pessoa comum, enfatizando comportamentos apelativos e simbólicos, almejando analisar e entender como líderes conseguem altos graus de comprometimento dos liderados (ROBBINS, 2002). Peters e Waterman (1982); Tichy e Devanna (1986); Bennis e Nanus (1988) realizaram estudos sobre a Liderança Transformacional ou Transformadora e a Liderança Transacional. Eles afirmam que líderes transformadores são chefes executivos de sucesso que conseguiram transformar suas organizações. Na liderança transacional, são os recursos pessoais que os líderes possuem que os auxiliam a transformarem a sociedade. Os dilemas desse estilo de liderança fazem com que pareça uma relação de ganhos e perdas. A liderança transformacional (transformadora) é uma conexão mútua entre líderes e liderados, fazendo assim com que os subordinados sejam vistos como líderes e os líderes como atores morais (ZALEZNIK; VRIES, 1995). De acordo com Kirkbride (2006), a liderança transacional não se limita apenas como transações de troca de natureza econômica, sendo que trocas de natureza político e psicológico entre líderes e liderados também ocorrem. Bass (1985) e Bass e Avolio (1993), afirmam que a liderança transformacional se relaciona à visão, ao carisma e à inspiração que motiva o estímulo intelectual. Já a liderança transacional refere-se às recompensas dadas aos seguidores, de acordo com o desempenho nas tarefas. O líder transacional motiva seus subordinados através de recompensas pelos serviços realizados (BURNS, 1978) e possui como foco analisar o comportamento organizacional do líder durante período de transição e a maneira que ele elabora processos de criação de visões de um futuro estado desejado para a obtenção do comprometimento do empregado em contexto de mudança (SALDER, 2003). Essas duas teorias devem ser consideradas como um fenômeno complexo, no qual há a influência de fatores diversos relacionadas a fatores sociais, históricos, contingenciais e à cultura organizacional (GOMES; CRUZ, 2007).

Ainda dentro das teorias neoclássicas, tem a teoria carismática. Para Schermerhorn et al. (1999) e Robbins (2002), a teoria da liderança Carismática entende os líderes como aqueles que, em atributo de suas características e habilidades pessoais, são capazes de ter efeito profundo em seus seguidores. Possuem grande necessidade de poder e se consideram eficazes e convictos da moralidade de suas crenças. Geralmente, seus seguidores lhe concedem capacidades e feitos históricos. Os estudos a respeito desse tipo de liderança procuram reconhecer os atributos que diferenciam os líderes dos demais. São considerados carismáticos aqueles que possuem características como: disposição para correr riscos, visão, sensibilidade às necessidades de seus liderados e às limitações ambientais, expondo comportamentos incomuns. Geralmente, os líderes carismáticos possuem as seguintes características: visão, autoconfiança, forte convicção, comportamento fora do habitual, habilidade de articulação, agentes de mudança e sensibilidade ao ambiente. Existe um caminho que o líder deve seguir para conseguir criar carisma. Primeiro, o indivíduo deve criar uma aura de carisma, sendo entusiasmado, otimista, sabendo se comunicar bem com as palavras e com o corpo. Segundo, ele deve traçar metas interessantes que estimulem as pessoas a segui-las. Terceiro, deve-se extrair o potencial das pessoas, demonstrando confiança no desempenho destas (CAVALCANTI, 2006). O Quadro 1 traz um resumo desse percurso histórico dos estudos sobre liderança.

Quadro 1 – Evolução das Teorias sobre Liderança

Período	Teorias da Liderança
1930 a 1940	Teoria dos Traços: Diferencia líderes dos não líderes a partir de qualidades e características pessoais
1940 a 1960	Teorias Comportamentais: O líder possuía comportamentos específicos que os distinguiam dos não líderes. Algumas teorias: <ul style="list-style-type: none"> • Estudos da Universidade Estadual de Ohio • Estudos da Universidade de Michigan • O grid Gerencial • Estudos escandinavos
Fim dos anos 60	Teorias Contingenciais: A eficácia da liderança depende de cada situação Algumas teorias nesse agrupamento: <ul style="list-style-type: none"> • O modelo de Fiedler: Teoria do recurso cognitivo • A teoria situacional de Hersey e Blanchard: Teoria da liderança situacional • Teoria da troca entre líder e liderados: Cria-se o “grupo de dentro” e o “grupo de fora” • Modelos de meta e caminho: O líder deve ajudar os subordinados a alcançarem as metas • Participação e liderança: Relaciona o comportamento de liderança com a participação no processo decisório.
A partir de 1990	Teorias Neocarismáticas, citando algumas:

- Liderança carismática: O líder possui capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança
- Liderança transformacional: O líder se dedica às preocupações e necessidades de cada um de seus liderados
- Liderança transacional: O líder conduz seus liderados na direção das metas
- Liderança visionária: O líder cria e articula uma visão de futuro

Fonte: Adaptado de Robbins (2002).

Observa-se, no Quadro 1, que até meados de 1960 a grande tônica estava centrada na liderança como um traço nato, já após essa década, os estudos passaram a considerar a liderança como algo situacional ou contingencial e, portanto, passível de ser desenvolvida, portanto ela evolui de uma dimensão individualista para uma mais coletivista e situacional.

Outro ponto de análise é que podem ser demarcados quatro grandes dimensões evolutivas: intrapessoal, dependendo unicamente das competências (traços) dos líderes (até 1940); depois passa ser mais interpessoal, analisando a relação entre líderes e liderados (até 1960), passando para uma análise das relações a nível organizacional (até 1980) e ultrapassando os limites organizacionais (a partir de 1990).

METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio da Revisão Narrativa (ELIAS et. al., 2012), onde se buscou materiais que tivessem publicações sobre o assunto, primeiramente em livros de autores conceituados no tema liderança e, em um segundo momento, na base de dados da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

A Revisão Narrativa permite estabelecer relações com produções anteriores, identificando temáticas recorrentes, apontando novas perspectivas e constituindo-se em orientações práticas pedagógicas para a definição dos parâmetros de pesquisas (ELIAS et. al., 2012). Nela, as produções bibliográficas fornecem o estado da arte no tema específico, evidenciando novos métodos e ideias.

Nessa etapa foram analisados os conceitos e tipologias de liderança em livros e artigos consagrados da área, procurando elementos em comum. Percebeu-se, como demonstrado no Quadro 1, que ora os estudos focavam na relação de poder entre líder e liderado, ora discutiam a liderança com o foco nas relações mais individualizadas, coletivizadas, organizacionais ou ambientais, constituindo, assim em duas categorias de análise: a) ênfase no poder, em relação ao controle, influência e autoridade entre os indivíduos: autocrata (centrada no indivíduo), democrata (centrada no poder do coletivo), abderata (com foco na abdicação do poder) ou

tecnocrata (poder oriundo não do líder em sim, mas da técnica ou da tecnologia utilizada); e b) ênfase nas Relações (Intrapessoal, Interpessoal, Organizacional e Ambiental).

Dessa forma, as tipologias descritas no referencial teórico foram classificadas segundo essas duas dimensões (Poder x Relação). Um ponto que importante a salientar é o fato de alguns estilos de liderança possuírem as mesmas características, porém com nomenclaturas diferentes. Como exemplos, podem-se citar o estilo autocrático que também é chamado de orientado para produção, democrático que é chamado de orientado para o empregado e o laissez-faire que é reconhecido como ausência de liderança. Nesse sentido, coube aos pesquisadores optarem por quais nomenclaturas utilizarem e, para isso, prefeririam utilizar-se da terminologia mais citada e/ou mais comumente aceita na comunidade científica. O Quadro 2 traz a sugestão de categorização proposta pelos autores, culminando na sugestão de 16 estilos de liderança.

Quadro 2 – Categorização dos Estilos de Liderança
Tipo do Poder

Relação	Autocrata	Democrata	Abdicrata	Tecnocrata
Intrapessoal	Autoritária	Transacional	Laissez-Faire	Análítica
Interpessoal	Paternalista	Transformacional	Liberal	Coaching
Organizacional	Participativa	Educadora	Adhocrata	Sistêmica
Ambiental	Visionária	Carismática	Situacional	Estratégica

Fonte: Os Autores

Alguns tipos de liderança foram acrescentados, pelos pesquisadores, como é o caso da liderança parternalista, educadora, adhocrata, sistêmica e estratégica que não foram contempladas no referencial teórico, mas que, ao se pesquisar os tipos de liderança nas publicações nacionais da ANPAD, elas foram citadas.

Observando o Quadro 2 pode-se verificar que os estilos de liderança autocráticos, com foco nas no poder pessoal do líder, evoluem de um estilo focado apenas na figura do líder até uma liderança mais visionária. Na liderança autoritária, o líder é centrado em si mesmo e com pouca habilidade de empatia ou preocupação com os resultados organizacionais, pautando-se apenas na vontade individual. Ele é dominador, inflexível, possui postura diretiva e não permite a criatividade dos liderados, gerando mal-estar dentro da organização. Na ausência do líder, geralmente o grupo produz pouco e tende a se tornar indisciplinado. Esse estilo de liderança é o que produz maior quantidade de trabalho (FACHADA, 2003). Este estilo de liderança é considerado apropriado quando as decisões precisam ser tomadas rapidamente e quando a opinião da equipe não for necessária para um resultado bem-sucedido. Quando o líder começa a considerar as relações interpessoais ele acaba desenvolvendo uma liderança paternalista, onde até escuta sua equipe, contudo as decisões finais e sua vontade prevalece. De acordo com Lacombe (2003) esse tipo é liderança visa o fim dos conflitos em grupos, que visa um

relacionamento amável, onde o líder tem uma postura de representante paternal do grupo. Ele tende a atuar de forma mais emotiva que o líder autoritário, sendo, portanto mais passional. Quando o líder considera a participação da equipe, em prol de um processo organizacional, ele se torna mais participativo. Ele chega a considerar grupos de trabalho, participação em algumas decisões, contudo centraliza, ainda, todo o processo de tomada de decisão. Ele funciona como um líder consultivo, ou seja, escuta e considera as opiniões do grupo, sendo que os consulta por confiar neles. O processo de comunicação é realizado de forma descendente a ascendente. O topo da organização define as estratégias já os níveis mais baixos as executam. O líder é responsável pela responsabilidade e o controle final (WHITE; LIPPITT, 1960). E, finalmente, quando o líder passa a considerar as oportunidades de mercado, ele pode atuar de forma visionária e se tornar um líder empreendedor e muitas vezes nem depende de uma equipe de trabalho e quando a considera, ela servirá aos seus propósitos empresariais e a tomada de decisão será, ainda, centrada na sua visão. Para Hosmer (1982), os líderes visionários são aqueles que influenciam as atitudes e opiniões de outras pessoas dentro da organização, por meio da disseminação da sua própria visão. Eles se preocupam em garantir a longevidade da empresa, para isso investem no gerenciamento e desenvolvimentos dos indivíduos (SCHENDEL, 1989). Possuem como características à ambiguidade, complexidade e sobrecarga de informações) e, por isso, muitos desenvolvem uma competência mais empreendedora. Os empreendedores geralmente são propensos a serem mais individualistas que coletivos (MINTZBERG, 1973).

Analisando as lideranças na dimensão do poder democrático foram enquadrados alguns estilos que evoluem das relações de troca até à dominação do tipo carismática. Nesses estilos de liderança, o bom relacionamento e a amizade entre o grupo são incentivados, gerando assim um ritmo de trabalho seguro, leve e de qualidade. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho de acordo com Fachada (2003). Eles são eficazes quando o acordo da equipe é importante. Mas pode ser difícil de gerenciar quando há muitos pontos de vista e ideias diferentes. A liderança democrática evolui de um perfil mais focado nas relações de interesse (transacional) até uma liderança mais carismática. A liderança transacional é baseada na relação de troca e de interesses e baseada no trabalho em equipe, o foco é mais processual e muitas vezes são estabelecidas metas com recompensas materiais. Nesse sentido, o líder transacional utiliza de métricas econômicas ou racionais para conseguir monitorar os seus subordinados. A recompensa se refere ao comportamento de liderança que é focado na troca de recursos. De tal modo, em troca dos esforços e desempenho dos subordinados, os líderes fornecem recursos

tangíveis ou intangíveis (BASS, 1985). O líder e o liderado são mutuamente dependentes um do outro e as contribuições de cada um são reconhecidas e recompensadas (BURNS, 1978). Quando o líder, além de focar no processo passa a ver a equipe como o elemento mais importante de mudança e de geração de resultado, ela passa a ser um líder transformacional e passa a considerar e a incentivar os talentos individuais e grupais no alcance dos resultados organizacionais. Burns (1978) afirma que o líder transformacional é aquele que possui elevados padrões de conduta moral e ética, levando a lealdade de seus seguidores. Ele constitui uma inspiração motivacional, estimulando a confiança, o entusiasmo e a inspiração dos subordinados. Nesse estilo de liderança, o líder incentiva os pensamentos divergentes, o que faz com que os indivíduos criem estratégias inovadoras. É baseada na relação de influência mútua. O líder transformador é aquele que possui comportamento de longo prazo. Ele atua para transformar e motivar a equipe com a finalidade de encontrar interesses mútuos que beneficiem a organização de modo geral. Existe foco no desempenho das tarefas, porém ocorre ao mesmo tempo que se busca uma adequação da estratégia global da empresa a longo prazo (BASS; AVOLIO, 1993). Quando o foco, na liderança democrata é mais voltado para os processos organizacionais e na natureza do trabalho, o líder passa a ser um agente educador e passa a, junto com a equipe, a construir, juntos, conceitos e procedimentos. Limongi-França e Arellano (2002) afirmam que o líder empresarial tem adquirido novos perfis, deixando de ser controlador e passando a ser facilitador, um educador no processo de desenvolvimento da sua equipe. Finalmente, quando o líder necessita do apoio da equipe, mas conta com seu carisma pessoal para atingir o objetivo, ele se torna um líder carismático. O líder carismático é orientado para valores. Para Grifin e Moorhead (2006), líder carismático é uma pessoa que possui carisma, gerando energização, previsão e capacitação. Já para Wagner e Hollenbeck (2006), esse estilo de liderança consegue passar novas visões aos seus seguidores, despertando neles a importância dos objetivos em grupo e do trabalho e fazendo com que os interesses pessoais fiquem em segundo plano.

Na dimensão relacionada ao poder abdicata, os estilos de liderança evoluem desde de uma situação em que o liderado é, por vezes, deixado sem nenhum comando até uma liderança mais situacional, onde o líder abdica do seu estilo em função da maturidade da sua equipe. Assim a liderança parte do estilo *laissez-faire*, palavra francesa cuja tradução mais próxima seria “deixe estar”, onde os colaboradores ficam sem quase nenhuma orientação até uma liderança situação. Para DenHartog et al. (1997), o líder *laissez-faire* é aquele que não gosta de tomar decisões e evita assumir a responsabilidade de supervisão. Ele permite que os controles

dos processos de tomadas de decisão fiquem a encargo dos liderados. Todavia, não oferecem direcionamento, suporte ou feedback para estes. É uma situação de não-liderança, ocupando apenas uma posição hierárquica (BASS, 1989). Já na liderança liberal, o líder abdica do seu poder por eu confia muito nas competências dos seus colaboradores a ponto de não interferir. De acordo com Hersey e Blanchard (1986) essa liderança atua quanto os a equipe possui um grau de maturidade maior e maior domínio técnico exigindo pouca liderança. Ao nível da organização temos a liderança adhocrata, onde quase não há nenhum tipo de processo burocrático e uma extrema confiança no poder de decisão do colaborador. De acordo com Cury (1995, p. 129), "a adhocracia, de certo modo, representa uma antítese à organização burocrática". Esta forma de organização do trabalho visa atender, de forma imediata, as demandas de uma organização que necessita de respostas rápidas ao mercado, exigindo uma liderança mais flexível e atenta ao ambiente e aos resultados e, portanto, menos influenciadora e menos burocrática. E, finalmente, a liderança situacional, onde o líder irá ajustar sua estratégia de acordo com as situações ambientais, podendo exercer vários tipos e estilos de liderança dependendo da situação. O líder situacional é aquele que se adapta a diferentes situações. A liderança situacional consiste em uma interligação entre o líder, a maturidade do liderado e a situação proposta. Não existe um estilo de liderança que se adeque a todas as situações, e sim ocasiões e estilos de liderança diferentes (HERSEY; BLANCHARD 1986). As pessoas compartilham suas expectativas em seu ambiente e dessa forma, com o tempo aprendem a supervisionar o seu próprio comportamento e tornar as pessoas auto motivadas e responsáveis. A liderança situacional se enquadra no aspecto das lideranças abdicatas por que exige, dos seus líderes, abdicarem do seu estilo em função da maturidade da equipe, podendo atuar, também, como líderes liberais ou *laissez-faires*.

A última dimensão revela a importância da técnica ou da tecnologia como fonte de poder. Nela os indivíduos obtêm o controle, poder e influência pelo domínio que possui das fontes tecnológicas. A tecnologia, aqui, não se traduz apenas em equipamentos ou softwares informatizados, mas também do *know-how*, ou seja, do domínio de uma técnica específica. As lideranças, nessa dimensão, evoluem de uma postura mais analítica, em que o poder vem da técnica, para uma mais estratégica. Na liderança analítica, o poder do indivíduo vem do domínio da técnica ou da tecnologia que ele possui. Para Pitcher (1995) equivale a um líder tecnocrata pois é mais técnico e mais racional, isso é, mais pragmático e voltado para a realização das tarefas. Quando o líder se utiliza de técnicas para conseguir desenvolver uma equipe de trabalho, ele se torna um líder *coach*. Esse tipo de liderança atua junto à equipe, orientando-a,

mas sabedor de que os resultados dependem unicamente dos esforços dela, como um treinador de time de futebol que sabe que somente ganhará o jogo se treinar e orientar bem seus jogadores. Para Goleman (1998), a liderança conselheira sintoniza com os sentimentos das pessoas e causa uma direção emocionalmente positiva. O líder busca encontrar habilidades que auxiliem seus liderados a liberar o potencial de desenvolvimento que eles têm. Ele precisa ser um agente transformador e inspirador, que promova mudanças no clima organizacional de seu time e, para isso, depende do uso de estratégias, técnicas e tecnologias de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional. A liderança sistêmica parte do pressuposto que a organização funciona como um sistema integrado e o líder se apoia nos princípios da Teoria Sistêmica para gerenciar sua equipe de trabalho, levando-a a refletir que fazem parte de um sistema maior e qual o papel de cada um dos indivíduos dentro desse grande sistema. Dessa forma, a Teoria de Sistemas (também chamada de Teoria Sistêmica) trata sobre as relações entre o todo e suas partes, quando este conjunto tem um objetivo comum (BERTALANFFY, 2010). Finalmente, quando o líder passa a considerar não somente os sistemas organizacionais, mas também a influência do ambiente, ela passa a se denominar líder estratégico. Assim, o líder estratégico preocupa-se em posicionar a organização no meio ambiente competitivo de forma a torna-la mais competitiva. Para isso, é necessário que os líderes desenvolvam a habilidade de mudar suas organizações para que haja uma mudança no ambiente em que suas organizações atuam (HITT et al., 2001).

Após a estruturação do modelo de categorização, delineou-se e analisou-se o percurso histórico dos estudos e pesquisas sobre liderança, as diferentes teorias e tipologias existentes na literatura nacional. Os termos-chave utilizados na pesquisa foram: liderança, estilos de liderança, modelos de liderança e tipos de liderança

As informações foram categorizadas por meio da análise de conteúdo que auxilia na compreensão das mensagens que essas declarações almejam transmitir. Chizzotti (2006, p. 98) afirma que: “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Além disso, é importante enfatizar que sempre será possível investigar os textos dentro de várias formas diferentes (KRIPPENDORF, 1990, p.30):

Em qualquer mensagem escrita, simultaneamente, podem ser computadas letras, palavras e orações; podem categorizar-se as frases, descrever a estrutura lógica das expressões, verificar as associações, denotações, conotações e também podem formular-se interpretações psiquiátricas, sociológicas ou políticas.

Foram, então, utilizados artigos publicados, nas últimas décadas, nos periódicos e eventos da ANPAD (Associação Nacional de Pós Graduação em Administração) e que foram disponibilizados na plataforma da associação, desde a primeira publicação. Optou-se por essa plataforma por que se trata de uma referência nos estudos de pós-graduação em Administração no Brasil.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A etapa da pesquisa, que consistiu no levantamento dos artigos relacionados à temática liderança, utilizando-se dos descritores na base de dados da ANPAD, retornaram 176 publicações. Os artigos, em seguida, foram agrupados em colunas, de acordo com a seguinte classificação: a) autores e ano, b) título, c) objetivo, d) método, e) achados, f) tipo de liderança, g) características da liderança e h) teorias sobre liderança.

Na etapa seguinte, de análise, os artigos foram submetidos à uma nova classificação, utilizando-se de três critérios: a) os artigos deveriam conceituar, claramente, o que vem a ser liderança; b) os estudos deveriam definir qual aporte teórico sobre liderança estavam os fundamentando e c) as publicações deveriam ter feito a investigação baseando-se em alguma tipologia, estilo ou modelo de liderança. Atendendo a esses critérios foram encontrados 20 artigos. O Quadro 3 demonstra os principais estilos de liderança encontrados.

Quadro 3 – Estilos de Liderança

Autor	Tipo de Liderança
Almondes (2018).	Autêntica.
Brunelli e Cavazotte (2018).	Transformacional; Complexa; Servidora; Compartilhada.
Soares; Feuerschutte (2018).	Autocrático/ Orientado para produção; Democrático/ Orientado para o empregado; Laissez-faire; Contingencial; Carismático; Transformacional; Distribuída.
Vasconcelos et. al. (2018)	Transacional; Transformacional; Laissez-faire.
Dias (2018).	Servidora.
Gomes (2018).	Transformacional.
Junior e Ronchi (2018).	Narcisista; Reativo/Destrutivo; Auto Ilusório.
Lima et Al. (2018).	Cultural; Laissez-faire; Carismática; Visionária; Transacional; Transformacional.
Montenegro e Tupinambá (2018).	Transformacional; Transacional; Ausência de liderança.
Motta et. al. (2018).	Corporativa.
Garcia e Russo (2017).	Transacional, Transformacional; Empoderamento.
Nunes (2018).	Democrática; Autocrática; Liberal.
Rocha et al. (2018).	
Santos et al. (2018)	Visionária; Conselheira-Coach; Afiliativa; Autocrática; Democrática; Dissonante; Situacional.
Godoy (2017).	Transformacional; Transacional; Laissez-faire.
Sanematsu e Costa (2017).	Transacional; Transformacional.
Muzzio (2016).	Criativo.
Scucuglia e Selicani (2014).	Coletiva.
Lordello et Al. (2013).	Empoderadora.
Cabral; Camargo; Filho (2011).	Coletiva.
Costa; Dias (2011).	Transacional; Transformacional; Servidora.

Fonte: Os Autores

Como etapa final de análise foram analisadas as tipologias de liderança elencadas nas publicações e em quais dimensões (poder x relação) elas se enquadrariam, os resultados estão demonstrados no Quadro 2. De acordo com os artigos pesquisados pode-se ter noção de quão amplo é o campo de pesquisa sobre liderança. As quantidades de estilos, bem como seus nomes e definições, variam de cada autor e do estudo realizado. O estilo de liderança de um líder geralmente é baseado nas suas crenças, experiências, personalidade, ambiente de trabalho e a situação que está acontecendo naquele momento.

Quadro 2 – Classificação dos Tipos de Liderança

Tipo de Liderança	Definição do Estilo de Liderança	Classificação
Autocrática/Orientado para produção	Essa liderança é marcada pela centralização da autoridade, onde o líder planeja e decide sozinho.	Poder: Autocrata Relação: Intrapessoal
Democrática/ Orientada para empregado/ Participativa	O líder envolve os liderados nos processos de tomada de decisão, dando abertura ao grupo e decidindo com eles as formas de trabalho.	Poder: Democrata Relação: Interpessoal
Laissez-faire/Liberal	O líder deixa o grupo livre e não impõe regras e limites. Cada membro fica com o poder de decisão sobre a sua tarefa, quase sem interferência do líder.	Poder: Liberal Relação: Intrapessoal
Consultiva	O líder consulta as pessoas competentes ou membros do grupo para tomar a decisão.	Poder: Liberal Relação: Interpessoal
Carismática	O líder é orientado para valores e passa novas visões aos liderados.	Poder: Democrata Relação: Ambiental
Transacional	É realizada através de recompensas contingenciais aos seguidores conforme a performance nas tarefas.	Poder: Democrata Relação: Intrapessoal
Transformacional/ Transformador	O líder procura ativar potenciais latentes e satisfazer as necessidades dos seus liderados.	Poder: Democrata Relação: Interpessoal
Ausência de liderança	Caracterizada pelo processo de influência mútua. É um estilo de liderança marcado pela omissão do líder em praticar seu trabalho.	Poder: Liberal Relação: Intrapessoal
Complexa	É representada por um padrão de interações de liderança entre indivíduos que juntos geram uma capacidade de ação	Poder: Democrata Relação: Interpessoal
Servidora	O líder possui a tarefa de incentivar e influenciar seus liderados a usarem técnicas e procurar conhecimento.	Poder: Tecocrata Relação: Interpessoal
Compartilhada	Nesse estilo de liderança, o líder deve incentivar os outros agentes a também se tornar líder da organização.	Poder: Liberal Relação: Interpessoal
Liberal	O líder dá total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, participando delas apenas quando solicitado. Ela enfatiza somente o grupo.	Poder: Liberal Relação: Intrapessoal
Corporativa	O líder identifica competências ou capacita pessoas para desempenhar tais competências.	Poder: Democrata Relação: Organizacional
Visionária	Os líderes visionários são aqueles que influenciam as atitudes e opiniões de outras pessoas dentro da organização.	Poder: Autocrata Relação: Ambiental
Conselheira/Coach	Esse estilo de liderança sintoniza com os sentimentos das pessoas e auxilia seus liderados a liberar o potencial de desenvolvimento que eles têm.	Poder: Tecocrata Relação: Interpessoal
Afiliativa	Tem como princípio criar harmonia e na ligação emocional entre os membros da equipe.	Poder: Democrata Relação: Interpessoal
Situacional/ Contingencial	As pessoas compartilham expectativas em seu ambiente, fazendo assim com que possam aprender a supervisionar o seu próprio comportamento.	Poder: Liberal Relação: Ambiental
Dissonante	Na liderança dissonante, o líder faz grupos emocionalmente discordantes em que as pessoas falam	Poder: Autocrata Relação: Intrapessoal

	de forma desconectada umas das outras, não existindo a sintonia necessária em uma organização.	
Autêntica	É baseada em relações honestas do líder com seus membros. Ele valoriza as contribuições de seus subordinados, em bases éticas.	Poder: Democrata Relação: Ambiental
Distribuidora	O líder e os liderados compartilham papéis em um mesmo espaço.	Poder: Democrata Relação: Interpessoal
Coletiva/ Delegada/ Distribuída/ Colaborativa	São equipes de líderes que compartilham decisões no mesmo nível hierárquico.	Poder: Democrata Relação: Interpessoal
Narcisista	O líder narcisista age com indiferença perante os seus liderados.	Poder: Autocrata Relação: Intrapessoal

Fonte: Os Autores

Para Goleman (1995), os impactos dos estilos flexibilizam a liderança, a ampliação de competências e a inteligência emocional; aumentam a possibilidade de eficácia do líder. Quanto mais estilos o líder for capaz de desenvolver e lidar, mais eficaz será a sua gestão. Desse modo, ele deverá saber aplicar o estilo adequado a cada situação.

Na pesquisa observa-se que os estilos de liderança que mais se destacaram foram: o transformacional, transacional, laissez-faire, democrático e autocrático. Esses estilos de liderança são citados por diversos autores, tais como: Vroom e Yetton (1973); Hersey e Blanchard (1986); Goulart Júnior e Lipptt (2011). O estilo de liderança mais citado foi o transformacional, que é aquele em que o líder inspira seus liderados a transcender seus interesses pessoais em pró da organização e praticar um efeito profundo e extraordinário sobre eles. Já o segundo mais citado nos artigos pesquisados, foi o transacional, que é marcado pelo líder orientando os seus subordinados em direção as metas estabelecidas. Pode-se notar que ambos os estilos são advindos das Teorias Neocarismáticas, que surgiu na década de 80.

Outros estilos que foram bastante estudados foram os: laissez-faire, democrático e autocrático. Esses estilos são abordados pela Teoria Comportamental, criada no fim dos anos 40. As lideranças carismática, servidora, visionária, situacional, coletiva, e empoderadora, também ganharam destaque dentro dos estudos analisados. Em contraposto, alguns estilos foram pouco citados, tais como: o criativo, cultural, dissonante, auto ilusório, a liderança distribuída, corporativa, compartilhada, ausência de liderança, complexa, liberal, narcisista, destrutiva, autêntica, conselheira, afiliativa e consultiva.

A contribuição, entretanto, desse trabalho não se refere a somente contabilizar os estilos, mas fornecer um mapa didático (modelo teórico) que permita classifica-los e que possibilita uma visão de como estão sendo pesquisados tais temas na literatura e quais as tendências futuras. Assim, utilizando do modelo proposto no Quadro 2, observa-se que, na dimensão do poder, tem-se mais publicações investigadas no estilo democrata (10), seguido pelo abdicrta (6), autocrata (4) e tecnocrata (2), inferindo uma preferência, dos autores, pela liderança

baseada nas equipes de trabalho como facilitadoras do alcance dos resultados organizacionais. Já na dimensão das relações, prevaleceram as dimensões: interpessoal (10), seguida pela intrapessoal (7), ambiental (5) e organizacional (1), revelando que os autores consideraram que os aspectos comportamentais individuais e grupais ainda prevalecem sobre os aspectos organizacionais e ambientais. Infere-se que a tônica dos estudos comportamentais, na área de liderança, é ainda um predomínio nas publicações investigadas.

Pode-se refletir também que o cruzamento entre a variável poder (democrática) e a variável relação (interpessoal) traduzir-se-ia no estilo de liderança transformacional como um todo, indicando a importância desse estilo na visão dos pesquisadores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura sobre liderança é muito ampla. Existem variadas teorias e estilos de liderança. Essas teorias estão fundadas em diversos pressupostos sobre os papéis dos líderes e como eles devem agir dentro da organização. Nesse contexto, dependendo do estilo de liderança presente na organização, ou do estilo de liderança adotado pelo líder, uma série de comportamentos e ações são desencadeados, impactando positiva ou negativamente a gestão. Os líderes constituem, assim, em um dos principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso das organizações. Algumas pessoas nascem com uma facilidade em desenvolver as características de liderança. Como analisado, percebeu-se que o conceito de liderança é um tema difícil de conceituar ou de definir, uma vez que se trata de um assunto que vive em meio às disseminações ao longo do cotidiano (SANTOS, 2003). Nesse sentido, o objetivo desse artigo foi compreender como se estruturam e sobre quais bases teóricas se fundamentam as pesquisas acadêmicas sobre o tema liderança no Brasil, buscando, com isso, categorizar tais estudos, estruturando uma agenda de pesquisa que possibilite, aos pesquisadores, um roteiro didático e que aponte as principais tendências de investigações teórico-práticas.

Como resultado foi proposto um modelo de categorização dos estudos baseando-se no cruzamento de duas variáveis: Poder (autocrata, democrata, abdicata e tecnocrata) versus Relações (intrapessoal, interpessoal, organizacional e ambiental) que culminou na estruturação de 16 estilos de liderança. Esses estilos podem servir como referencial para comparação de outros estilos e, dessa forma, contribuir para uma padronização dos estudos na área de liderança, no campo da administração. De posse desse mapa ou agenda empreendeu-se uma pesquisa sobre o tema liderança na base de dados da ANPAD, que revelaram que os estilos de liderança que mais se destacaram foram: o transformacional, transacional, laissez-faire, democrático e autocrático. Destaque para o estilo transformacional como sendo o mais

pesquisado. Além disso, na classificação dos artigos encontrados, baseando-se no cruzamento das variáveis poder versus relações, obteve-se que o tipo de poder democrata se destaca, juntamente com a relação do tipo interpessoal. Na interseção dessas variáveis encontramos, logicamente, o estilo de liderança transformacional. Dessa forma, o estudo pode contribuir para os estudos sobre a teoria da liderança, permitindo um mapeamento e classificação desses fundamentos. Permite, ainda, analisar quais teorias estão sendo mais destacadas e quais os possíveis rumos de pesquisas futuras.

No entanto, o estudo possui, ainda, algumas limitações. Uma delas consiste na falta de consenso da parte dos autores, nos diversos estudos e pesquisas realizadas, dos conceitos de liderança e dos seus possíveis estilos. Pode-se notar isso, na quantidade de definições acerca do tema liderança e na grande quantidade de estilos de liderança que foram propostos nos artigos que foram analisados. Além disso, alguns desses tipos possuem praticamente a mesma definição e características, tendo, porém, com nomenclaturas diferentes, o que pode se tornar confuso a classificação. Outra limitação se refere à base de dados utilizada que se traduz em artigos publicados nos eventos e periódicos da ANPAD o que representa o que vem sendo pesquisado nos cursos de pós-graduação em administração do Brasil, o que não contempla, contudo, todo o estado da arte dos estudos de liderança, revelando a necessidade de uma investigação mais maciça em periódicos de nível superior de *Qualis* nacionais e internacionais. Como possibilidades de novas pesquisas, sugere-se a utilização do mapa ou agenda para a estruturação de um modelo quantitativo que possibilite o mapeamento dos estilos de liderança. Além disso seria interessante aprofundar as pesquisas em bases de dados mais amplas e com maior impacto na comunidade científica. Pode-se, ainda, realizar pesquisas qualitativas em profundidade para mensurar as características de cada estilo proposto nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALMONDES, R. S. Liderança Autêntica e as Dimensões do Comprometimento Organizacional. *Anais...* Curitiba, PR: ANPAD, 2018, 17 p.
- AUBERT, N., De GAULEJAC, V. **Le coût de l'excellence**. Paris: Éditions du Seuil, 1991.
- BARNARD, C. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BENNIS, W. & Nanus, B. **Líderes – Estratégias para uma liderança eficaz**. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S. A., 1985.

- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, C. W.- **Liderança: administração do sentido**. Atlas, São Paulo, 1994.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. Petrópolis: Vozes, 2010.
- BRUNELLI, M. Q; CAVAZOTTE, F. Atributos essenciais de liderança no empreendedorismo social: uma pesquisa exploratória. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2018, 17 p.
- BRYMAN, A. **Carisma and Leadership in organizations**. London, SAGE Publications, 1992.
- BURNS, J.M. **Leadership**. New York: Harper, 1978.
- CABRAL, P. M. F.; CAMARGO, F. F. A.; FILHO, J. R. S. V. Liderança Coletiva nas Redes de Cooperação: um Estudo de Caso sobre a Interrelação de Líderes na Rede Centersul de Mato Grosso. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2011, 16 p.
- CABRAL, P. M. F; CAMARGO, F. F. A.; VESCHOORE FILHO, J. R. S. Liderança coletiva nas redes de cooperação: um estudo de caso sobre a inter-relação de líderes na Rede Centersul de Mato Grosso. **Anais...** In: XXXV Encontros ENANPAD, 2011.
- CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e motivação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- Chizzotti, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2006.
- COSTA, M. A. G. D.; DIAS, S. M. R. C. Adequação de Modelos Internacionais de Mentoria e de Liderança a Empresas Brasileiras: Investigação em um Call Center. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2011, 17 p.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos. Uma visão holística. Perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DEN HARTOG, DEANNE N., VAN MUIJEN, JAAP J., and KOOPMAN, P. L. Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, n. 0, March, p. 19-34, 1997.
- DIAS, C. R. J. B. “Eu Vim Para Servir” (Mc 10,45): Um Estudo Sobre Liderança Servidora Em Uma “Nova Comunidade”. **Anais...** São Paulo, SP: ANPAD, 2017, 13 p.
- ELIAS, C. S. et al. Quando chega o fim? Uma revisão narrativa sobre terminalidade do período escolar para alunos deficientes mentais. SMAD: **Revista Electrónica en Salud Mental, Alcohol y Drogas**, v. 8, n. 1, p. 48-53, 2012.
- FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.
- FIEDLER, FE (1971) **Liderança**, Nova York: imprensa de aprendizado geral.
- GODOY, M. T. T.; et al. Liderança Transformacional e Coaching: Implicações de pesquisas empíricas no ambiente organizacional. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2017, 9 p.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. (Trad. M. H. C. Cortês). Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOMES, A.R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **PSICOL. USP**, São Paulo, v.18, n.3, p.143-161, 2007.

GOMES, G.; *et. al.* Interação da Liderança Transformacional, do Work-Life Balance e da Capacidade de Aprendizagem Organizacional na geração de Desempenho Inovador e Organizacional. **Anais...** Porto Alegre, RS: ANPAD, 2018, 11 p.

GRIFFIN R. W ; MOORHEAD G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Ática, 2006.

HERSEY, Paul ; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Strategic management**: competitiveness and globalization. 4. ed. Cincinnati : South-Western College Publishing Company, 2001.

HOLLANDER, E. P. **Leaders, Groups and Influence**, N. Y., Oxford, University Press, 1964.

HOSMER, L. T. The importance of strategic leadership. **Journal of Business Strategy**, v. 3, n. 2,p. 47-57, Fall 1982.

JUNIOR, J. S. M. M.; RONCHI, C. C. Liderança e Narcisismo: Indissociabilidade para Interpretação no Ambiente Organizacional. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2013, 13 p.

KIRKBRIDE, P. Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. **Industrial and Commercial Training**, Vol. 38 n.1, 2006.

KRIPPENDORFF, K. **Metodología de análisis de contenido**. Teoría y Práctica. Ediciones Paidós: Barcelona Spain, 1990.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração**: princípios e tendências. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, M. S. *et al.* Liderança em Equipes de Enfermagem na Perspectiva de Líderes e Liderados. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2017, 9 p

LIMONGI-GRANÇA, A. C.; ARRELANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LORDELLO, J. L. R. *et. al.* Liderança Empoderadora, Cultura Construtiva e Desempenho: Um Estudo sobre Cursos de Administração de Empresas em Instituições Privadas de Ensino Superior. **Anais...** São Paulo, SP: ANPAD, 2017, 16 p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, C. P.; CARAMORI, E. J. **PDCA: Método de melhorias para empresas de manufatura** – versão 2.0. Belo Horizonte: Fundação de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New p. 47-57, Fall 1982.

MONTENEGRO, A. V.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Estudo sobre Comprometimento Organizacional, Estilos de Liderança e Cultura Organizacional em uma empresa cearense. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2018.

MOTTA, A. A.; CANTO, N. R.; BARCELLOS, M. D. A Percepção das Lideranças Corporativas sobre a Sustentabilidade Organizacional: um estudo com empresas associadas à Câmara Americana de Comércio de Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, RS: ANPAD, 2018, 11 p.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade para a Inovação. **Anais...** Costa do Sauípe, BA: ANPAD, 2016, 15 p.

OLIVA, E. C.; SCUCUGLIA, R.; SELICANI, G. P. Liderança Coletiva: Um Novo Olhar para os Conselhos de Administração. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2014, 16 p.

PETERS, T.; WATERMAN, R. H. **In Search of Excellence**. N.Y.: Harper e Grow, 1982.

PITCHER, P. **Artists, Craftsmen and Technocrats: the dreams, realities and illusions of leadership**. Toronto: booksellers, 1995.

ROBBINS, S. (2005). **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

ROBBINS, Stephen P. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Saraiva : 2002.

ROCHA, M. S.; FERREIRA, J. M. P.; PEREIRA, P. A. O vôo da fênix: história de vida, liderança e resiliência. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2018, 15 p.

SALDER, P. **Leadership and organization all earning**. Hand book of organization all earning and knowledge. Oxford: oxford University Press, 2003.

SANEMATSU, L. S. A.; COSTA, L. V. Relação Entre as Táticas de Influência e os Resultados da Liderança na Enfermagem. **Anais...** São Paulo, SP: ANPAD, 2017, 17 p.

SANTOS, A. L dos; SILVA, R. P da. Liderança: um dos fatores primordiais para o sucesso das organizações estatais. **VI SEMEAD de Recursos Humanos**, São Paulo, 2003.

SANTOS, T. L. et al. Os estilos de liderança nas organizações não governamentais da região metropolitana de Belém. **Anais...** João Pessoa, PB: ANPAD, 2011, p 17.

SCHENDEL, D. Introduction to the special issue on strategic leadership. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 1-3, 1989. Special issue.

SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, A.; *et al.* Influência do Estilo de Liderança e da Subordinação no Julgamento e Tomada de Decisão do Auditor Interno. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2018, 17 p.

Smith, P.B., Peterson, M.F., Misumi, J., & Tayeb, M. (1989). **Testing leadership theory cross culturally**. Recent advances in social psychology: An international perspective. Amsterdam: North-Holland, 1989..

SOARES, G. L.; FEUERSCHUTTE, S. G. A Expressão da Liderança na Prática Docente: Um Estudo com Professores Universitários de Cursos de Administração. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2018, 16 p.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

TANNEBAUM, Robert e SCHMIDT, Warren H. How to choose a leadership pattern. **Havard Business Review**, vol. 36, n. 2, p.95-101, março-abril, 1958.

TICHY, N., DEVANNA, M., A., **The Transformational Leader**, John Wiley and Sons, Inc., USA, 1986.

TOLFO, S. R. A liderança: Da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VASCONCELOS, K. C. A; ROCHA, L. Q.; SOUZA, A. M. Cultura de Aprendizagem e Estilo de Liderança: Uma Análise de Fatores que Influenciam a Aprendizagem Organizacional. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2018, 17 p.

VROOM, V., YETTON, P. **Leadership and decision making**. University of Pittsburgh Press, 1973

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional - Criando Vantagem Competitiva**. Editora Saraiva, 2006.

WHITE, R. LIPITT, R. **Autocracy and democracy: a experimental inquiry**. New York: Haper & Brothers, 1960.

ZALEZNIK, A. e KETS DE VRIES, M. Da liderança enquanto “texto” – ensaio sobre a interpretação. In: LAPIERRE, L. **Imaginário e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.

CAPÍTULO 5

DIMENSIONAMENTO DE POSTOS DE TRABALHO EM AMBIENTE COM COLABORADORES POLIVALENTES POR MEIO DE SIMULAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UM OPERADOR LOGÍSTICO DE CASTANHAL - PA

Yan Carlos Pereira Rodilha
Túlio Cássio Dias da Costa
Denilson Ricardo de Lucena Nunes
André Cristiano Silva Melo
Mateus Araújo de Araújo
Rodrigo Rangel Ribeiro Bezerra
Verônica de Menezes Nascimento Nagata

RESUMO

A gestão eficiente do capital humano está diretamente relacionada com os resultados da empresa. Diante disso, dimensionar com coerência o número de colaboradores de cada setor da empresa exige atenção, pois isso reflete também no equilíbrio que deve existir entre capacidade e demanda. Este estudo teve como objetivo elaborar um modelo de Simulação para dimensionar o quadro funcional em ambiente de polivalência, onde os colaboradores são multitarefa. Para ilustrar a aplicação do método, optou-se por um estudo de caso, no qual o objeto foi de um operador logístico situado em Castanhall-PA. Dessa forma, foram utilizados históricos de taxa de produção e demanda diária, dentre outras características da produção a fim de elaborar um modelo de simulação que fosse aderente ao sistema real. A partir do modelo elaborado em Excel®, que considerou as taxas de produtividade e as demandas diárias como variáveis aleatórias, foram analisados 10 cenários, diferenciados apenas pelo número total de colaboradores. A partir dos resultados obtidos foi possível realizar análises dos cenários para cada medida de desempenho considerada importante para a empresa: ociosidade média entre linhas; horas extras x horas ociosas; nível de serviço das linhas. A escolha do melhor cenário (total de colaboradores) fica então a cargo do gestor após ponderação entre qual desempenho se adequa mais aos objetivos da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Gerenciamento da Capacidade, Dimensionamento do Quadro Funcional, Medidas de Desempenho. Simulação.

INTRODUÇÃO

É comum as organizações enfrentarem mudanças na demanda, seja na frequência ou volume, o que força as empresas a tomarem decisões relacionadas à capacidade, como redução ou aumento, realocação de tarefas, dentre outras. Diante disso, responder de forma eficaz às mudanças na demanda contribuirá para manter a satisfação do cliente e o nível de desempenho financeiro almejado (YU-LEE, 2002).

O ato de planejar e controlar a capacidade torna-se um diferencial competitivo no que se refere ao atendimento à demanda, fato é que Slack, Brandon-Jones e Johnston (2015) ressaltam que essa prática é um modo de estabelecer a capacidade efetiva da operação, para que

seja possível responder às demandas colocadas sobre ela, ou seja, decidir como a operação deve reagir às flutuações da demanda. Em casos que a demanda é superior à capacidade ofertada, algumas estratégias podem ser adotadas. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) afirmam que é possível aumentar a utilização da capacidade teórica através da disponibilização de mais recursos, ou seja, a alocação desses para determinada atividade.

Quando se trata da necessidade de aumento da capacidade para a execução de uma atividade, as empresas podem adotar a ferramenta de polivalência da mão de obra e obter benefícios. Fato é que, Berkenbrock (2016) afirma que, quando a polivalência é exercida, ela pode ser um grande diferencial competitivo para a empresa, qualificando e desenvolvendo os profissionais a conhecerem de forma dinâmica a organização.

Obter a capacidade suficiente para atendimento à demanda é também obter a quantidade ideal de colaboradores na equipe. Porém, Plombon (2016) diz que é comum os gerentes e diretores determinarem o quadro de pessoas, através de percepções, tentativas e erros ou por negociações políticas dentro dos departamentos. O autor ainda cita que o alto número de pessoas no quadro é elemento de preocupação da gestão, no entanto não se é aplicado nenhum tipo de técnica ou método administrativo para dimensionar o quadro. Portanto se torna necessário que tal tarefa seja realizada de forma sistemática e baseada em evidências estatísticas. Nesse contexto, o uso da simulação está se tornando praxe, devido seus benefícios, como Sandanayake et al. (2008) citam, a utilização dessa ferramenta em busca de melhoria do desempenho dos processos produtivos vem se tornando cada vez mais comum, pois em menor tempo e investimento, facilita visualizar, analisar e otimizar processos de produção complexos.

A simulação pode se tornar uma forma de potencializar a capacidade produtiva desde que usada de forma eficaz, pois esta é uma representação próxima da realidade. O uso da simulação em operadores logísticos para dimensionamento do quadro funcional, não é frequentemente discutido na literatura. No entanto, existem trabalhos que utilizam esta técnica, mas aplicados a outros contextos, como é o caso do estudo de Praia e Gomes (2015), que utilizaram a simulação para dimensionar o número ideal de colaboradores de um setor de compras, a fim de reduzir o tempo médio de processamento de pedido.

Assim, esse trabalho tem como questão de pesquisa: como dimensionar a capacidade produtiva em um ambiente com polivalência, através da simulação, de modo a atender satisfatoriamente parâmetros de desempenho adotados pela empresa?

REFERENCIAL TEÓRICO

Gerenciamento da capacidade

As organizações enfrentam com frequência mudanças no volume de demanda ou no tipo de demanda, no entanto, para essas duas situações, a organização é obrigada a tomar decisões relacionadas ao aumento da capacidade, redução da capacidade ou alteração das tarefas executadas pela capacidade. Diante disso, a forma de resposta das empresas a essas situações é de suma importância, pois responder de forma eficaz às mudanças na demanda ajudará a manter a satisfação do cliente e o nível de desempenho financeiro desejado (YU-LEE, 2002).

A palavra “capacidade” é utilizada por gerentes de produção, como uma forma de mostrar a capacidade de processamento de algum investimento, incorporando uma dimensão de tempo apropriado (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2015). Para que a demanda seja atendida, o prestador de serviços necessita ter capacidade, que pode ser definida como o potencial produtivo de um processo, constituído por uma interação complexa de componentes, como espaço físico, equipamentos, taxa de produção, recursos humanos, capacitações do sistema, políticas da empresa e taxas de confiança dos fornecedores/clientes (HAYES et al., 2008).

Quando uma organização requer lidar com demanda variável, algumas decisões sobre capacidade precisam ser tomadas, o que envolve escolher a capacidade ótima para cada local, balancear os diversos níveis de capacidade das operações na rede e programar as alterações da capacidade de cada parte da rede (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Outra maneira de ajustar a capacidade é através da realocação e do compartilhamento da capacidade entre os ativos/instalações da organização, além dos diferentes serviços prestados (WALLEY, 2013). Além disso, as empresas podem aproveitar dos períodos de baixa demanda para treinar os funcionários em diversas funções, para que, em períodos de pico, estes possam ser realocados para outras atividades, criando assim funcionários multifuncionais.

Medida de capacidade produtiva

Ter informações precisas, referentes à capacidade de produção por operador, por máquina por um determinado período de tempo, pode auxiliar o gestor de produção a tomar decisões para lidar com a demanda. Partindo desse pressuposto, Yu-Lee (2002) afirma que, medir corretamente a capacidade é uma condição essencial para se gerenciar a capacidade, devido às decisões tomadas para se gerenciar a capacidade serem baseadas nas medições observadas.

Mensurar a capacidade de sistemas produtivos é uma tarefa difícil e isso se dá pela ação dos seguintes fatores associados à variabilidade: políticas da empresa, confiabilidade dos fornecedores, confiabilidade dos equipamentos, taxas de produção e o impacto dos fatores humanos (Hayes et al., 2008).

Para uma eficiente gestão da capacidade produtiva, faz-se necessário possuir uma correta medida da capacidade disponível em determinado momento, no entanto, isso não é uma tarefa fácil. Diante disso, Corrêa e Corrêa (2017) afirmam que, a informação sobre a medida da capacidade disponível será sempre aproximada, pelo fato de haver variações que podem ocorrer durante a utilização, sendo mais comum em processos intensivos em mão de obra, devido esse insumo apresentar sensível variabilidade em sua produtividade.

Conforme Moreira (2008) existem duas formas de se medir a capacidade de uma unidade produtiva, que pode ser através da produção ou por meio dos insumos. O autor ainda ressalta que, as unidades de medidas devem ser comuns ao tipo de produto produzido, ou seja, não se deve misturar medidas, como metros com toneladas.

A polivalência da mão de obra

De acordo com Bardeja (2002), a polivalência da mão de obra compreende uma ferramenta que leva em consideração alguns princípios de diversidade das habilidades humanas e as particularidades de diversas atividades, e ajustes no processo produtivo, onde, quando somada com outras ferramentas da filosofia JIT, aceita-se que a empresa se encaixe precocemente à variação dos modelos exigidos pela demanda, sem comprometer custos e prazos de entrega, contudo, a polivalência está relacionada com a satisfação, enaltecendo as habilidades profissionais, onde se associa ao poder de decisão e de responsabilidade, estimulando positivamente o crescimento profissional do colaborador.

Longhi et al. (2015), pontua que o trabalho polivalente oferece incontáveis vantagens para as empresas que priorizam formar colaboradores polivalentes, tornando-se mais importantes para a geração de uma cultura, crescimento e redução de custos, sendo impulsionadas por aspecto cognitivo de sua força de trabalho o qual é desenvolvido e incentivado pela holística polivalente e multifuncional, sendo assim, essa propulsão de conhecimento oferecido por um sistema polivalente causa impulso competitivo na organização, e gera uma melhor lucratividade e competitividade no mercado. Para Silva, Correa e Gomes (2008) o trabalhador polivalente é capaz de executar diferentes tarefas, acrescentando muito mais valor ao seu trabalho, exercendo não apenas sua função dentro de seu setor, mas sim em

qualquer setor da empresa, seja ele comercial, administrativo ou produtivo, esse colaborador aprende de forma ampla os processos organizacionais, realizando todas as atividades do setor, maximizando seu conhecimento, aprimorando suas habilidades, transformando-se muito mais habilitado para resolver problemas, pois ele conhece de forma abrangente a área em que atua.

Simulação

Atualmente, a simulação computacional vem assumindo uma relevante importância como ferramenta de aquisição de conhecimento (GAVIRA, 2003). De acordo com Gavira (2003) a simulação é uma das ferramentas que proporciona a vários profissionais, entre eles o administrador e o engenheiro de produção, realizar as atividades a que se propõe. Através dela, eles podem adquirir capacidade de identificar, formular e solucionar problemas ligados às atividades de projeto, operação e gerenciamento do trabalho e de sistemas de produção de bens e/ou serviços.

A simulação computacional é um instrumento capaz de simular diversos cenários e estimar os respectivos resultados. Os modelos de simulação são elaborados para dar amparo a decisões sobre investimentos em novas tecnologias, expansão da capacidade de produção, gerenciamento de materiais, recursos humanos e integração com os fornecedores, ou seja, através da simulação é possível estabelecer metas estratégicas para a organização (McLean & Leong, 2001).

De acordo com Freitas (2008), a simulação vem para responder a seguinte pergunta: O que acontece se? Por meio desse sistema, as empresas são auxiliadas nas tomadas de decisões e desenvolvendo projetos com mais eficiência e sem fazer qualquer mudança física no projeto. Dentre outras características, estão alguns pontos como:

- Agilidade nas aplicações do fato do simulador ser modificado quando necessário antes da implementação;
- Oferecer uma viabilidade nos custos, tempo e melhorias na qualidade e produtividade;
- Equivalência com o projeto real;
- Aplicações em vários sistemas como produção, transporte entre outras.

Gavira (2003) enfatiza como principal colaboração da simulação, possibilitar às organizações testar regras de decisão variadas dentro dos limites de um laboratório rigorosamente controlado, sem paradas nas operações do sistema real. Outra grande vantagem observada refere-se à capacidade do modelo de simulação de comprimir o tempo e o espaço,

permitindo aos gestores de tomadas de decisão conhecer, em curto espaço de tempo, as consequências de longo prazo relacionado às suas ações e ao sistema como um todo. Além disso, proporciona uma melhor visão sistêmica do efeito que alterações locais terão sobre o desempenho global do sistema e, a possibilidade de uma reflexão sobre os diversos aspectos de um sistema de produção.

METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada seguindo os passos:

1) Revisão da Literatura: Realização de pesquisas em artigos, monografias, dissertações e livros conceituados que abordam sobre o gerenciamento da capacidade produtiva, polivalência da mão de obra e simulação. Visando alcançar uma base científica para elaboração da pesquisa;

2) Identificação das características da empresa: Visita in loco na empresa, com intuito de verificar as características e dificuldades da atividade produtiva, para que fosse elaborado tanto o modelo analítico de distribuição de colaboradores nas linhas de produção, quanto a programação da Simulação;

3) Elaboração do modelo analítico: Desenvolvimento do modelo matemático que apresenta a quantidade de colaboradores para cada linha de produção, de modo a atender o objetivo especificado pela gerência logística e coordenação de operação sobre a redução da taxa de ociosidade entre a linha considerada gargalo em relação as demais no final do expediente, bem como realizar a distribuição da carga de trabalho de acordo com a demanda disponível;

4) Coleta de dados: Consulta do relatório personalizado do ERP disponível na empresa, para que fosse obtido dados de média e desvio-padrão da demanda diária a ser separada e produção por hora dos colaboradores nas linhas de produção, ambos na unidade de medida em apanha;

5) Elaboração da programação da Simulação: Foi utilizado o Software Excel® para alimentar todos os dados coletados e aplicar a distribuição dos colaboradores no ato da simulação dos períodos (cada período corresponde a um ciclo do banco de horas, que vale a 3 meses), além disso, foi utilizado o *Virtual Basic for Applications* (VBA) para demonstrar o cenário real da empresa;

6) Escolha dos cenários: Foi escolhido 10 cenários com 100 períodos cada, baseado na sensibilidade da empresa às variações de operadores. Ressaltando que entre os cenários foram alterados somente os dados de entrada (número de colaboradores em cada equipe);

7) Análise dos cenários simulados: Analisar e comparar graficamente as medidas de desempenho dos cenários, para que fique a critério do gestor definir o cenário ideal, baseado na medida de desempenho que é considerado mais importante para a organização.

RESULTADOS

Os resultados estão organizados de modo a apresentar as características observadas da empresa, assim como os dados necessários para utilizar como parâmetro do modelo de simulação, bem como uma descrição do modelo analítico de distribuição de colaboradores nas linhas formulado. Por fim, a seção 4.4 contém uma análise sobre o comportamento dos cenários em relação às medidas de desempenho e comparações entre os cenários, visando apresentar os resultados que possibilitem auxiliar na tomada de decisão do gestor sobre o total de colaboradores que seria ideal de acordo com a visão estratégica da empresa.

Construção da simulação

O objetivo da simulação foi dimensionar o quadro trimestral de funcionários de um operador logístico, localizado em Castanhal-PA, considerando a polivalência da mão de obra. Para demonstrar o cenário atual da empresa foi necessário coletar informações como demanda diária, hora-extra, número de linhas, dados de produtividades, informações do banco de horas, dentre outras. A seguir estão os detalhes que descrevem o comportamento programado na simulação:

a) Cada período da simulação correspondeu a 12 semanas, aproximadamente 3 meses, pois é o tempo equivalente ao ciclo do banco de horas, além de ser o período de experiência dos colaboradores, o que garante que é o tempo mínimo para contratar ou demitir algum colaborador;

b) Os cenários foram simulados para 100 períodos, o que corresponde a 7200 dias, onde o modelo se encontra já no regime estacionário, ou seja, sem influência de suas condições iniciais;

c) Para a distribuição dos colaboradores entre as linhas de produção foi proposto um modelo analítico que visa reduzir a ociosidade entre as linhas. Essa alocação de equipes ocorreu a cada 4 horas de simulação, o que corresponde a duração de um turno de trabalho na empresa;

d) A jornada de trabalho semanal dos colaboradores foi igual a 44 horas semanais, de segunda à sábado, e a jornada diária total igual a 16 horas, dividido para duas equipes. A 1ª equipe exerceu suas atividades das 06:00 as 10:00 horas e das 14:00 as 18:00 horas, enquanto a 2ª equipe atua das 10:00 as 14:00 horas e das 18:00 as 22:00 horas;

e) A unidade de medida “apanha” foi escolhida para representar a variável demanda, isso se dá pelo fato de que a esta corresponde a quantidade de vezes que o colaborador visita os endereços para separar produtos, ou seja, demonstra o esforço de trabalho do colaborador em sua tarefa, e assim contribuir para mensurar a capacidade produtiva de forma coerente;

f) O modelo de simulação segue a norma do acordo coletivo do Sindicato do Transporte e da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), no qual cada colaborador pode realizar no máximo 2 horas extras por dia, em casos de demandas extraordinárias;

g) No operador logístico em questão existem 4 linhas de produção que são: *Flow Rack*, DAL Caixaria, DEC Caixaria e Fração;

h) As demandas consideradas foram geradas de segunda-feira à sexta-feira, enquanto no sábado a demanda era a pendente da sexta-feira;

i) O modelo de simulação segue a regra de que a demanda que não foi finalizada no dia anterior, é somada à demanda gerada do dia atual.

Dados de produtividade

O operador logístico, objeto deste estudo, contém 4 linhas de produção: caixaria DAL, caixaria DEC, fração e *Flow rack*. A unidade de medida adotada para taxa de produção e demanda das linhas foi a “apanha”, por se tratar do deslocamento dos colaboradores no CD. A partir dos dados do ERP da empresa, obteve-se informações de taxa de produção das equipes e demanda diária das linhas de produção, que foram utilizadas como parâmetros do modelo de simulação. No Quadro 1 apresenta-se informações referentes a média e desvio-padrão da taxa de produção das equipes nas linhas de produção.

Quadro 1 – Taxa de produção das equipes por linha

Linha de produção	1ª Equipe		2ª Equipe	
	Média	Desvio	Média	Desvio
Fração	46	8	62	10
<i>Flow rack</i>	66	11	53	8
DEC caixaria	35	6	34	5

DAL caixaria	22	4	28	3
---------------------	----	---	----	---

Fonte: Autores (2020).

No que se refere à demanda, no Quadro 2 são apresentadas as médias obtidas das linhas de produção para cada dia de semana.

Quadro 2 – Demanda média diária em apanhas

	Fração	Flow Rack	DEC Caixaria	DAL Caixaria
Segunda	11654	6482	4004	952
Terça	11963	6172	3697	1046
Quarta	11136	6589	4177	1030
Quinta	11360	6993	3736	1033
Sexta	19146	10605	7397	1968

Fonte: Autores (2020).

Enquanto no Quadro 3 são apresentados os desvios-padrões obtidos das linhas de produção para cada dia da semana.

Quadro 3 – Desvio-padrão da demanda diária em apanhas

	Fração	Flow Rack	DEC Caixaria	DAL
Segunda	1543	853	679	204
Terça	1232	826	463	228
Quarta	1209	749	558	172
Quinta	1569	756	571	291
Sexta	2573	1616	1323	457

Fonte: Autores (2020).

Modelo analítico

O modelo em questão visa realizar a distribuição dos colaboradores nas 4 linhas de produção, de modo a reduzir a taxa de ociosidade entre linhas, dessa forma a linha considerada como referência seria aquela com maior demanda para o período. Aqui chamaremos essa linha de “gargalo” em relação às demais. Segundo essa interpretação, o ócio zero ocorre quando todas as linhas (L) finalizam suas demandas no mesmo instante, por outro lado, quando uma linha termina sua demanda precocemente em relação às outras, seu ócio é o intervalo de tempo até que a última linha tenha terminado. Vale ressaltar que esta técnica pode ser aplicada para n linhas de produção e em qualquer segmento, desde que exista um ambiente de polivalência de colaboradores.

Uma vez que o ócio está relacionado com o intervalo entre o término da linha gargalo e as demais, define-se então o tempo de conclusão da linha i pela Equação 1.

$$\text{Tempo } L_i = \frac{D_i}{(Nop_i \cdot P_i)} \quad (1)$$

Onde: $\text{Tempo } L_i$ – Horas necessárias para finalização da demanda da linha i ; D_i – Demanda em apanhas na linha i ; Nop_i – Número de colaboradores na linha i ; P_i – Produtividade na linha i (apanhas por hora por colaborador);

Para o ócio zero todas as linhas deveriam terminar no mesmo tempo, ou seja $\text{Tempo } L_j = \text{Tempo } L_i$ para $i \neq j$, sendo i e $j \in \{1, 2 \dots n\}$. Igualando o tempo das linhas 1 e 2 resulta na Equação 2.

$$\text{Tempo } L_1 = \text{Tempo } L_2 \rightarrow \frac{D_1}{(Nop_1 \cdot P_1)} = \frac{D_2}{(Nop_2 \cdot P_2)} \quad (2)$$

Escrevendo Nop_2 em função de Nop_1 , tem-se a Equação 3.

$$Nop_2 = Nop_1 \cdot \frac{P_1}{D_1} \cdot \frac{D_2}{P_2} \quad (3)$$

Se considerarmos que a linha L_1 é o gargalo, então podemos escrever o número de colaboradores de qualquer linha em função, conforme Equação 4:

$$Nop_i = Nop_1 \cdot \frac{P_1}{D_1} \cdot \frac{D_i}{P_i} \quad (4)$$

Em casos, que houver restrição de número de colaboradores, tem-se a Equação 5.

$$\sum_i^N Nop_i = C \quad (5)$$

Onde: C – Total de colaboradores na Organização. Nesse caso, fazendo a soma para n linhas a partir da Equação 4, teremos Equação 6.

$$Nop_1 \cdot \frac{P_1}{D_1} \left(\sum_i^N \frac{D_i}{P_i} \right) = C \quad (6)$$

De onde podemos retirar Nop_1 segundo a Equação 7.

$$Nop_1 = \frac{C}{\frac{P_1}{D_1} \left(\sum_i^N \frac{D_i}{P_i} \right)} \quad (7)$$

O procedimento se inicia encontrando-se o Nop_1 a partir da Equação 7, ou seja, o Número de Operadores para a linha gargalo. Então, para toda linha não-gargalo teremos um Número de Operadores (Nop_i) calculado como na Equação 4. Ressalta-se que esse modelo analítico busca um equilíbrio no tempo de conclusão das tarefas (entre linhas) com menor ócio

possível entre linhas. Portanto, o objetivo não é encontrar o menor tempo de conclusão para as tarefas como um todo.

O procedimento descrito anteriormente foi utilizado para definir (alocar) a quantidade de colaboradores, em cada linha de produção, a cada 4 horas de simulação. Além disso, na prática, os Nop_i devem ser arredondados para números inteiros por se tratarem de número de colaboradores, o que acaba resultando em algum valor de ócio entre linhas de produção.

Resultados da simulação

Ociosidade média entre linhas

Para essa medida de desempenho, a variância foi baixa para todos os cenários simulados, bem como as médias dos períodos. Isso pode ser reflexo da eficiência do modelo analítico de distribuição de colaboradores que visa reduzir a ociosidade entre as linhas. No Quadro 4 são apresentadas a média e variância dos cenários para ociosidade média entre linhas, considerando o mesmo total de colaboradores para os dois turnos (diurno, noturno).

Quadro 4 – Média e variância para ociosidade média entre linhas

CENÁRIO	MÉDIA	VARIÂNCIA
26, 26	8,80%	0,54%
27, 27	9,07%	0,55%
28, 28	9,30%	0,37%
29, 29	9,37%	0,38%
30, 30	9,32%	0,43%
31, 31	9,08%	0,50%
32, 32	8,75%	0,54%
33, 33	8,62%	0,63%
34, 34	8,35%	0,74%
35, 35	8,19%	0,83%

Fonte: Autores (2020)

A média dos cenários apresentou resultados com valores abaixo de 10% e não houve variação significativa entre os cenários, o que demonstra que independentemente da quantidade de colaboradores disponíveis para operação, a ociosidade média continua baixa.

Horas extras x horas ociosas

Através dos resultados foi observado a alta sensibilidade para todos os cenários para a medida de desempenho horas extras x horas ociosas, o que pode ser justificado tanto pela aleatoriedade na geração da demanda e da taxa de produtividade, quanto pela variação diária da demanda, que está relacionado ao recebimento de pedidos por rotas.

No Quadro 5 são apresentadas a média de cada cenário e variância, e é possível visualizar a alta variância nos dados de cada cenário, bem como a tendência de aumento conforme é aumentado o número de colaboradores disponíveis, isso pode ser explicado pela aleatoriedade na taxa de produtividade, que influencia diretamente no tempo para se finalizar a demanda diária.

Quadro 5 - Média e variância para horas extras x horas ociosas

CENÁRIO	MÉDIA	VARIÂNCIA
26, 26	187,27	616,76
27, 27	206,57	724,30
28, 28	193,50	934,80
29, 29	147,50	1214,82
30, 30	75,93	1610,47
31, 31	-6,26	1945,57
32, 32	-108,10	2336,89
33, 33	-199,97	2287,31
34, 34	-305,81	2779,41
35, 35	-404,08	2373,50

Fonte: Autores (2020).

Através do Quadro 5, também é possível verificar que conforme é aumentado a quantidade de colaboradores disponíveis, a média dessa medida de desempenho tende a diminuir, até chegar ao momento em que, no final do período a empresa não efetue o pagamento de horas extras aos funcionários, e sim tenha horas ociosas, implicando no não cumprimento dos funcionários em relação à carga horária estabelecida em contrato, devido à falta de demanda.

O cenário com 31 colaboradores foi o que apresentou o melhor resultado, pois é o que contém a média mais próxima de 0 ao final do ciclo do banco de horas (trimestral), ou seja, o valor ideal para organização no que diz respeito a custo, pois é o cenário em que se encontra o equilíbrio entre horas ociosas e horas extras.

Fração de dias com demanda atendida totalmente

Essa medida de desempenho apresentou uma tendência de aumento na média dos cenários, conforme se aumenta o número de colaboradores disponíveis. Significando que quanto maior a quantidade de colaboradores, maior o percentual de dias em que a demanda é totalmente atendida. Por sua vez, a variância apresentou uma tendência de queda, de acordo com o aumento do número de funcionário disponíveis. No Quadro 6 são apresentadas a média e variância dos cenários para a fração de dias com a demanda atendida totalmente.

Quadro 6 – Média e variância para a fração de dias com demanda atendida totalmente

CENÁRIO	MÉDIA	VARIÂNCIA
26, 26	16,20%	28,01%
27, 27	27,73%	39,98%
28, 28	41,80%	42,35%
29, 29	54,15%	52,33%
30, 30	66,72%	42,79%
31, 31	76,37%	32,34%
32, 32	84,58%	20,95%
33, 33	89,67%	12,96%
34, 34	93,12%	9,18%
35, 35	95,13%	5,71%

Fonte: Autores (2020).

A tendência da estabilização entre os períodos para cenários com maior quantidade de colaboradores, pode ser justificada pelo fato da média se aproximar a 100%, significando que na maioria dos períodos a demanda diária é totalmente entregue, sem atrasos.

FILL RATE – Fração atendida da demanda total

Através dos resultados obtidos, é possível verificar o aumento no *Fill rate* – fração atendida da demanda total, conforme é aumentado o número de funcionários, tendendo a 100%. Por sua vez, a variância é reduzida, conforme o aumento de colaboradores. Isso pode ser explicado devido a estabilização dessa medida de desempenho para cenário com alta quantidade de colaboradores, pois, há uma alta frequência de períodos com *Fill rate* igual a 100%. O Quadro 7 apresenta a média e variância dos cenários.

Quadro 7 – Média e variância para o Fill rate

CENÁRIO	MÉDIA	VARIÂNCIA
26, 26	92,51%	1,69%
27, 27	95,30%	0,97%
28, 28	96,99%	0,55%
29, 29	98,15%	0,43%
30, 30	98,90%	0,18%
31, 31	99,33%	0,09%
32, 32	99,61%	0,06%
33, 33	99,74%	0,03%
34, 34	99,87%	0,01%
35, 35	99,91%	0,01%

Fonte: Autores (2020).

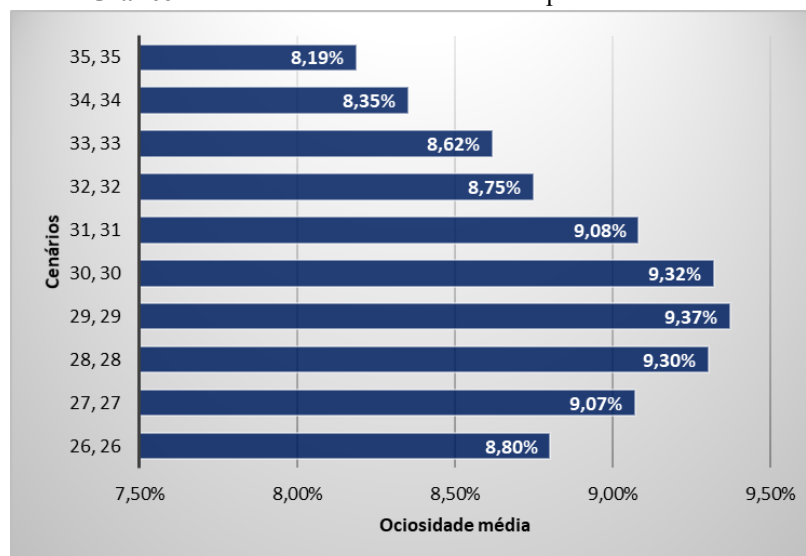
Comparação entre cenários

Para facilitar a comparação entre cenários, optou-se por utilizar as médias trimestrais de cada medida de desempenho, considerando o total de colaboradores (diurno, noturno) em cada cenário simulado. Os resultados foram agrupados para que pudessem auxiliar a tomada de decisão sobre o melhor cenário para cada medida de desempenho. A partir disso, escolher a quantidade de colaboradores que atenda às necessidades da empresa no trimestre seguinte.

No que diz respeito à ociosidade média entre as linhas, não houve variação significativa entre os cenários, o que se pode afirmar que, independentemente da quantidade de colaboradores disponíveis, não haverá variação significativa em relação à média, pelo fato dessa medida de desempenho avaliar somente a eficiência do modelo analítico de distribuição de colaboradores. A partir dos resultados obtidos, observou-se que nenhum cenário apresentou média superior a 10%. Por sua vez, a simulação que apresentou melhor média, foi a com 35 colaboradores em cada equipe. No Gráfico 1 é apresentada a ociosidade média entre as linhas para cada cenário.

Em relação à medida de desempenho soma de necessidade de horas, houve uma alta variação entre os cenários simulados, obtendo como resultados cenários com trimestres finalizando com horas negativas (ociosas) e outros com horas positivas (extras). Além disso, foi possível observar que conforme se aumenta o número de colaboradores, a necessidade de horas diminui, tendendo a horas ociosas ao fim do ciclo.

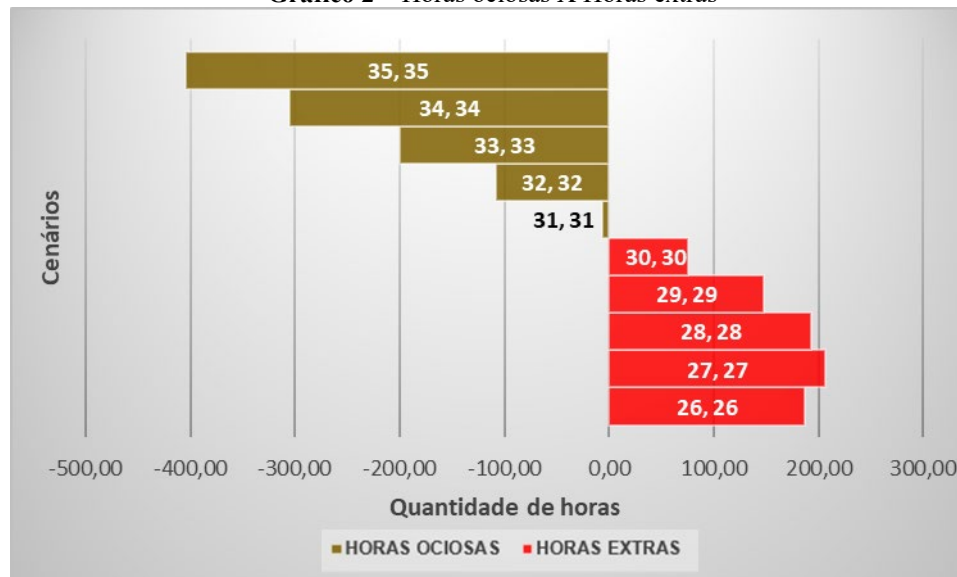
Gráfico 1 – Ociosidade média entre linhas para cada cenário



Fonte: Autores (2020).

A simulação que apresentou o melhor resultado foi a de 31 colaboradores em cada equipe, pois foi o cenário que mais se aproximou de 0 horas, o valor ideal para a organização em relação a custos, pois é onde se encontra o equilíbrio entre horas ociosas e horas extras. No Gráfico 2 são representados os cenários com suas respectivas necessidades de horas, sejam elas extras ou ociosas.

Gráfico 2 – Horas ociosas X Horas extras



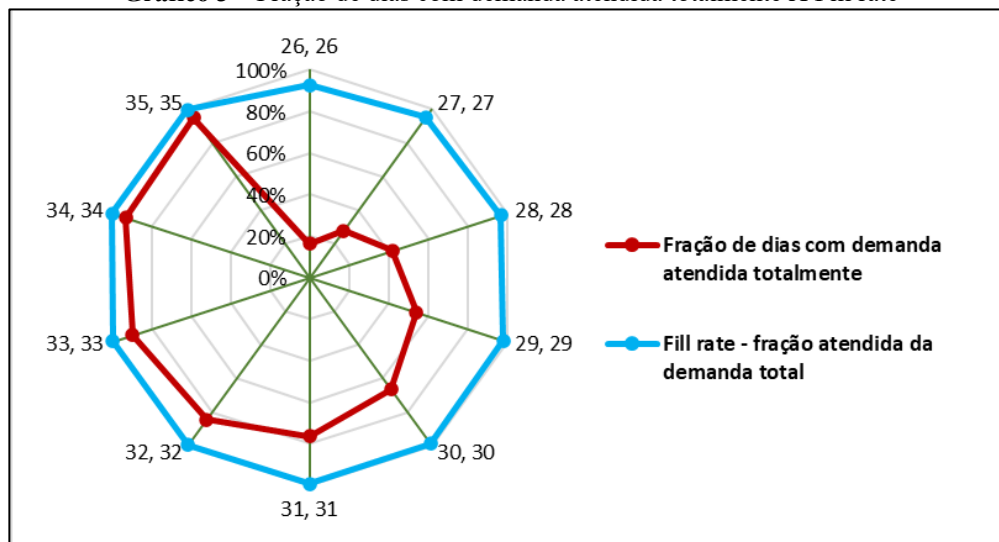
Fonte: Autores (2020).

A partir do cruzamento das médias do cenário para as medidas de desempenho fração de dias com demanda atendida totalmente e *Fill rate*, foi possível observar o aumento na média dessas duas medidas, conforme era aumentado o número de colaboradores.

A fração de dias com a demanda totalmente atendida apresentou maior sensibilidade nas simulações, pois a variação entre as médias dos cenários foi maior do que na do *Fill rate*.

A simulação que apresentou o melhor resultado foi a com 35 colaboradores, devido os dois indicadores apresentarem resultados mais próximo de 100%. No Gráfico 3 é possível acompanhar a evolução das duas medidas de desempenho em função dos cenários simulados.

Gráfico 3 – Fração de dias com demanda atendida totalmente X Fill rate



Fonte: Autores (2020).

Caberá ao gestor observar as duas medidas de desempenho antes de tomar qualquer decisão, pois é de suma importância realizar uma análise completa de todas as medidas de desempenho, e a decisão seja tomada com base no que é mais importante para organização, seja custos ou nível de serviço.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As simulações ofereceram resultados que proporcionaram visualizar o comportamento dos cenários por meio das medidas de desempenho adotadas. Tais medidas são de suma importância para os gestores analisarem e decidirem o melhor cenário para o trimestre futuro, de modo que atenda aos anseios da empresa, assim, reduzindo os riscos de não atender à demanda ou obter altos custos.

O modelo analítico de distribuição de colaboradores nas linhas de produção apresentou-se efetivo, pois em todos os cenários simulados a média de ociosidade entre as linhas foi menor que 10% e atendeu o objetivo de reduzir a ociosidade entre as linhas produtivas, quando comparado com situação real da empresa. Além disso, o modelo pode ser aplicado para qualquer segmento produtivo com “n” linhas de produção, desde que, apresentem condições de polivalência observadas no objeto deste estudo.

A partir das análises dos cenários, para cada medida de desempenho, obteve-se conclusões pertinentes no que diz respeito à tomada de decisão, mas ainda caberá ao gestor,

definir se é mais importante aumentar o nível de serviço ou manter o equilíbrio no final do ciclo trimestral entre horas ociosas e horas extras. Os cenários com maior quantidade de colaboradores apresentaram melhores resultados no que se refere a nível de serviço, porém, obteve-se uma alta quantidade de horas ociosas ao final do trimestre, bem como um maior custo com folha salarial.

Nesta pesquisa houve uma limitação no que diz respeito a análise de custos, diante disso, para trabalhos futuros sugere-se a aplicação de métodos de custeio que possam contribuir na tomada de decisão dos gestores, juntamente usar formas de transformar os resultados das medidas de desempenho apresentadas em custos, assim, oferecendo às empresas um planejamento agregado robusto. Também, recomenda-se realizar um estudo mais completo utilizando técnicas estatísticas mais elaboradas (que não considerem apenas a média), a fim de mensurar a eficiência do modelo analítico de distribuição de colaboradores ou até mesmo reaplicá-lo em outros setores, para analisar o comportamento do mesmo.

REFERÊNCIAS

BARDEJA, A. A. **Modelo para nivelamento da produção à demanda com o uso de operadores polivalentes em processos repetitivos**. 2002. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BERKENBROCK, F. **Análise da prática da polivalência em uma cooperativa de crédito** Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 5, n.3, Set/Out/Nov/Dez 2016.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: Manufatura e serviços, uma abordagem estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de Serviços: operações estratégicas e tecnologia de informações**. São Paulo: Bookman, 2014.

GAVIRA, M. DE O. **SIMULAÇÃO COMPUTACIONAL COMO UMA FERRAMENTA DE AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO**. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

HAYES, R. H.; PISANO, G. P.; UPTON, D. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

LONGHI, J. et al. **Os benefícios da multifuncionalidade**, Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 5, n. 1, Jan/Fev/Mar/Abr 2015.

MCLEAN, C.; LEONG, S. **The Role of Simulation in Strategic Manufacturing**. Proceedings of the 33rd Conference on Winter Simulation, 1478-1486, 2001.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PRAIA, C. R.; GOMES, C. F. S. Modelo de simulação para o dimensionamento de profissionais de um centro de compras. In: **XLVII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional**. 2015, Pernambuco.

SANDANAYAKE, et. al. (2008). **A systematic modelling and simulation approach for JIT performance optimisation**. Robotics and Computer-Integrated Manufacturing, 24; 735-743.

SILVA, A. M.; CORREA, A. M. M.; GOMES, M. L. B. A importância da polivalência na busca pela flexibilidade e melhoria contínua no setor de acabamento de uma empresa calçadista. In: **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. 2008, Rio de Janeiro.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WALLEY, P. **Does the public sector need a more demand-driven approach to capacity management**. Production Planning and Control, v. 24, n. 10/11, p. 877-890, 2013.

YU-LEE, R. T. **Essential of Capacity Management**. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2002.

CAPÍTULO 6

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESAS PRESTADORA DE SERVIÇOS

Beatriz da Silva Rosa
Leonardo de Lima Neves
Sirlei de Andrade Maciel

RESUMO

O objetivo deste estudo é: realizar um estudo de caso, para a identificação de problemas existentes, e proposição de possíveis soluções com a elaboração de um planejamento estratégico. Por meio das ferramentas matriz SWOT, matriz GUT e 5W2H, foi feito o diagnóstico e identificados os pontos de melhorias. Essa pesquisa se caracteriza por ser qualitativa quanto ao método, e exploratória quanto aos objetivos. Trata-se de um estudo de caso e, em relação aos procedimentos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e a documental. A partir dos resultados foi possível identificar os principais problemas ocorridos dentro da organização e também foram sugeridas de início a missão, visão e valores, visto que a empresa não possuía essas informações. O levantamento trouxe informações importantes, que podem ser replicadas por pesquisadores, empresários e também consultores, visando proporcionar melhorias ao negócio. A análise está aliada ao acompanhamento das mudanças constantes que ocorrem no mercado devido às exigências de um ambiente competitivo.

PALAVRAS CHAVES: Consultoria; Gestão; Diagnóstico Empresarial.

INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios está cada vez mais complexo, assim, existe a necessidade das organizações direcionarem seus esforços no crescimento, a partir da identificação de novas oportunidades, gerando inovação e desenvolvimento, e não apenas cortar despesas (Hashimoto, 2006).

Em um mercado dinâmico, é de extrema importância que a empresa tenha uma gestão empresarial altamente eficaz, para ajudar no processo de tomada de decisões e planejamentos estratégicos, de forma assertiva, para que as diretrizes e o processo gerem resultados positivos.

A consultoria é um processo executado por uma ou mais pessoas, de forma interativa, independente e externa ao problema de análise, com o objetivo de fornecer um conjunto de opções de mudanças aos executivos das organizações, para a tomada de decisões apropriadas às necessidades da organização (Crocco & Guttmann, 2005).

No processo de consultoria, faz-se o uso de conhecimento técnico de especialista, capacidade de exploração e compreensão contextual, bem como um clima de cooperação e interação entre os diversos atores envolvidos no processo (Jacintho, 2004).

As consultorias organizacionais fornecem às entidades apoio estratégico e operacional, identificando, analisando problemas e apresentando soluções, sendo assim, as empresas, encontraram nas consultorias organizacionais um grande aliado para melhorar o alcance de desempenho superior em relação aos seus concorrentes.

A elaboração de um planejamento estratégico é frequentemente mencionada como ferramenta essencial para o desenvolvimento da organização, sendo assim, procedendo o planejamento, fornecendo uma base sólida para a sua elaboração, com isso, permite detectar e analisar com aprofundamento as dificuldades e falhas que impedem que os objetivos planejados sejam alcançados com efetividade.

De acordo com Zaluski, Hedlund e Sausen (2019), o diagnóstico organizacional auxilia os gestores no processo decisório, relata e minimiza riscos de falta de informações, pois permite compreender a organização por meio da elucidação das dimensões de marketing, produção e operações, gestão de pessoas e finanças.

Os resultados de um diagnóstico organizacional permitem aos gestores terem uma visão do ambiente da empresa e tem a possibilidade de direcionar seus recursos para os projetos que realmente são necessários e que poderão trazer melhorias, permitindo ainda, a tomada de ações preventivas, na correção dos pontos fracos e falhas na rotina administrativa e operacional. Assim, à luz dessas considerações, o objetivo deste estudo é: realizar um estudo de caso, para a identificação de problemas existentes, e proposição de possíveis soluções com a elaboração de um planejamento estratégico.

Assim, de forma de operacionalizar o processo para atingir o objetivo proposto foram definidas três etapas a serem seguidas: (i) analisar a estrutura e funcionamento da organização; (ii) aplicar ferramentas de análise para encontrar possíveis pontos de melhoria e (iii) sugerir mudanças, estratégicas e melhorias para o bem da organização.

Almeja-se que os resultados encontrados, forneçam evidências dos principais pontos de melhoria, sendo corrigidos com o plano de ação. Esse trabalho é relevante por proporcionar a importância do diagnóstico organizacional para a empresa, pois é o responsável por trazer a possibilidade de identificar as informações fundamentais que são necessárias para gerar oportunidades e obter uma excelência organizacional em todos os níveis.

O diagnóstico organizacional visa os principais pontos que devem ser aperfeiçoados dentro da organização, além de auxiliar os gestores em tomadas de decisões, podendo direcioná-

los em seus recursos para os projetos que realmente são necessários para proporcionar melhorias.

Este estudo encontra-se organizado da seguinte forma: além desta introdução, na segunda seção, aborda-se sobre o referencial teórico; na terceira seção, relatam-se os métodos de pesquisa utilizados; a quarta seção contém a apresentação e discussão dos resultados; e, por último, apresentam-se as conclusões do presente estudo e sugestões de abordagens futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

Planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico tem como objetivo determinar as diretrizes estratégicas em nível macro, e diretrizes táticas em nível de áreas. Busca elaborar com base no negócio da empresa um plano de ação e de metas com objetivo de garantir a lucratividade e a qualidade da empresa, oferecendo uma visão futura.

O planejamento tem o propósito desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais demonstram uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes das empresas que melhoram a tomada de decisão, de forma rápida e eficiente (Oliveira, 2010).

Dessa maneira, Motta (1984) afirma que em relação a rapidez das mudanças, é indispensável ao planejamento organizacional a análise profunda e sistemática da ambiência sócio-econômica das organizações. O cenário onde a empresa opera é constituído por variáveis que impactam a sua missão e podem levá-la à descontinuidade.

Portanto é possível afirmar que o desempenho do planejamento, diminui as incertezas envolvidas no processo decisório da organização. De acordo com Chiavenato (2011), o planejamento estratégico tem como meta reduzir os riscos e incertezas do processo de tomada de decisões, minimizando a possibilidade de acontecimentos indesejáveis.

Segundo Kotler (1992), o planejamento estratégico é o processo gerencial que desenvolve e mantém adequação entre os objetivos e recursos da empresa. Através do planejamento estratégico as organizações têm critérios de liderança, focando na dedicação, e nos planos para tomada de decisão, dessa forma auxiliam na avaliação do processo da empresa.

Em relação ao planejamento estratégico pode ser um processo contínuo e sistemático segundo Motta (1984), voltado para alcançar resultados, com objetivo de antecipar mudanças futuras, utilizando oportunidades, examinando os pontos fortes e fracos da empresa.

Assim, Chiavenato (2011) destaca funções importantes no processo de planejamento estratégico: Onde e como estamos? Onde queremos chegar? Como chegaremos lá? Queremos chegar lá? Os resultados esperados com a elaboração do planejamento estratégico devem permitir à empresa avançar, para conseguir selecionar áreas de mercado em que deve ou não atuar (Montana e Charnov, 2008).

Consultoria

As consultorias é um dos serviços que mais avançou no mundo nos últimos anos, afirmando que será um mercado promissor e muito importante (Oliveira, 2010). Sendo uma prestação de serviço onde o profissional auxilia o cliente buscando sanar os erros a partir de seu conhecimento e experiência. Para as pequenas empresas a consultoria é muito útil, possibilitando crescimento e permanência no mercado em que atua.

A experiência, o conhecimento e a habilidade de inovar na prestação das consultorias constituem um ativo essencial, pois pode gerar vantagem competitiva, sendo fundamental que as consultorias consigam oferecer algo superior a seus clientes (Claro et al., 2011). Além disso, a compreensão de consultoria está relacionada ao aprendizado, pois todo o conhecimento transferido pelo consultor ao cliente fica na organização, contribuindo para que os gestores agreguem mais conhecimento e habilidades na condução do negócio (Artioli Júnior e Borges, 2015).

De acordo com Crocco e Guttmann (2005), o consultor além da experiência pessoal, a base educacional formal dos profissionais de consultoria é o diferencial. Complementando, Mocsányi (1997), além de conhecimento técnico e criatividade, o bom consultor é aquele que se destaca também por uma série de outras características, sejam elas profissionais, culturais, políticas e até psicológicas.

Para Weiss (2012) não há uma definição clara sobre ser consultor, não existem restrições legislativas que impeçam alguém de ser um consultor, pois o consultor, com seus conhecimentos e habilidades, proporciona valor para auxiliar o cliente a melhorar sua situação em troca de uma remuneração de comum acordo entre as partes.

Dessa forma, para Block (2013) aquele que pode exercer influência sobre algum indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças, pode ser considerado um consultor.

De acordo com Oliveira (2010), além de consultor interno ou externo, as consultorias podem ser classificadas quanto à sua estrutura e quanto à sua amplitude, de tal forma que essas classificações estão representadas no quadro 1.

Quadro 1: Tipos de consultoria

Classificação	Descrição
Quanto a sua estrutura	Consultoria de Pacote – Aquela que é realizada através da utilização de fortes estruturas metodológicas e técnicas administrativas, buscando uma padronização do serviço de consultoria, sem se preocupar com a adequação ao contexto e à realidade em que a empresa-cliente está inserida.
Quanto a sua amplitude	
	Consultoria Artesanal – Aquela que busca fornecer um atendimento personalizado aos problemas do cliente, elaborada com métodos e técnicas fundamentadas com base em modelos aplicados em empresas semelhantes. Seu resultado final tem maior qualidade e proporciona a independência do cliente em relação à empresa de consultoria.
	Descrição
	Consultoria de Pacote – Aquela que é realizada através da utilização de fortes estruturas metodológicas e técnicas administrativas, buscando uma padronização do serviço de consultoria, sem se preocupar com a adequação ao contexto e à realidade em que a empresa-cliente está inserida.
	Consultoria Artesanal – Aquela que busca fornecer um atendimento personalizado aos problemas do cliente, elaborada com métodos e técnicas fundamentadas com base em modelos aplicados em empresas semelhantes. Seu resultado final tem maior qualidade e proporciona a independência do cliente em relação à empresa de consultoria.
	Consultoria Especializada – Opera especificamente em um ou poucos assuntos na organização, dentro de uma área de conhecimento (marketing, RH, finanças, etc.), sendo considerado o tipo de consultoria de maior crescimento nos últimos anos. Algumas de suas vantagens são: a maior qualidade nos serviços prestados, maior agilidade com menores custos e maior grau de treinamento das pessoas envolvidas
	Consultoria Total – Trabalha praticamente em todas as operações da empresa-cliente. É alvo de críticas pelo fato de muitas vezes tratar de vários assuntos de maneira não integrada, opinar em todos os setores da empresa e provocar desperdício de esforços. Importante analisar se os métodos aplicados estão integrados e se existe no mínimo um especialista para cada assunto.
	Consultoria Globalizada – Aquela que consolida os seus serviços em empresas globalizadas e que opera em diversos países. Possui uma forte evolução tecnológica, principalmente em TI, e atua com o objetivo de formar campos de livre comércio e blocos econômicos que interligam os mercados, principalmente o de consumo e o financeiro.

Fonte: Caliar e Scherer (2017).

Complementando, segundo Schein (1972) há três tipos básicos de consultoria:

1) Modelo de compra de serviço especializado: o consultor é um especialista e vende seu serviço especializado. Neste tipo o consultor vende seu conhecimento.

2) Modelo médico-paciente: o consultor é chamado para efetuar um diagnóstico, identificar os problemas e indicar qual o tratamento adequado para melhorar os resultados da empresa-cliente. Compreende-se que o consultor faz seu diagnóstico e propõem soluções.

3) Modelo da Consultoria de Procedimentos: o enfoque é na percepção do próprio cliente para entender e agir sobre os fatores inter-relacionados que ocorrem no ambiente. O cliente e o consultor trabalham em conjunto.

Organização

Organizações são grupos sociais que trabalham em conjunto de forma planejada e estruturada em uma instituição, cada membro tem seu papel específico. Segundo Chiavenato (2011) a organização é uma entidade social porque é constituída por pessoas. Possui objetivos porque é desenvolvida para alcançar resultados.

Para Maximiano (2000) as organizações são grupos sociais orientados para a realização de objetivos, que podem ser classificados em duas categorias principais: produtos e serviços. Uma organização em particular pode produzir diferentes produtos e ao mesmo tempo prestar diferentes serviços. Desta forma para a organização conseguir alcançar seus objetivos é preciso entender o motivo da sua existência no mercado. Portanto é necessário o planejamento existencial através da missão, visão e valores, classificados como elementos importantes para o desenvolvimento de estratégias empresariais.

Para Maximiano (2000) a missão indica a função que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se. De acordo com Valadares (2002) afirma que a missão de uma empresa pode ser definida como uma declaração sobre a “razão de ser” da organização, aquilo que orienta os objetivos e estratégias empresariais,

Já a visão é o destino onde a organização deseja alcançar em longo prazo. Para Oliveira (2007) a visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

E conforme Oliveira (2007) os valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas decisões. Pode-se dizer que valores são um conjunto de princípios éticos que reflete no modo de agir, nos comportamentos, atitudes e decisões da organização.

Sendo assim conclui-se que missão, visão e valores são diretrizes organizacionais importantes para direcionar as empresas e ajudá-las a se desenvolverem perante o mercado, mostrando como será vista por seus parceiros, concorrentes e principais clientes.

Cultura organizacional

A cultura organizacional são normas de conduta e uso de costumes que definem o comportamento de cada empresa. Ter uma boa cultura é importante para a motivação dos colaboradores e ajudá-los a crescer na organização. Conforme Maximiano (2000) as normas de conduta podem coincidir ou conflitar com a legislação oficial da organização.

O comportamento dos membros da organização é influenciado por normas de conduta, e regulamentos burocráticos. As normas de conduta representam um dos elementos mais importantes da cultura organizacional, que compreende também os valores, rituais, crenças, hábitos (Maximiano, 2000). Junto à cultura organizacional estão ligados o clima organizacional, a comunicação e a liderança, aspectos importantes para a integração dos envolvidos dentro e fora da organização.

Clima organizacional

Para Chiavenato (2006) o clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. Mullins (2001) caracteriza o clima organizacional como uma natureza de relação pessoal-organização e superior-subordinado. São relações determinadas pelas interações entre metas, objetivos, estrutura formal, processo de gestão, estilo de liderança e comportamento.

Para mencionar o clima organizacional precisa conceituar comunicação, por ser o principal método dos colaboradores. A comunicação empresarial participa da gestão, na medida em que esta é beneficiada direta e indiretamente por suas atividades, ações, estratégias e processos articulados entre si para criar e manter a imagem da empresa diante de seus públicos (Melo, 2012).

De acordo com Chinem (2010) no mundo corporativo, comunicação é importante para obter excelência e conquistar eficácia na tecnologia empresarial. Para atingir uma comunicação eficiente, é importante que circulem por todos os setores da empresa, com clareza, respeito. Para isso a comunicação é classificada em: Comunicação interna e Comunicação externa.

Dessa forma Chinem (2010) ainda cita que é fundamental que as atividades de comunicação interna e externa estejam articuladas com o planejamento estratégico.

Comunicação interna é prioridade nas empresas que prezam eficácia. Sendo uma ferramenta de gestão, transmitem os objetivos da instituição. Existem três categorias de comunicação interna, que são definidas como: Ascendente, os funcionários passam informações aos gestores. Descendentes, quando as partes mais altas da organização se comunicam com os mais baixos. Horizontal, quando a comunicação acontece em um mesmo nível hierárquico.

Comunicação externa está relacionada com a atenção que a empresa deseja atrair, sua atividade é divulgar os projetos organizacionais sobre sua marca, tendo como ferramenta as publicações por meio de redes sociais, assessoria de imprensa e grandes eventos, atribuindo mais valores e passando uma boa imagem da organização (Chinem, 2010).

Para desenvolver a divulgação dos produtos e serviços e ligá-los ao público é necessário haver um líder, para que haja uma organização e sincronização do que será divulgado. Segundo Kotter (2000), um líder tem diversas atividades, como principal a produção de mudanças. A liderança é fundamental na empresa para orientar, auxiliar, ensinar nos processos e obter resultados.

Liderança é um processo no qual líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de moralidade e motivação, aumentando o grau de conscientização dos seguidores fazendo uso de ideais e valores morais (Burns, 1978).

A liderança organiza e gerencia os processos de atividades diárias da empresa. O processo de trabalho, é um conjunto de atividades desenvolvidas, por meio de produção de algum objeto, que venha ter alguma utilidade. Para Hammer e Champy (1994), processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem, ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

Ferramentas de diagnósticos

A análise SWOT, anagrama de forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesse*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), é uma ferramenta utilizada pelas empresas para tomada de decisões, seu maior objetivo é como fazer para atingir os objetivos. O resultado da análise decorrente da matriz é a definição de seus objetivos e suas metas.

Assim a matriz SWOT, analisa os pontos fortes e fracos da organização, das oportunidades e das ameaças, sendo um instrumento preciso para qualquer entidade, não necessariamente uma empresa. Permite-lhe fazer uma análise de sua situação, possibilitando definir as decisões estratégicas a serem tomadas no presente e no futuro (Daychoum, 2012).

A aplicação da matriz SWOT é importante quando procura modificações fundamentais para melhorar os trabalhos a serem executados (Martins et al., 2016). De acordo com Silva et al. (2017), para melhorar a competência, é necessário que a empresa faça um estudo do cenário que a cerca, observando os novos concorrentes e todas as pessoas incluídas direta ou indiretamente no setor.

Quadro 3: Modelo da matriz SWOT

		Fatores Externos à Organização	
		Oportunidade	Ameaça
Fatores Internos à Organização	Pontos Fortes	Pontos Fortes e Oportunidades = Potencialidade de Ataque da Organização	Pontos Fortes e Ameaças = Defensibilidade da Organização
	Pontos Fracos	Pontos Fracos e Oportunidades = Debilitade de Ataque da Organização	Pontos Fracos e Ameaças = Vulnerabilidade da Organização (caos emergentes)

Fonte: Adaptado Matos et.al., p.154. 2007.

Outra ferramenta importante é o método 5W2H, que é uma ferramenta usada na definição do plano de ação empresarial, com objetivo de garantir que não restará nenhuma incerteza sobre a ação a ser implementada. De acordo com Franklin e Nuss (2006), a ferramenta 5W2H é entendida como um plano de ação, ou seja, resultado de um planejamento como forma de orientação de ações que deverão ser executadas e implementadas, sendo uma forma de acompanhamento do desenvolvimento do estabelecido na etapa de planejamento.

No estudo de Oliveira (1996), a ferramenta 5w2h é uma forma convencional de estruturar os elementos básicos à implantação de algum projeto, com o intuito de permitir a identificação desses elementos. A sigla vem da língua inglesa e sua metodologia tem origens nos termos *What* (o quê), *Who* (quem), *Why* (por quê), *Where* (onde), *When* (quando), *How* (como) e *How Much* (quanto) que se baseiam em simples perguntas que servem de base no planejamento das atividades.

O objetivo da ferramenta 5W2H é responder a sete questões e assim planejá-las de forma eficiente (Meira, 2003). Conforme Silva et al (2013), as respostas destas questões estão interligadas e ao final, observa-se um plano de ação detalhado e com fácil compreensão e

visualização, em que são definidas as ações tomadas, de que maneira e quais os responsáveis pela execução destas. A seguir a 5W2H apresentada com as necessidades da organização.

Quadro 7: Ferramenta 5W2H

5w	<i>What?</i>	O que?
	<i>Who?</i>	Quem?
	<i>When?</i>	Quando?
	<i>Where?</i>	Onde?
	<i>Why?</i>	Por quê?
2H	<i>How?</i>	Como?
	<i>How much?</i>	Quanto?

Fonte: Adaptado por Meira (2003).

METODOLOGIA

Essa pesquisa se caracteriza por ser qualitativa quanto ao método, e exploratória quanto aos objetivos. Trata-se de um estudo de caso e, em relação aos procedimentos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e a documental.

A análise aplicada será qualitativa, a qual se caracteriza analisar informações mais subjetivas e se aprofundar em seus estudos. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (Gerhardt e Silveira, 2009).

De forma geral, a pesquisa exploratória é utilizada em casos nos quais existe pouco conhecimento sobre assunto específico e, geralmente, requer do pesquisador uma pesquisa de campo (Marion, Dias e Traldi, 2002). Dessa forma, essa pesquisa visa descobrir informações iniciais de uma realidade para que se possa formular, posteriormente, hipóteses sobre ela.

Foi incluído no texto a pesquisa documental, pois se utiliza-se fontes primárias, quando a dados ou informações que ainda não foram tratados cientificamente.

Instrumentos de coleta e análise de dados

Por meio do método de observação, foram coletados os dados, e por meio da MATRIZ SWOT identificam-se as possíveis oportunidades de melhorias.

A pesquisa de observação é uma técnica que permite que o pesquisador observe as pessoas ou o ambiente controlado. Para Rúdio (2002) o termo observação possui um sentido amplo, pois não se trata apenas de ver, mas também de examinar acontecimentos e fenômenos. Define-se também que a observação no âmbito da pesquisa é um processo sistemático (Angrosino, 2009).

A pesquisa de observação, teve a duração de em média 2 meses, na empresa, sendo autorizado pela diretoria e encarregada do setor da contabilidade interna, que foram compreensivos sobre a importância da realização desse projeto.

Durante a pesquisa de campo, foram observados que a empresa não tem o reconhecimento de quem são, de onde querem chegar e de seus principais valores, falta de oportunidade de crescimento e possíveis treinamentos, cobranças desnecessárias entre departamentos e documentos com erros e atr

RESULTADOS

A organização presta serviços administrativos, sendo sociedade limitada, atual no mercado tendo como principais clientes Redes de Supermercados. Uma empresa familiar. Oferecendo assistência administrativa aos seus clientes.

Quadro 4: Matriz SWOT da empresa

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da demanda; - Divulgação dos serviços por meio das mídias sociais; - Investimentos tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Novos concorrentes; - Fatores econômicos; - Redução de preços do concorrente.
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ser especialista em prestação de serviços para redes de supermercados; - Baixo nível de concorrência; - Sistema de qualidade; - Multiplicidade de serviços na área financeira, contábil, comercial, marketing, RH, tecnologia da informação, redes sociais e varejo de supermercados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planejamento estratégico; - Falha na comunicação entre setores; - Atrasos e erros de documentação; - Ausência de capacitação dos colaboradores e encarregados; - Necessidade de aprendizagem de ferramentas disponíveis dentro do sistema;

Fonte: Elaborado pelos autores

A Empresa apresenta pontos iguais referente aos fatores de oportunidades e ameaças, é uma organização identificada como um negócio de equilíbrio. Quanto à análise dos pontos fracos e fortes, observa-se uma alta propensão de falhas por terem sido identificados mais pontos fracos e negativos do que fortes. Porém, não se pode deixar de mencionar seu ponto fraco mais alto, que é a falta de planejamento estratégico, acarretando os demais problemas diagnosticados, podendo de uma certa forma impedir o desenvolvimento da empresa. Destaque dos pontos fracos da organização:

Falta de planejamento estratégico devido a empresa ser de pequeno porte e familiar, não tem devida importância nesse plano de ação.

Falha de comunicação entre setores, resulta na desinformação das atividades e funções, (efetuando cobranças desnecessárias).

A forma e o período que os documentos são encaminhados para o setor da contabilidade, contém vários erros acarretando atraso no resultado das atividades de lançamento, assim gerando uma cobrança de um setor para o outro.

Ausência de capacitação ou interesse de ambas as partes. (Encarregados e funcionários), causada pela carência de treinamento.

Necessidade de os colaboradores terem conhecimentos sobre ferramentas disponíveis e utilizadas dentro do sistema da empresa.

Destaque dos pontos fortes da organização:

Ser especialista em prestação de serviços para redes de supermercados, juntamente com uma equipe tanto interna como externa da empresa analisada, é uma empresa que tem o método de entrada de notas diferente dos demais concorrentes.

Baixo nível de concorrência, por ser especialista no ramo de supermercado tratando sobre a grade tributária.

Sistema de qualidade, com parceria terceirizada a empresa possui um software de alta robustez.

Multiplicidade de serviços na área financeira, contábil, comercial, marketing, RH, tecnologia da informação, redes sociais e varejo de supermercados. A empresa dispõe do seu próprio sistema de gestão, não sendo necessário a contratação de empresas ou áreas terceirizadas.

Destaque das oportunidades da organização :

Aumento da demanda, expansão de novos setores de redes de supermercado.

Divulgação dos serviços por meio das mídias sociais, promovendo na mídia social divulgando sua marca e seus serviços prestados, a fim de atrair novos clientes.

Investimentos tecnológicos, podendo inovar o seu serviço diante a concorrência nas automações dos processos e redução do tempo de atividades internas, desse modo auxiliando na redução do custo da empresa.

Destaque das ameaças da Organização:

Novos concorrentes é uma das grandes preocupações, exigindo da empresa inovação no mercado e novos planos de ação.

Fatores econômicos, fatores relacionados com a situação econômica do país, como a taxa do desemprego, e índices econômicos IPCA (índice de preços ao consumidor amplo) e IGP-M (índice de preços-mercado).

Redução de preços do concorrente ao tentar dominar o mercado reduzindo os valores cobrados nos serviços oferecidos, levando a empresa buscar novas maneiras efetivas de combater as ofertas da concorrência.

Tabela 6: Matriz GUT

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Classificação
Falta de um planejamento estratégico	4	5	5	100	1°
Falha de comunicação entre colaboradores e setores	5	4	4	80	2°
Documentos errados e em atraso de liberação para lançamento	3	3	4	36	3°
Ausência de capacitação dos encarregados x funcionários	2	3	3	18	4°
Necessidade de conhecimento das ferramentas disponíveis dentro do sistema	2	2	2	8	5°

Fonte: Elaborado pelo Autor

Com base na aplicação da ferramenta matriz GUT verifica-se que a maior pontuação de insatisfação foi a falta de planejamento estratégico, sendo pontuado em 1° lugar na classificação, fator de priorização a ser executado imediatamente. Pode-se dizer que planejamento estratégico é um método de organizar ideias relacionadas a um certo tema e estabelecer objetivos e metas, com a finalidade de atingir um determinado resultado.

Observa-se que a falha de comunicação também está em um nível alto de insatisfação, por pessoas e setores não se interagirem conforme deveriam para um bom desempenho organizacional. Sendo o principal instrumento para os colaboradores se entenderem e exercerem suas funções com qualidade, ficando claro pelo diagnóstico que esse fator está entre a classificação de 2° lugar segundo a matriz.

Logo após, na 3° posição os documentos entregues no setor da contabilidade, contendo vários erros acarretando atraso no resultado das atividades de lançamento, assim gerando uma cobrança de um setor para o outro. Em seguida, a ausência de capacitação e interesse entre os funcionários e encarregados está classificado em 4° lugar conforme diagnosticado pela ferramenta. Podendo ocorrer possíveis erros nos processos de trabalho por não terem a capacitação correta, ou até mesmo estarem desmotivados, acarretando em erros nas atividades e processos efetuados.

As capacitações dos colaboradores são importantes para as atividades serem desenvolvidas com sucesso. Sendo assim, o conhecimento das ferramentas é essencial para esses desenvolvimentos, um fator não menos importante, classificado em 5º lugar. As últimas etapas diagnosticadas que no momento obteve uma menor pontuação não sendo os principais problemas encontrados nos processos e etapas, conforme a matriz GUT esses itens podem ser resolvidos em longos prazos.

Com o resultado desse plano de ação, pode-se ter uma visualização clara que o problema inicial se refere ao planejamento estratégico. Diante a priorização do planejamento estratégico foram utilizadas as 7 perguntas da 5W2H para se dar início ao projeto, em questão de melhorias dos processos diários e plano de vida da organização.

Quadro 7: Ferramenta 5W2H

5w	<i>What?</i>	O que?	Elaborar um Planejamento Estratégico.
	<i>Who?</i>	Quem?	Um especialista na área / Diretores.
	<i>When?</i>	Quando?	Início no próximo ano, a duração de 3 anos.
	<i>Where?</i>	Onde?	Em toda a estrutura da empresa.
	<i>Why?</i>	Por quê?	A empresa não possui planejamento estratégico.
2H	<i>How?</i>	Como?	De início missão, visão e valores, utilização de ferramentas.
	<i>How much?</i>	Quanto?	Terá um custo mensal a ser definido.

Fonte: Adaptado por Meira (2003).

What? Oque? Definir e elaborar um planejamento estratégico para a empresa analisada. Para que isso seja colocado em prática. *Who? Quem?* Terá uma pessoa especialista na área, dando o suporte para os diretores, juntamente com os mesmos será definido e pontuado os pontos onde precisam de mudanças imediatas, e os pontos de melhorias.

When? Quando? Tendo início no próximo ano, com a duração de 3 anos, podendo-se estender, já que o planejamento pode ser concluído a longo prazo. *Where? Onde?* Em toda a estrutura da empresa, direcionando os setores envolvidos. Onde cada setor colocará o seu plano tático em ação e as funções diárias relacionadas serão dirigidas pelo operacional. *Why? Por que?* A empresa não possui um planejamento estratégico, assim acarreta possíveis erros nos processos e setores da empresa. Como por exemplo, os erros e problemas apontados e observados no início desta pesquisa.

As etapas de lançamentos de documentos influenciada pelas etapas anteriores, a falha de comunicação, erros nos documentos, ausência de capacitação (treinamentos), e os demais fatores diagnosticados. Além de ocasionar problemas sérios de identificação, dificuldade de

visualização dos objetivos e metas a serem alcançadas. *How?* Como? Determinado de início a missão, visão e valores da empresa, fator principal que a mesma não possui. Juntamente com a sugestão da matriz SWOT pontuando os principais pontos da organização.

How Much? Quanto? De início não terá nenhum custo, pois ao se reunirem os direitos dará o passo inicial, porém será decidido o valor a ser pago referente aos honorários do profissional que estará auxiliando os diretores e os demais envolvidos com esse projeto dentro da empresa. Esse plano de ação pode ser uma forma de definir um planejamento a longo prazo para a empresa, além de ser a melhor maneira de conseguir ter mais clareza em seus processos de negócio. A partir da ferramenta 5W2H, é possível que a empresa venha ter um percentual maior em seus lucros, e cresça de maneira saudável, além de contribuir no auxílio da tomada de decisão pela organização, podendo inclusive beneficiar o andamento das atividades da empresa reduzindo tempo e evitando que os envolvidos gastem energia em ações e atividades sem resultados.

É um plano dinâmico e vantajoso em diversas situações no meio corporativo, podendo ser alterado caso seja necessário, mesmo depois de ter implantado o plano de ação. A 5W2H é uma ótima escolha, mesmo sendo uma empresa de pequeno porte. A estrutura organizacional é definida pelo agrupamento de atividades e recursos, que apontam o alcance das metas e objetivos estabelecidos. Também está ligada com sua departamentalização, ou divisão dos setores.

CONCLUSÃO

Conclui-se que com essa pesquisa foi possível esclarecer os principais pontos negativos dentro da organização estudada, conforme exposto no texto. Sendo sugerido por meio de ferramentas utilizadas no meio administrativo, fornecendo o diagnóstico e resultados pela matriz SWOT que trouxe o ponto forte, fraco, oportunidades e as ameaças, a matriz GUT, priorizando os principais pontos mais graves ao menos preocupante, podendo ter uma priorização de imediato ou em um longo prazo. A falta de planejamento estratégico, a falha de comunicação entre colaboradores, atrasos e erros de documentos, sendo o motivo do qual os possíveis erros de como a etapa de lançamento de documentos são influenciados pelas etapas anteriores no processo de escrituração contábil.

E por fim o plano de ação 5W2H, trazendo sugestões de melhorias que serão colocados em prática, sendo o principal a missão, visão e valores da empresa. Entendendo a importância da análise do ambiente para as organizações, independentemente do ramo em que atuam, é

incontestavelmente importante para sua prosperidade. A análise está aliada ao acompanhamento das mudanças constantes que ocorrem no mercado devido às exigências de um ambiente competitivo.

Almeja-se que este trabalho estimule outros pesquisadores ao interesse de analisar a situação e os problemas enfrentados pelas empresas, com propósito de propor intervenções de melhorias, elaboração de um planejamento estratégico com a contribuição de informações oriundas das ferramentas, assim como a técnicas de análises.

REFERÊNCIAS

- Angrosino, M. V. (2009). *Etnografia e observação participante*. Porto Alegre: Artmed.
- Artioli Junior, J., Borges, S. A. C. (2015). A participação das consultorias empresariais nas micro e pequenas empresas: um estudo de caso na região de Sertãozinho-SP. *Revista Eletrônica "Diálogos Acadêmicos"*, v.8, n.1, p. 99-115.
- Block, P. (2013). Consultoria Infalível. *Um Guia Prático, Inspirador e Estratégico*. 3ª. São Paulo: M. Books.
- Burns, J.M. (1978). *Liderança*. São Paulo: Futura.
- Caliari, L., & Scherer, L. A. (2017). Por que contratar um serviço de consultoria empresarial? Uma visão de consultores e empreendedores. *Revistas Espacios*, 38(9), 25-41.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração geral e pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chinem, R. (2017). *Introdução à comunicação empresarial*. São Paulo: Saraiva Educação SA.
- Claro, J. A. C.S., Jesus, M. A. S., Lopes, C. P., & Barreto, R. M. (2011). Consultoria organizacional: utilização do marketing de relacionamento pelas pequenas empresas de consultoria e pelos consultores autônomos na busca de competitividade. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(3), 21-39.
- Crocco, L., & Guttmann, E. (2005). *Consultoria Empresarial*. São Paulo: Saraiva. Acedido em 5-04-2013.
- Daychoum, M. (2016). *40+ 16 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento (6ª Edição)*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Franklin, Y., & Nuss, L. F. (2006). Ferramenta de gerenciamento. *Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende*.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

- Hammer, M., Champy, J. (1994). *Reengineering the corporation*. New York: HarperBusiness.
- Hashimoto, M., (2006). *Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.
- Jacinto, P. R. B. (2004). *Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.
- Kotler, P. (1992). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Marion, J. C., Dias, R., Traldi, M. C. (2002). *Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia*. São Paulo: Atlas.
- Martins, P., Turczyniak, B., & Pizyblski, E. (2016). Análise SWOT e estratégia de diferenciação da Rede de Restaurantes Madero. In *Congresso Internacional de Administração*. Natal. Gestão estratégica: da crise à oportunidade.
- Matos, J. G. R., Matos, R. M. B., & de Almeida, J. R. (2007). *Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações*. Editora E-papers.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração*. rev. e ampl. São Paulo: Atlas.
- Meira, R. C. (2003). *As ferramentas para a melhoria da qualidade*. Porto Alegre: SEBRAE.
- Melo, L.R.D.D. (2012). *Comunicação Empresarial*. Curitiba: IESDE.S.A.
- Mocsányi, D. C. (1997). *Consultoria: o que fazer, como vender*. São Paulo: Gente.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2008). *Management*. New York: Barron's.
- Motta, P. R. (1984). Avaliação de empresas públicas nos países em desenvolvimento: a perspectiva social. *Revista de Administração de Empresas*, 24(4), 253-264.
- Mullins, L. J. (2001). *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, D. P. R. (1996). *Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2010). *Manual de consultoria empresarial*. 9.ed. São Paulo: Atlas.
- Schein, E. H. (1972). *Consultoria de Procedimento - seu Papel no Desenvolvimento Organizacional*. *Mexican Institute of Group and Organizational Relations*. Tradução Antônio Duílio Sandaz. São Paulo.
- Silva, A. O.; Rorato, L., Servat, M.E., Dornelles, L. & Polacinski, E. (2013). Gestão da Qualidade Aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para o projeto de abertura de uma empresa. In: 3º Semana Internacional das Engenharias da Fabor. *Anais...* Horizontina.
- Silva, L. A., Santos, A. F., Carneiro, T. D. C., & Araújo, P. P. P. (2017). ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA MPE DO SETOR DE VESTUÁRIO:

ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GALPÃO BOUTIQUE DE CAICÓ-RN. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 2(4), 229-266.

Valadares, M. C. B. (2002). Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas. *Rio de Janeiro: Qualitymark*.

Weiss, A. (2012). *Consultor de Ouro: guia profissional para a construção de uma carreira*. 4.ed. Porto Alegre.

Zaluski, F. C., Hedlund, P. R., & Sausen, J. O. (2019). O diagnóstico organizacional como estratégia de aperfeiçoamento da gestão: um estudo em uma agroindústria familiar rural. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 17(1).

CAPÍTULO 7

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UMA AGÊNCIA DE INOVAÇÃO

Izabel Angélica Barcellos de Oliveira
Lucas Almeida dos Santos
Janaina Marchi

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar como as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para um maior engajamento dos colaboradores de uma agência de pesquisa e inovação tecnológica, por meio de uma contextualização do ambiente organizacional, identificando as práticas de gestão de pessoas adotadas e sua contribuição para o engajamento no trabalho por parte dos colaboradores. Metodologicamente, realizou-se um estudo de caso, de natureza qualitativa, descritiva, e embasamento bibliográfico, com dados coletados por meio da técnica de observação não sistematizada e entrevista não estruturada com os gestores no ambiente em análise. Os principais resultados encontrados suscitam a existências de práticas de gestão de pessoas utilizadas pela organização e que estas, conforme observado condicionam os colaboradores a um maior engajamento no trabalho. Além disso, conclui-se que a organização, não possui um setor específico de gestão de pessoas ou recursos humanos, mas nem por isso deixa de implementar algumas ações como forma de atender as necessidades de seu capital intelectual, o que, diante deste contexto, seria interessante a utilização de um instrumento que mensurasse o nível de engajamento dos colaboradores efetivos e terceirizados.

PALAVRAS-CHAVE: Práticas de gestão de pessoas; Engajamento no trabalho; Processos.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações vêm vivenciando grandes mudanças em razão dos avanços tecnológicos e pude observar isto na agência. Com tudo isso as mudanças não se limitam apenas às estruturas físicas e produtos, mas especialmente sobre os padrões de comportamento ou de cultura. Para que as organizações se adaptem ao novo cenário, torna-se necessário pensar em seus trabalhadores, não como simples “recursos humanos”, mas sim como “capital humano” da organização (SPINELLI, 2019).

Neste contexto, segundo o autor supracitado, nota-se que cada vez mais a gestão de pessoas nas organizações vem sendo valorizada, por ser um conjunto de métodos e habilidades com práticas voltadas para dar mais valor aos comportamentos humanos. Assim, buscando o atingimento destas práticas são aplicadas metodologias objetivas para que o capital humano seja desenvolvido, pois as práticas de gestão de pessoas quando planejadas nas organizações promovem as pessoas a trabalharem continuamente em busca do crescimento profissional e conseqüentemente da valorização, para que a gestão de pessoas seja um sucesso é preciso adotar

práticas que promova na organização um crescimento contínuo.

Nesta esteira de pensamento, para Robbins (2004) a área de gestão de pessoas é essencialmente constituída por intermédio das respectivas políticas, processos e práticas de gestão de pessoas, destinada a prover as organizações com profissionais capacitados e perpetuar o alto desempenho dos trabalhadores por meio de um planejamento estratégico de recursos humanos, recrutamento ou redução do quadro, seleção, orientação, treinamento, avaliação do desempenho, remuneração e benefícios, segurança e saúde, e ao lidar com as questões contemporâneas de administração de recursos humanos.

Com isso, o engajamento no trabalho surge como um processo participativo dos colaboradores, o qual pode ser definido como um estado mental positivo em relação ao trabalho, fazendo com que estes indivíduos se sintam mais entusiasmados no ambiente organizacional, em razão de estímulos, tarefas enriquecedoras e por gostar daquilo que fazem (SCHAUFELI, 2018). Ainda, para Maranhão e Macieira (2014), o engajamento é um estado positivo do “eu” no trabalho, enquanto que um estado de insatisfação implica a perda de motivação e separação do eu do trabalho, pois quando o colaborador se encontra num estado de envolvimento, o trabalho o absorve e contribui para que suas atividades sejam experiências positivas, assim se define o nível de engajamento no trabalho.

Assim, tendo por base a temática exposta, bem como o contexto organizacional de uma agência de pesquisa e inovação tecnológica, da região central do RS, este trabalho tem como problemática de pesquisa responder o seguinte questionamento: como as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para um maior engajamento dos colaboradores? Para tanto, o objetivo geral deste estudo é analisar como as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para um maior engajamento dos colaboradores de uma agência de pesquisa e inovação tecnológica. Como forma de atender o objetivo geral, conta-se com os seguintes objetivos específicos: contextualizar o ambiente da agência em análise; identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas pela agência no desenvolvimento das atividades laborais; compreender a contribuição das práticas adotadas no engajamento do trabalho por parte dos colaboradores.

Assim, justifica-se esta pesquisa, pois a influência do engajamento no desempenho profissional pode ter um papel crucial no desenvolvimento dos colaboradores dentro do contexto organizacional e que, ao constituir-se como um elemento importante no bem-estar e na saúde ocupacional destes, poderá levar a resultados positivos nas organizações, podendo refletir por meio das práticas de gestão de pessoas (SCHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006).

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção encontra-se estruturado os apontamentos literários que serviram de base para este estudo, compreendo as práticas de gestão de pessoas e engajamento no trabalho. A partir deste tornou-se possível um maior entendimento da temática e também a construção dos resultados propostos, como forma de atender os objetivos estipulados para este estudo.

Práticas de gestão de pessoas

A área de Recursos Humanos está assumindo um novo papel no ambiente organizacional, migrando da dimensão tradicional para a dimensão estratégica (MOTTA, 1998; CHIAVENATO, 2000; MARRAS, 2000; ULRICH, 2000; DAVEL; VERGARA, 2001). Neste sentido, torna-se relevante adotar práticas pontuais que vão ajudar a organização a continuar crescendo, pois o que se pode observar é que, se de um lado as organizações sentem a necessidade de buscar a qualidade, diminuir os custos, aumentar a produtividade, como fonte de flexibilidade, agilidade, competitividade e modernidade, do outro sentem a necessidade de investir em práticas contemporâneas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, bem como remunerar estrategicamente, além de qualificar seus recursos humanos, pois esses são considerados a verdadeira fonte de vantagem competitiva, devido à sua “capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividade com objetividade quando conhecem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem” (DAVEL; VERGARA, 2001 p.32).

Sob esta perspectiva, as práticas de gestão de pessoas, na concepção de Chiavenato (2008), são os processos que envolvem o recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensas, gestão de carreiras e qualidade de vida no trabalho. Para o autor os processos estão desenvolvidos de acordo com a Figura 1.

Figura 1 – Processos de Gestão de Pessoas



A partir deste contexto, Wood e Wall (2002) e Esteves (2008), citam que a partir dos anos 2000 surgiu a ideia de que existem práticas de elevado desempenho como um conjunto separado das práticas de gestão de recursos humanos, mas que no fundo estão interligadas entre si, pois seguem a mesma orientação: recrutar e selecionar, desenvolver, motivar e reter colaboradores na organização.

Historicamente, Huselid (1995) introduziu ainda o conceito de *High Performance Work Practices (HPWP)*, referente aos processos de recrutamento e seleção, sistemas de gestão de desempenho, incentivos/compensações, formação e desenvolvimento dos colaboradores, que poderiam aumentar a motivação, conhecimentos e capacidades, potenciando desta forma as competências dos colaboradores da organização. Ainda de acordo com este autor, a vantagem competitiva é conseguida através de práticas de gestão de recursos humanos eficazes – que potenciam as complementaridades e sinergias entre todas as práticas desenvolvidas – e a implementação de uma estratégia competitiva.

Para Veloso (2007), este afirma as práticas de Gestão de RH para serem eficazes têm de estar alinhadas com a estratégia organizacional definida. No entanto é importante referir que poderá nem sequer existir um grupo de melhores práticas, isto é, as melhores práticas serão aquelas que melhor servirem os objetivos estratégicos da organização, exigindo assim que exista planeamento e intencionalidade de cada ação tomada e na definição do sistema de RH.

Segundo Esteves (2008), existem estudos que indicam a relação positiva entre a perceção dos colaboradores sobre as práticas de GRH utilizadas na sua organização e a satisfação, motivação, intenções de saída e o *commitment*, afirmando que quanto mais os colaboradores sentem que as práticas utilizadas são justas e claras mais se sentem motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização e que por sua vez terão menos vontade de sair, demonstrando valores mais baixos no índice de *turnover*. A autora afirma ainda que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o conhecimento e a motivação dos colaboradores e que estas são características essenciais para acrescentar valor à organização.

Por fim, existem evidências na literatura que sugerem que investimentos em políticas de gestão de pessoas de alto desempenho e no desenvolvimento de líderes podem trazer benefícios para as organizações, na forma de uma força de trabalho mais engajada e, consequentemente, menos propensa a deixá-la. Nesse sentido, investir na promoção do engajamento tende a trazer mais esse benefício para as organizações, tendo em vista os custos e problemas associados à rotatividade (CASCIO; BOUDREAU, 2010; OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Engajamento no trabalho

O engajamento no trabalho é relatado a partir de muitos conceitos. Nesta concepção, alguns autores apontam que empregados engajados são aqueles que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho. A absorção, por sua vez, envolve um estado de total concentração, felicidade e imersão no trabalho, em que o tempo passa rapidamente e é difícil se desligar totalmente (SCHAUFELI; BAKKER, 2003; SALANOVA; AGUT; PEIRÓ, 2005; SHUCK; WOLLARD, 2010).

Noutra perspectiva, de acordo com os autores mencionados anteriormente, pode ser compreendido como capacidade de estar presente, focado e energizado, envolvendo os sentimentos emocionais, pois as pessoas engajadas vão além do que se espera delas, uma vez que se sentem parte de um propósito maior do que elas mesmas. Além disso, é notável que as pessoas que trabalham engajadas sintam orgulho daquilo que fazem, pois carregam consigo, sendo em suas feições ou em suas palavras, uma motivação que as fazem correr atrás para obter informações quando não dominam bem as suas atividades, buscando desempenhá-las de forma assertiva, com qualidade, comprometimento e satisfação.

Sob este viés, em relação à satisfação no trabalho, Bakker (2011) defende que os conceitos são diferentes, na medida em que o engajamento combina um alto nível de prazer no trabalho (dedicação) com uma alta ativação (vigor, absorção), enquanto a satisfação no trabalho seria uma forma mais passiva de bem-estar. Em outras palavras, o grau de ativação ou energia associado ao engajamento seria maior do que o da satisfação (MACEY; SCHNEIDER, 2008; WARR; INCEOGLU, 2012).

Nesta esteira de pensamento, cabe aqui ressaltar, por meio dos apontamentos de Hallberg e Schaufeli (2006), que o engajamento no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional são construtos diferentes. A partir disso, Bakker et al. (2011) ressaltam evidências suficientes para considerar o engajamento como um construto motivacional importante e independente da satisfação no trabalho, do comprometimento organizacional e do comportamento de cidadania organizacional, pois para os autores, tais construtos seriam, na realidade, consequências do engajamento. No entanto, Bakker et al., (2014) corroboram alegando que os recursos pessoais podem ser definidos como auto avaliações positivas associadas à capacidade do indivíduo de controlar e impactar positivamente o ambiente, contribuindo para fixação de metas, motivação, desempenho, satisfação com a vida e outros resultados desejáveis, incluindo o engajamento.

Ainda, faz-se mister abordar que os recursos relacionados ao trabalho, na concepção de Macey e Schneider (2008), apontam que as características do trabalho como o desafio, variedade e autonomia e da liderança influenciam o engajamento. Corroborando com o exposto, o apoio social de colegas, a natureza da liderança e a qualidade da relação com o gestor também foram identificados como antecedentes do engajamento (BAKKER, 2011; BAKKER et al., 2014). Ao encontro disso, Rich et al. (2010) encontraram evidências de que a percepção de suporte organizacional e a congruência de valores contribuem para o engajamento, ou seja, na concepção dos autores supracitados, os ambientes de trabalho ricos em recursos fomentam o engajamento no trabalho.

Neste contexto, compreende-se que os colaboradores estão buscando cada vez mais o engajamento no trabalho, por meio do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, melhorias nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, crescimento corporativo, afinidade com as demandas. Dessa forma, considera-se como engajamento quando o colaborador tem prazer em exercer a função, o que, de certa forma, advém do impacto que as mudanças organizacionais provocaram na atualidade (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

Hodiernamente entende-se que pessoas engajadas no trabalho sentem prazer em realizar as atividades com grande índice de produtividade e de forma saudável, não podendo ser confundido com pessoas que estão viciadas em trabalhar, que não conseguem manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013). Para Eyl (2015), este afirma que engajamento no trabalho também tem a ver com as necessidades que os trabalhadores sentem em aumentar a produtividade e fazer com que se relacione bem com a empresa. Para este autor, colaboradores engajados rendem os melhores resultados, pois dessa forma o trabalho não acaba sendo visto como algo ruim e prejudicial, mas sim como parte integrada do cotidiano.

Destarte, mediante o ato de engajar Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), argumentam que para as organizações garantirem e aumentarem o nível de engajamento, a mesma deve adotar práticas que combinam o prazer e satisfação no trabalho com as habilidades dos colaboradores. Assim, quando o trabalho não é atraente e os recursos de motivação ficam escassos, os trabalhadores não ficam engajados e as atividades não saem como esperado. Para reverter essa situação sugere-se adotar novas práticas de gestão de pessoas e reduzir os níveis dos fatores que provocam efeitos negativos.

METODOLOGIA

O presente estudo que tem como objetivo analisar como as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para um maior engajamento dos colaboradores de uma agência de pesquisa e inovação tecnológica, apresenta-se como um estudo de caso, o qual terá como objeto de estudo uma única organização, caracterizada e descrita nos resultados desta pesquisa. Logo para Yin (2001), o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que responde às perguntas “como” e “por que” e que foca em contextos da vida real de casos atuais.

Referente à abordagem caracteriza-se como qualitativa, pois pretende-se compreender e descrever de que forma as práticas de gestão contribuem para um maior engajamento das pessoas em uma agência de inovação e transferência de tecnologia. Assim, na concepção de Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, modificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado, e não a frequência de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade, visando atingir o entendimento profundo de uma situação.

Em relação aos objetivos, o estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, devido ao fato de que por meio deste, busca-se descrever as características do fenômeno pesquisado, além de estabelecer uma relação entre as variáveis propostas no objeto do presente estudo. Nesta esteira de pensamento, para Oliveira (2011), a pesquisa descritiva tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Ainda, esta pesquisa possui um embasamento bibliográfico, pois para explicar o problema, os objetivos e o assunto da pesquisa, utilizou-se de teorias de diversas fontes, como as citações de autores de artigos, livros, revistas, e bases de dados pesquisadas, como Scielo, Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), *Spell* e *Science Direct*. Diante disso, para Gil (2002 p. 44), pesquisa bibliográfica "é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos".

Como forma de coletar dados, utilizou-se da observação não sistematizada e entrevista não estruturada com os gestores no ambiente em análise. Assim, a utilização de documentos na concepção de Cellard (2008) favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros.

Ainda, na perspectiva deste estudo, a análise dos dados ocorreu por meio da análise teórica comparativa, tendo como base a análise textual interpretativa, que na concepção de Gil Flores (1994), refere-se aos procedimentos de análise sobre dados qualitativos que partem do pressuposto de que a realidade social é múltipla, mutável e resultado da construção social. Complementado a análise dos dados, utilizou-se da técnica descritiva como forma de sintetizar e descrever as informações levantadas por meio da coleta de dados.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção tem-se estruturados os resultados deste estudo, de acordo com os procedimentos metodológicos executados, com o intuito de atingir os objetivos estipulados. Assim, os mesmos estão estruturados de acordo com a contextualização da organização, a identificação das práticas de gestão de pessoas adotadas e a relação destas com o engajamento dos colaboradores.

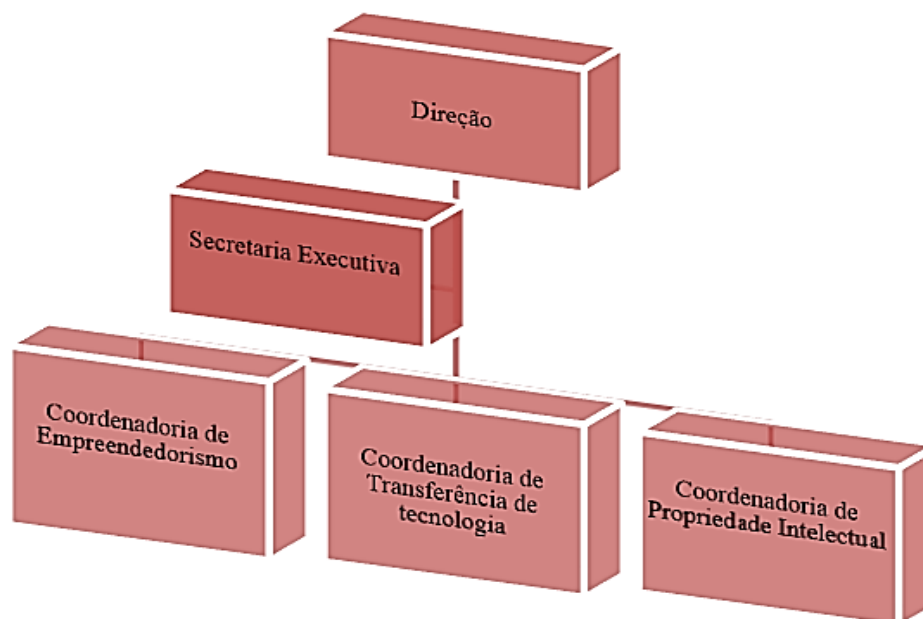
Contextualização da organização em análise.

Historicamente a organização em análise foi criada a partir de 2001, por meio do Núcleo de Propriedade Intelectual, órgão ligado à Pró-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa da Universidade do qual faz parte, tendo como objetivo proteger o conhecimento gerado pela comunidade universitária. A partir de 2005, o núcleo passou a se chamar Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia – NIT, quando foram redefinidos a sua missão, seus objetivos e finalidades. Em meados de 2015, houve a implantação da Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia, tendo como finalidade a integração da gestão da propriedade intelectual, do empreendedorismo e da transferência de tecnologia na instituição.

Em seu planejamento estratégico a Agência projeta a criação do Parque Tecnológico e em cinco anos ser o maior Parque Tecnológico do interior do Rio Grande do Sul e em dez anos, ser uma referência Nacional. Ainda, a agência procura ampliar e intensificar as iniciativas institucionais voltadas para a disseminação da cultura e educação empreendedora; fortalecer a transferência de tecnologia com foco nas relações universidade-empresa e proteger o conhecimento e tecnologias geradas pela comunidade universitária.

Estruturalmente esta se encontra formada, conforme Organograma, por um órgão de direção, Secretaria Executiva e Coordenadorias de empreendedorismo, de Transferência de Tecnologia e de Propriedade Intelectual, totalizando de 26 colaboradores centrados nas mais diversas atividades, conforme exposto na Figura 2,

Figura 2 – Organograma da Agência



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, de acordo com o organograma da Agência em análise, esta possui um grupo de colaboradores atuantes na Secretaria Executiva, composta pelo Diretor, um profissional Contador, dois secretários e quatro bolsistas, responsáveis pela gestão organizacional. Além disso, a Coordenadoria de Empreendedorismo, que tem o papel de apoiar a geração e a consolidação de empreendimentos de base tecnológica (startups), é composta por um coordenador, três administradores, um assistente em administração, uma bolsista e uma técnica em secretariado. Quanto à Coordenadoria de Transferência de Tecnologia, responsável pela formalização da transição da tecnologia desenvolvida na Universidade para empresas e indústrias é composta por um coordenador, uma contadora, uma assistente em administração, dois bolsistas e três técnicas em secretariado e por fim a Coordenadoria de Propriedade Intelectual, a qual define a estratégia de proteção dos bens intelectuais e apoio às atividades de gestão da inovação na instituição, está composta de um coordenador, uma secretária executiva e uma administradora. Esses setores trabalham em conjunto, com o propósito de promover um desenvolvimento econômico com base no conhecimento gerado pela instituição, porém, as decisões primeiramente são tomadas pelo Diretor, seguido pelos coordenadores conforme estrutura hierárquica da Agência.

Ainda, verificou-se que a Agência em análise tem como Missão “*impulsionar o desenvolvimento sustentável junto à sociedade, por meio da promoção do empreendedorismo e da inovação*” e como Visão “*Ser reconhecida como agente de transformação social e econômica, com base na inovação tecnológica*”, já seus Valores são pautados na Inovação,

Ética, Criatividade, Proatividade, Sinergia; Comprometimento, Credibilidade, Audácia, Sustentabilidade. Assim, compreende-se que a declaração da missão, visão e valores é a forma mais poderosa de uma empresa inspirar, engajar e motivar sua equipe, praticando os princípios que levaram a empresa ao sucesso e respondendo o que a organização se propõe a fazer e para quem.

Ainda, como forma de compreender o papel de cada coordenadoria e os colaboradores que atuam nesta, elaborou-se uma síntese, conforme Quadro 01.

Quadro 01 – Síntese dos cargos e funções

SETOR	COLABORADORES	FUNÇÃO
Coordenadoria de Transferência de tecnologia	Composta por oito colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 coordenador ✓ 2 bolsistas ✓ 1 contadora ✓ 1 assistente em administração ✓ 3 técnicas de secretariado 	Atua na relação entre a instituição e as empresas para transferência de conhecimento à sociedade e solução de gargalos tecnológicos. Este setor é responsável por institucionalizar esta relação e aproximar os pesquisadores das empresas. Além de buscar interessados em utilizar as tecnologias desenvolvidas pela instituição, fomenta a execução de projetos inovadores e identifica as expertises da universidade, para encontrar parcerias de pesquisa, os colaboradores realizam a gestão de processos administrativos para aprovação e assinatura de instrumentos jurídicos, e é responsável pela análise formal, discussão contratual e observância de requisitos legais para celebração de contratos e acordos relativos à inovação no ambiente produtivo.
Coordenadoria do empreendedorismo	Composta por sete colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 coordenador ✓ 3 administradores ✓ 1 assistente em administração ✓ 1 bolsista ✓ 1 técnica secretariado 	Os colaboradores atuam para despertar o espírito empreendedor na comunidade acadêmica. Apoiam, por meio da pré-incubação e da incubação, a geração e a consolidação de empreendimentos de base tecnológica (startups), e a estruturação de setores ou projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de empresas que queiram desenvolver parcerias com a Universidade. Os empreendimentos incubados são baseados no conhecimento, em novas tecnologias, na sinergia com a pesquisa da instituição, e seus modelos de negócio utilizam práticas inovadoras em produto, processo ou serviço.
Coordenadoria da Propriedade Intelectual	Composta por três colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 coordenador ✓ 1 administradora ✓ 1 secretaria executiva 	Define a estratégia de proteção dos bens intelectuais, levando em consideração seu potencial inovador e tecnológico, os colaboradores apoiam as atividades de gestão da inovação na instituição. A Coordenadoria juntamente com seus colaboradores realiza e acompanha os processos de proteção e registro de patentes, programas de computador, desenhos industriais, circuitos integrados, marcas e cultivares junto aos órgãos competentes.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Por meio do Quadro 01, observa-se a função de cada coordenadoria e a composição em seu quadro de funcionários. Ainda, conforme observado no ambiente em análise e de acordo com a fala dos gestores, existe, na estrutura funcional da Agência, uma perfeita harmonia, pois os processos se integram, criando espírito de equipe, motivação, comprometimento, engajamento, o amor pelo que faz e orgulho, entre os colaboradores. Neste sentido, a

comunicação entre os colaboradores, coordenadorias e direção ocorre por meio de dois canais, e-mail e *whatsapp*, além de reuniões frequentes para discussão dos objetivos e planejamento das ações. A seguir na próxima seção, tem-se o mapeamento das práticas de gestão de pessoas adotadas na agência.

Ainda, quanto a comunicação das ações desenvolvidas pela organização e seu relacionamento com a comunidade civil e empresarial, esta conta com um setor específico de comunicação, composto por uma colaboradora própria e quatro bolsistas que trabalham com toda divulgação da agência, utilizando-se de canais midiáticos e digitais para divulgação e informação das ações que este desenvolve e implementa.

Identificação das práticas de gestão de pessoas adotadas

Nesta seção tem-se o mapeamento e identificação das práticas desenvolvidas na organização em análise. Cabe ressaltar que a Agência, objeto deste estudo, faz parte de uma instituição pública e neste viés, muitas das práticas adotadas partem de programas específicos da instituição. Neste sentido, percebe-se em primeiro momento um engessamento quanto ao desenvolvimento de ações que possam beneficiar os colaboradores, pois em muitos casos, estas já vêm prontas e os mesmos não participam democraticamente de sua proposição.

No que tange a estrutura ofertada, percebeu-se que a Agência disponibiliza de instrumentos como máquinas, computadores e equipamentos de última geração, possibilitando assim um bom desempenho da produtividade dos colaboradores. Nessa conjuntura, Siqueira e Gomide Jr. (2004) apontam que o suporte organizacional oferecido aos colaboradores pode influenciar no desempenho da organização em termos de efetividade, comprometimento e engajamento.

Outra prática levantada na instituição é quanto ao processo de desenvolvimento dos colaboradores, no qual esta conta com um programa voltado para treinamentos, sendo esta uma importante ação para qualificar ainda mais o trabalho destes e melhorar sua produtividade. No entanto, esse treinamento é oferecido fora da Agência, não sendo de responsabilidade desta a instrução, porém tanto colaboradores efetivos quanto terceirizados são submetidos. Contudo, em razão da pandemia do Covid-19, os treinamentos presenciais foram suspensos e estão sendo realizados de forma on-line.

Outrora Aquino (1980), já abordava que o treinamento visa fornecer ao empregado, melhores conhecimentos, habilidades e atividades para que não se dissolva das inovações em relação ao seu campo de atividade e das profundas mutações do mundo que o cerca. O

desenvolvimento tem como objetivo, explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador, tendo novas habilidades e conhecimentos, o desenvolvimento maximiza o desempenho profissional e motivacional do colaborador. Segundo Dutra (2009), o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. Treinamento é o aperfeiçoamento de desempenho, prepara o colaborador para as inovações tecnológicas e as constantes mudanças no mercado, o treinamento deve ser aplicado sempre que houver uma necessidade de melhoria do colaborador.

Quanto ao mapeamento das necessidades dos colaboradores, existe um departamento responsável por promover cursos e fazer o levantamento destas necessidades pessoais e organizacionais, o setor de Gestão de Pessoas, o qual se encontra centralizado em outra dependência e que conforme observado, não possui efetividade no desenvolvimento de ações que envolva os colaboradores e os auxilie quanto às suas necessidades. A Gestão de Pessoas é um conjunto de habilidades, métodos, políticas e práticas que têm como objetivo administrar o comportamento e fortalecer o capital humano dentro das organizações, tendo como função importante à disseminação da cultura organizacional e, portanto, deve conhecer todos os processos internos e mecanismos que fazem a empresa funcionar, de forma plena e a gerar resultados extraordinários, através das pessoas que fazem parte dos negócios.

No que tange ao processo de manter os colaboradores, como se trata de uma organização ligada a uma autarquia, o plano de carreira é diferente, funcionando de acordo com níveis em que o colaborador efetivo atinge por progressões de qualificações e de acordo com políticas institucionais. Para os colaboradores que prestam serviços terceirizados, estes atuam mediante contrato trabalhista com sua empresa de origem, fato que não foi levado em consideração para execução deste estudo.

Sob este viés, outra prática de gestão de pessoas é a recompensa financeira que os colaboradores efetivos da Agência possuem. Assim, por assumirem cargos de coordenação estes têm os chamados FG (função gratificada), enquanto os CD (Cargo de Direção) recebem um aumento de salário, o qual é incorporado por meio de valores extras como uma bonificação. No entanto, conforme fala do colaborador, nem todos ganham as gratificações e que muitos são convidados a comporem esses cargos. Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado os objetivos individuais a serem satisfeitos. A palavra recompensa significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém.

Quanto aos horários de trabalho dos colaboradores, estes não possuem flexibilidade de diferenciação, devendo cumprir o estipulado pela instituição, apesar de que, no presente momento devido a pandemia do Covid-19, estão trabalhando em home office, trazendo para este estudo uma limitação de informações. Assim, entende-se que a flexibilidade no trabalho consiste em oferecer mais liberdade e autonomia para os colaboradores montarem as suas respectivas rotinas, sem que, com isso, eles sejam sobrecarregados com as demandas da empresa e de suas vidas pessoais, pois isso agrega mais valor para a organização e traz satisfação para os funcionários desenvolverem suas atividades.

Outra ação percebida na Agência é quanto à contratação de servidores terceirizados. Sendo esta uma prática recente, deu-se em decorrência a sobrecarga de atividades e acúmulos de funções, devido ao número restrito de colaboradores. Segundo alguns dos coordenadores, tal ação possibilitou uma delegação de funções, melhoria da produtividade e melhor planejamento das atividades e metas. Ainda, observou-se que Agência tem uma cultura diferenciada dos demais departamentos, pois acredita que cada colaborador pode ir além do que se propõem.

Ademais, percebeu-se que a partir do processo de monitorar os colaboradores, esses passam por avaliações de desempenho, ligado ao cumprimento das metas e objetivos e produtividade. No entanto salienta-se esta avaliação não está condizente com a remuneração destes, visto que sua remuneração é composta por valores que seguem o regimento interno da instituição a qual a Agência faz parte.

Por fim, como forma de associar as práticas gestão de pessoas percebidas na Agência com os processos que a envolvem, a partir da conceitualização proposta por Dutra (2009) em consonância com abrangência destas, no Quadro 2 tem-se exposto a síntese elaborada para este estudo, de acordo com as observações e entrevista realizada.

Quadro 02 – Síntese das práticas de gestão de pessoas

PROCESSO	ABRANGÊNCIA	PRÁTICAS DESENVOLVIDAS NA AGÊNCIA A PARTIR DO PROCESSO
Agregar Pessoas	Envolve o planejamento de contratação de novos funcionários, as formas de recrutamento destes e a seleção para os cargos disponíveis (DUTRA, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por meio de licitações a instituição, para atender as demandas da agência, efetua novas contratações. ➤ Os colaboradores próprios são nomeados, através de concurso público.

Aplicar pessoas	Envolve a integração dos novos funcionários, quando o novo funcionário é apresentado à empresa, a seus colegas, às suas atividades. Também, nessa etapa, está o desenho dos cargos, no qual devem constar as atividades de cada cargo e suas responsabilidades; ainda, envolve a avaliação de desempenho (DUTRA, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa adota práticas de recepção, interação e apresentação das dependências aos novos colaboradores. ➤ As metas envolvem o cumprimento dos objetivos e são avaliados pela produtividade. ➤ Interação dos resultados.
Recompensar pessoas	Envolve a remuneração dos funcionários no que tange ao plano de benefícios ofertados, aos serviços e incentivos financeiros que a empresa oferece (ou não) (DUTRA, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa adota a prática de bonificação ao colaborador efetivo com função gratificada por cargos de direção e coordenação.
Manter pessoas	Envolve a higiene, a saúde, a segurança e a qualidade de vida dos funcionários. Esse processo é geralmente regido tanto pela legislação trabalhista quanto por acordos trabalhistas sindicais por categoria (DUTRA, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa oferta uma estrutura e materiais à disposição dos colaboradores. ➤ Instrumentos como máquinas, computadores e equipamentos de última geração. ➤ Aumento de salário em função das Progressões de qualificações de acordo com as diretrizes institucionais.
Desenvolver pessoas	Envolve o treinamento e o desenvolvimento tanto dos funcionários quanto a aprendizagem da organização em si (DUTRA, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cursos e treinamentos aos colaboradores próprios e terceirizados.
Monitorar pessoas	Envolve o banco de dados da empresa, seu sistema de informação de dados de gestão de pessoas e as auditorias de gestão de pessoas, tanto internas quanto externas (DUTRA, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não é contemplado nas dependências da Agência, mas monitorado por um setor próprio e institucional.

Fonte: Dados da pesquisa com base em Dutra (2009).

Assim, por meio do Quadro 02, percebe-se que a Agência em análise possui práticas de gestão de pessoas que podem ser classificadas dentro dos processos propostos por Dutra (2009), apesar de algumas destas serem pensadas fora do seu âmbito de atuação. No entanto, apesar de ser demonstrada a consonância literária dos processos com as práticas encontradas na organização objeto deste estudo, não se tem a intenção, neste momento, de limitar a abrangência destas apenas ao que a teoria aborda, uma vez que cada empresa propõe práticas que melhor reflita sua realidade. Na seção seguinte tem-se o quanto estas práticas podem contribuir para um maior engajamento dos colaboradores.

Contribuições das práticas adotadas no engajamento dos colaboradores

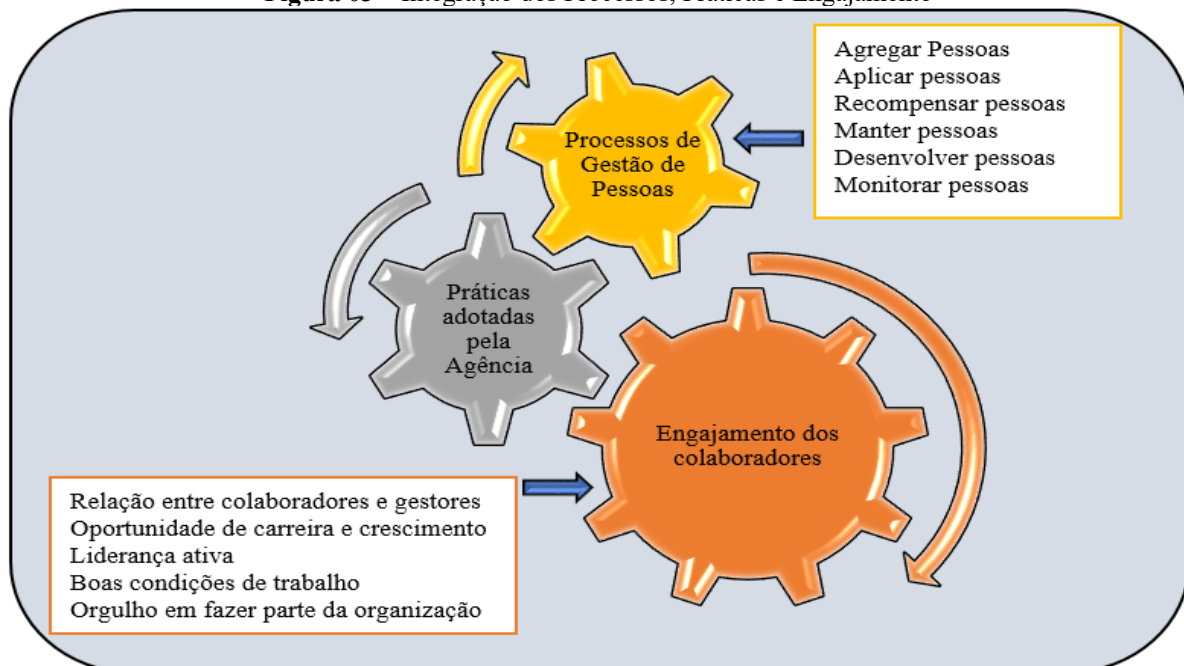
Ao rememorar o conceito de engajamento no trabalho, segundo Bergamini (2008), tem-se que este depende do significado que cada um atribui a ele, se relacionando com as condições de trabalho, instrumentos ou ferramentas utilizadas, tratamento e a recompensa ou salário que o trabalhador obtém ao final do ciclo. Para o autor, o mesmo explica também que a motivação interior impulsiona o indivíduo a utilizar suas aptidões, considerando que este tem uma

constante busca de auto realização, tornando o trabalho como parte de si mesmo, atribuindo o orgulho.

A partir deste contexto, percebe-se que o processo de engajar pessoas encontra-se atrelado a todos os processos de gestão de pessoas, no qual, há uma necessidade de envolver o colaborador desde seu recrutamento até o monitoramento deste dentro da organização. Dito isto, como forma de demonstrar o quanto as práticas de gestão de pessoas, averiguadas na seção anterior deste estudo, contribuem para o engajamento dos colaboradores, realizou-se a alocação destas com os fatores básicos do engajamento proposto por Chiavenato (2014) como relação entre colaboradores e gestores, oportunidade de carreira e crescimento, liderança ativa, boas condições de trabalho e orgulho em fazer parte da organização.

Assim, por meio da Figura 03, pode-se visualizar a integração entre os processos de gestão de pessoas, as práticas adotadas e os fatores do engajamento, entendendo-se de antemão, que há uma ligação entre estas, pois segundo Harter, Hayes e Schmidt (2012) o engajamento é um resultado de vários aspectos significantes em uma organização, e que podem ser desenvolvidos diariamente no ambiente de trabalho. Esses aspectos como relações interpessoais, *feedbacks*, percepção do ambiente de trabalho e conhecimento das expectativas do cargo e do funcionário são fatores que podem ser impactados efetivamente pelas chefias e colegas de trabalho.

Figura 03 – Integração dos Processos, Práticas e Engajamento



Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, mediante a Figura 03, entende-se que a organização necessita desenvolver cada vez mais as práticas de gestão de pessoas para manter seus colaboradores engajados, além de desenvolver outras práticas e políticas que transcendam as adotadas atualmente, pois segundo Freitas e Charão-Brito (2016), é fundamental que melhorias na gestão de pessoas sejam realizadas com o desenvolvimento de iniciativas que estimulem impactos positivos no quesito engajamento no trabalho, possibilitando realização profissional do trabalhador, melhorias no seu desempenho e maior comprometimento com a organização.

Ainda, como forma de demonstrar o quanto as práticas de gestão de pessoas geram engajamento dos colaboradores, tem-se no Quadro 03 a correspondência destas de acordo com a representatividade teórica do engajamento.

Quadro 03 – Relação das práticas com o engajamento		
PROCESSO	PRÁTICAS DESENVOLVIDAS NA AGÊNCIA A PARTIR DOS PROCESSOS	RELAÇÃO COM O ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES DA AGÊNCIA
Agregar Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por meio de licitações a instituição, para atender as demandas da agência, efetua novas contratações. ➤ Os colaboradores próprios são nomeados, através de concurso público. 	<p>Não há uma relação direta com o engajamento, visto que os colaboradores efetivos são selecionados por meio de seleção pública. Quanto aos colaboradores terceirizados estes se encontram mais engajados, pois percebem seu trabalho como uma oportunidade de estar atuando no mercado.</p>
Aplicar pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa adota práticas de recepção, interação e apresentação das dependências aos novos colaboradores. ➤ As metas envolvem o cumprimento dos objetivos e são avaliados pela produtividade. ➤ Interação dos resultados. 	<p>Percebe-se que estas práticas engajam mais os colaboradores, visto que estes se sentem parte da empresa, desenvolvendo atividades inerentes ao seu cargo e contribuindo para o atingimento dos resultados.</p>
Recompensar pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa adota a prática de bonificação ao colaborador efetivo com função gratificada por cargos de direção e coordenação. 	<p>Compreende-se que estas práticas possuem uma forte relação com o engajamento na Agência em análise, pois à medida que este é recompensado pela produtividade, sente-se valorizado e aumenta seu laço afetivo com a organização.</p>
Manter pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa oferta uma estrutura e materiais à disposição dos colaboradores. ➤ Instrumentos como máquinas, computadores e equipamentos de última geração. ➤ Aumento de salário em função das Progressões de qualificações de acordo com as diretrizes institucionais. 	<p>As práticas percebidas na organização em estudo neste critério podem ser vistas como condicionantes para o engajamento, haja vista toda a estrutura e cumprimento de legislações para garantir os direitos e conseqüentemente a satisfação dos colaboradores.</p>
Desenvolver pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cursos e treinamentos aos colaboradores próprios e terceirizados. 	<p>O desenvolvimento dos colaboradores por meio das práticas aqui descritas também favorece o engajamento destes, pois a</p>

Monitorar
pessoas

- Não é contemplado nas dependências da Agência, mas monitorado por um setor próprio e institucional.

capacitação e preparo pode ser percebido com investimento para execução das atividades e conseqüentemente oferecem possibilidades de desenvolvimento organizacional e pessoal, bem como um sentimento de importância frente os objetivos e metas institucionais.

Apesar destas práticas não terem espaço dentro da organização em análise, entende-se que suas ações engajariam os colaboradores, visto que, de posse dos dados, muitas outras ações poderiam ser efetivamente implementadas como forma de garantir melhorias para os colaboradores, engajando-os, por conseguinte.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em análise ao Quadro 03, percebe-se que as práticas de gestão de pessoas, quando existentes e executadas, podem engajar os colaboradores. Dito isso, vale ressaltar, segundo Cappellano, Carramenha e Mansi (203), que a felicidade profissional é considerada a chave para que o colaborador esteja engajado nos propósitos da empresa, pois este é visto como um estado psicológico no qual os empregados sentem um forte interesse pelo sucesso da empresa e têm disposição e motivação em níveis que ultrapassem os requerimentos básicos exigidos pelo seu cargo. Ainda, para os autores supracitados, o engajamento reflete o que os colaboradores acham de toda a sua experiência de trabalho: a organização, seus líderes, o ambiente, a recompensa e o reconhecimento que eles recebem nesse esforço.

Por fim, de acordo com o exposto até o momento, compreende-se que a organização em análise, mesmo que timidamente, cria e implementa práticas que auxiliam os colaboradores a estarem mais engajados, felizes e motivados, pois conforme a fala dos gestores, estes compreendem que, independentemente se efetivos ou terceirizados, todos contribuem para o sucesso organizacional e são vistos como responsáveis pela produtividade e crescimento da Agência.

CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

O presente estudo que teve como objetivo analisar como as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para um maior engajamento dos colaboradores de uma agência de pesquisa e inovação tecnológica, foi desenvolvido por meio de um estudo de caso que possibilitou um aprofundamento na organização em análise, compreendendo como esta adota práticas de gestão de pessoas e como estas possibilitam um maior engajamento dos colaboradores.

Sob este viés, cabe ressaltar a relevância das práticas de gestão de pessoas como a área responsável por administrar o capital humano das empresas, e quando praticadas e executadas podem engajar os colaboradores, tendo como missão encontrar as melhores práticas para atingir toda a empresa, utilizando técnicas de recursos humanos para conciliar os objetivos com as metas da organização. A partir deste contexto, conclui-se que a organização, não possui um setor específico de gestão de pessoas ou recursos humanos, mas nem por isso deixa de implementar algumas ações, conforme mencionado nos resultados, como forma de atender as necessidades de seu capital intelectual.

No que tange a contextualização da organização foco deste estudo, conclui-se que a mesma, apesar de estar ligada a uma Universidade, possui uma estrutura bastante completa e com muita autonomia para desenvolver suas atividades. Ainda, percebeu-se que a organização possui uma estrutura enxuta, por meio de direção e coordenadorias, cada uma com funções e atuações específicas, mas que se complementam por inteiro para atingir os objetivos e metas.

Ademais, a partir das práticas de gestão de pessoas levantadas na organização, percebe-se que estas se encontram em consonância com determinados processos, principalmente o de aplicar, recompensar, manter e desenvolver pessoas. Com isso, conclui-se que organização não atende todos os processos, mas que está se ajustando conforme suas necessidades para possibilitar aos seus colaboradores um maior engajamento no trabalho, haja visto suas particularidades estruturais, gerenciais, operacionais e culturais.

Quanto a contribuição das práticas de gestão de pessoas para um maior engajamento dos colaboradores, conclui-se, mediante as informações construídas a partir do ambiente analisado, que a organização, por meio das ações envolvendo pessoas, consegue engajar, comprometer, satisfazer seus funcionários. Assim, compreendeu-se na fala dos gestores que as pessoas, por serem o bem mais precioso da organização, precisam ser desenvolvidas em todos os aspectos e que a adoção das práticas de gestão de pessoas proporciona o engajamento e garante que o colaborador trabalhe satisfeito e feliz, proporcionando assim uma maior produtividade. Por meio deste estudo compreendeu-se também que quanto mais engajadas as pessoas estiverem, mais retorno positivo a empresa terá e que as práticas de gestão de pessoas devem estar alinhadas ao engajamento.

Como limitação principal desta pesquisa está o fato de alguns trabalhadores estarem em home office, dificultando a coleta de mais informações que pudessem espelhar a realidade como um todo. Para estudos futuros, sugere-se um aprofundamento maior na temática e utilização de uma escala de mensuração, bem como um direcionamento e comparação, também, entre os

colaboradores efetivos e terceirizado, para que se possa mensurar o nível de engajamento entre estes.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, 1980.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Key questions regarding work engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 4-28, 2011.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: The JD-R approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, n. 1, p. 389-411, 2014.
- CARRAMEHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, V. **Comunicação com empregados: A comunicação interna sem fronteiras**. São Paulo: In House, 2013.
- CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investimento em pessoas: Como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CHARÃO-BRITO, L.; FREITAS, L. A. V. Engajamento no trabalho: um estudo em profissionais multidisciplinares de saúde em um município da região Sul. **Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 21, n. 2, p. 407-419, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2014.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ESTEVES, M. T. **Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso do sector bancário português**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2008.

EYL, E. **Work-life balance: can friends help?** 2015. Disponível em: <http://www.huffingtonpost.com/eryc-eyl/worklife-balance-can-frie_b_8570062.html> . Acesso em: 05 jun. 2021.

FLEURY, A. ; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1997.

GIL FLORES, J. **Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa.** Barcelona: PPU, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALLBERG, U. E.; SCHAUFELI, W. B. “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? **European Psychologist**, v. 11, n. 2, p. 119-127, 2006.

HARTER, J. K.; HAYES, T. L.; SCHMIDT, F. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, p. 268-279, 2002.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **The Academy of Management Journal**, v. 1, p. 635-672, 1995.

MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 1, n. 1, p. 3-30, 2008.

MARANHÃO. M.; MACIEIRA. M. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho.** 2. Ed. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2014.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017.

SALANOVA, M.; AGUT, S.; PEIRÓ, J. M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: **The mediation of service climate.** **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 6, p. 1217-1227, 2005.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. **Utrecht work engagement scale: Preliminary manual.** Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, 2003.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; SALANOVA, M. The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. **Educational and psychological measurement**, v. 66, n. 4, p. 701- 716, 2006.

SCHAUFELI, W.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALES-ROMA, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Ed. Best Seller, 1990.

SHUCK, B.; WOLLARD, K. Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. **Human Resource Development Review**, v. 9, n. 1, p. 89-110, 2010.

RICH, B. L.; LEPINE, J. A.; CRAWFORD, E. R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 617-635, 2010.

VELOSO, A. D. **O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional.** Braga: Universidade do Minho, 2007.

WARR, P.; INCEOGLU, I. Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 17, n. 2, p. 129-138, 2012.

WOOD, S.; WALL, T. **Human resource management and business performance.** Psychology at Work. London: Penguin, 2002.

CAPÍTULO 8

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E COCRIAÇÃO DE VALOR: UM ENSAIO SOBRE A POSSIBILIDADE DA UTILIZAÇÃO DO MÉTODO FENOMENOLÓGICO NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Camilla Steinhaus
Maicon da Silva

RESUMO

O presente ensaio tem como objetivo entender de que forma a fenomenologia e o método fenomenológico de investigação podem contribuir com os estudos acerca da cocriação de valor como estratégia de desenvolvimento organizacional. Considera-se que a estratégia organizacional de cocriação de valor tenha como uma de suas principais características a promoção de mudanças planejadas baseadas principalmente em valores humanos, o respeito pelas subjetividades e a participação ativa dos envolvidos no processo. Assim, aponta-se para a inclusão de práticas culturais e mundanas nos estudos fenomenológicos, reforçando a possibilidade do ambiente organizacional de se configurar como um reflexo da vida ordinária, visto que nela se encontram diferentes indivíduos com as suas subjetividades e experiências pessoais. O estudo bibliográfico qualitativo-exploratório apoia-se em autores como Fontoura e Tenório (2020) e Grzybovski et. al (2014) que discorrem sobre temas como desenvolvimento organizacional e suas características, e Prahalad e Ramaswamy (2004) que, juntamente com demais autores balizam os estudos acerca da cocriação de valor como estratégia organizacional. Husserl (1990) e Tourinho (2017) fornecem o arcabouço teórico que propicia o maior entendimento acerca da fenomenologia e Boava e Macedo (2010) como base para relacionar o método fenomenológico no estudos organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento Organizacional. Cocriação de valor. Estudo Fenomenológico.

INTRODUÇÃO

Por muito tempo os estudos organizacionais foram pautados apenas por uma lógica positivista-funcionalista, amplamente balizados em resultados exclusivamente econômicos e apoiadas na cultura de mercado. Por outro lado, a fenomenologia, de base filosófica, tem suas raízes encoradas em valores especulativos, valorizando a experiência individual e as subjetividades do sujeito (HUSSERL, 1990; BOAVA; MACEDO, 2010). A aparente dualidade entre as áreas começa a ser questionada no momento em que as práticas organizacionais passam a levar em consideração muito mais do que valores tangíveis, aproximando-se dos seres humanos por trás dos processos a partir de estratégias de cocriação, por exemplo.

A nível macro, essa mudança é influenciada tanto por fatores político-sociais, com mudanças nas estruturas de poder mundial por exemplo, quanto por questões relativas à conectividade e inovação que as redes *on-line* proporcionam. Assim, enquanto em um primeiro

momento as relações entre organização e consumidor ocorriam de forma verticalizada, em uma troca de uma só via e pautada por considerações acerca somente do poder de consumo e oferta-procura, um novo cenário com relações construídas de forma horizontal demonstram não só o poder dos indivíduos imbuídos de todas as suas subjetividades, mas também dos novos grupos sociais que se formam ao conectar ideias e valores por redes invisíveis (KOTLER, 2018). Essas associações, justamente por ocorrerem no campo das subjetividades e representatividades, têm como característica o desejo de incluir-se em todos os processos que os envolvem, tanto a nível macro, ao fazer sua voz ser ouvida no campo político, por exemplo, quanto no campo micro, ao consumir produtos que corroborem com seu discurso.

As novas formas de consumir exigem que as empresas repensem o seu desenvolvimento organizacional e busquem alternativas para suprir a lacuna de um público cada vez mais atento aos processos e valores por trás dos negócios, pressionando-os em níveis sociopolíticos e incitando a remodelação de mecanismos econômicos conforme tais valores com vistas para externalidade organizacional e não somente para a atividade econômica propriamente dita.

De acordo com autores como Gomes (1978) e Kegan (1971), desenvolvimento organizacional é uma atividade administrativa que tem como função analisar as mudanças ambientais e, a partir delas, desenvolver uma série de práticas dentro das organizações, buscando a inovação e adaptação organizacional. Considera-se esta como uma estratégia que visa o aprimoramento de processos e da cultura da empresa, sendo capaz de reposicioná-la no mercado. Porém, muito além de práticas meramente empresariais, o conceito de desenvolvimento organizacional valoriza as pessoas por detrás dos processos, promovendo a sua participação, uma vez que as crenças, atitudes e valores dos indivíduos envolvidos são determinantes para que o mesmo ocorra dentro do ambiente organizacional (GRZYBOVSKI et al., 2010).

Partindo de outro viés, a cocriação de valor ganha proporção na medida em que fatores políticos, sociais, econômicos e ambientais afetam a forma como o consumo é visto e interpretado. Padrões até então vigentes são considerados insustentáveis, e o hedonismo balizado no consumo irracional perde espaço para a busca por significado, valorização do serviço agregado em detrimento do produto em si e a participação ativa dos indivíduos na formulação destes, visto que buscam seus próprios valores refletidos nos bens de consumo (EICHENTOPF, et al., 2011). Considerando os fatores apontados, a cocriação de valor se configura como uma possibilidade estratégica de desenvolvimento organizacional que pode ser

aplicada nos diversos tipos de empresas do mercado em vistas de uma dinâmica mais territorializada e mais pautada em valores humanos.

Isto posto, o presente ensaio teórico e exploratório tem como objetivo entender de que forma a fenomenologia e o método fenomenológico de investigação podem contribuir com os estudos acerca da cocriação de valor como estratégia de desenvolvimento organizacional. Assim, aponta-se para a inclusão de práticas culturais e mundanas nos estudos fenomenológicos, reforçando a possibilidade do ambiente organizacional de se configurar como um reflexo da vida ordinária, visto que nela se encontram diferentes indivíduos com as suas subjetividades e experiências pessoais.

O texto foi organizado de forma que, inicialmente, esclarece-se acerca do campo de desenvolvimento organizacional, relacionando a sua definição e características. Na sequência, aproxima-se do termo cocriação de valor como uma estratégia organizacional pautada por valores humanos e participação, introduzindo assim como este possivelmente se relacionaria com os estudos fenomenológicos. No quarto e último item, precedendo as considerações finais, autores como Husserl (1990) e Tourinho (2017) fornecem o arcabouço teórico que propicia o maior entendimento acerca da fenomenologia, sugerindo-se ainda de que forma o método fenomenológico poderia ser utilizado no campo nos estudos organizacionais. Como resultado, espera-se que a investigação acerca desta possibilidade possa fomentar novas pesquisas de natureza aplicada em que a aproximação entre ambos os campos contribua para uma nova abordagem mais subjetiva e alinhada com os valores e experiências pessoais dos indivíduos envolvidos no processo.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS CARACTERÍSTICAS MULTIDIMENSIONAIS

O conceito de desenvolvimento foi sendo revisado à medida em que os estudos a respeito do tema foram transformando o entendimento sobre o mesmo. Conquanto, em um primeiro momento, o sistema econômico de acumulação do capital ditava os princípios de produção e, conseqüentemente, de desenvolvimento unidimensional para as organizações, entende-se que tal mecanismo positivista não encontra mais subsídios que justifiquem a sua adoção nos dias de hoje (FONTOURA; TENÓRIO, 2020). Assim, o macro período histórico que segue o período industrial, é pautado por uma série de mudanças socioeconômicas, sugerindo assim uma crise no sistema rígido de capital e indicando a possível pluralidade do termo “desenvolvimento”, não mais ancorado em bases meramente econômicas, mas alicerçado em novas camadas de conhecimento.

O novo espectro epistemológico do conceito de desenvolvimento é pautado por uma lógica igualmente multidisciplinar e interdisciplinar, fazendo com que exista a necessidade de relacionar uma justaposição semântica ou área de conhecimento caracterizada pelo local onde as intervenções estratégicas são moduladas (GRZYBOVSKI et. al, 2014). Assim, ao incluir o termo “organizacional” à expressão, este indica o distanciamento do conceito de desenvolvimento apenas no setor da economia, voltando-se também para o social e ambiental – reforçando sua multidisciplinaridade inerente. Siedenberg (2012) corrobora com o pensamento ao ressaltar o caráter interdisciplinar de desenvolvimento ao envolver aspectos de cunho econômico, social e ambiental, e que, da mesma forma, assume características particulares ao se relacionar com o meio organizacional.

Grzybovski (et al., 2014) caracteriza o termo apresentado como uma alternativa aplicada afim de transformar diferentes setores da organização – como crenças, atitudes, valores e até mesmo a própria estrutura -, para que haja uma adaptação da empresa para com a conjuntura econômico-social vigente, bem como às tecnologias emergentes. Pode-se apontar, assim, que o Desenvolvimento Organizacional está correlacionado e identificado como um somatório de medidas aplicadas mediante um planejamento prévio, com o objetivo causal de modificar formas de trabalho dentro de uma organização com relação a padrões comportamentais, principalmente. Lobos (1975) ressalta que tais mudanças podem ocorrer tanto no âmbito estrutural, com alterações nas camadas gerenciais ou setorização, por exemplo, quanto no âmbito comportamental, mesmo que o conceito esteja mais fortemente conectado ao capital humano.

Leite e Albuquerque (2010) corroboram com a discussão, ressaltando que, além de iniciativas individuais, também engloba os processos de colaboração entre os agentes, trazendo à luz questões referentes a uma maior participação e integração entre eles, transformando as relações de poder, confiança e apoio. Para muito além de negócios, trata-se de uma estratégia educacional para reestabelecimento das relações que afetam e são afetadas diretamente pelas crenças, atitudes e valores das pessoas por trás dos processos. Ressalta-se ainda que o foco na humanização do sistema e na valorização do capital humano não descarta a sua importância do ponto de vista econômico: as medidas adotadas criam uma diferenciação a partir de um planejamento estratégico estruturado, conquanto a gestão de pessoas e o alinhamento mercadológico criam cenários favoráveis e adaptados aos novos tempos (FONTOURA; TENÓRIO, 2020).

Ao citar as inerências sociais do modelo, percebe-se também a sua complexidade e multidimensionalidade. O Desenvolvimento Organizacional Multidimensional (DOM) apresenta uma perspectiva mais abrangente e desassociada aos modelos padronizados de organizações delimitadas apenas às suas atribuições de acumulação rígida de capital, não focando somente em valores como eficiência, controle e resultado, mas muito mais pautadas pelas suas repercussões sociais para o desenvolvimento (FONTOURA; TENÓRIO, 2020; FONTOURA, 2019; CEPAL 2014). Ao mencionar os pressupostos sociais do modelo, inclui-se ainda as questões territoriais, marcadas pela forma com que os diferentes atores compõem o espaço, criando assim uma identidade em processo de construção social (FLORES, 2006).

A seguir, o debate traz à luz questões referentes à cocriação de valor enquanto estratégia de desenvolvimento organizacional para, posteriormente, relacioná-la aos estudos fenomenológicos.

A COCRIAÇÃO DE VALOR COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O conceito de cocriação de valor começa a ser amplamente discutido a partir de autores como Vargo e Lusch (2004), quando estes questionam a Lógica Dominante de Produto (LDP) hegemônica no período e pautada pelo pensamento de *marketing* tradicional, introduzindo os questionamentos acerca do predomínio positivista-funcionalista até então empregado para o cenário organizacional no que tange o seu desenvolvimento. Neste cenário, fatores como as habilidades especializadas, o valor emocional do produto em si e os aspectos simbólicos que o antecedem adquirem um aspecto central, e a experiência dos consumidores passa a ser determinante – a Lógica Dominante do Serviço. Esta nova forma de entender o desenvolvimento organizacional encontra amparo muito mais nas subjetividades dos agentes envolvidos no processo, explorando questões como conhecimento pessoal, habilidades e competência, enquanto, ao mesmo tempo, oferecem benefícios aos outros e favorecem o processo (LUSCH E VARGO, 2004).

Neste sentido, as organizações deixam de olhar somente para sua estrutura interna para promover mudanças, mas ampliam o seu olhar para outras perspectivas, visualizando o cenário como um todo e considerando o próprio público-alvo na hora de desenvolver estratégias. Neste cenário, evidencia-se que o consumidor está cada vez mais exigente, dinâmico e participativo na interação com as organizações (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004) e a sua participação vem potencializando novas possibilidades para criação de novos produtos/serviços que atendam suas necessidades. Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004), esse envolvimento pode ser caracterizado como cocriação de valor e, ao longo do tempo, essa nova filosofia que se

consolidou dentro do marketing passa a ser uma importante estratégia de aproximação entre as organizações e seus clientes.

O valor, a partir desta perspectiva, é incorporado no processo de cocriação entre o cliente e o fornecedor (em todos os níveis da organização), e ocorre uma mudança significativa da ação passiva do cliente para uma postura mais ativa com relação aos bens produzidos e às decisões internas. Destarte a partir dessa visão, ela se coloca como uma alternativa para a compreensão das trocas sociais e econômicas existentes entre as organizações e seus clientes (SILVA; BRAMBILLA; MELLO, 2020).

Ambos organizações e sociedade atentam para o fato de que o ambiente evidencia uma mudança nos valores e hábitos de consumo, que se projeta em direção à sustentabilidade, estabilidade e sobrevivência do sistema (ASSADOURIAN, 2010). Para as organizações, a população está cada vez mais ciente das implicações socioambientais nocivas que o consumo hedonista e exacerbado tem causado e, por este motivo, pressiona-a para uma produção mais ética. Os indivíduos, por outro lado, desejam consumir os produtos que essas organizações oferecem, seja por necessidade ou paradigma cultural. Assim, a combinação das perspectivas de ambos – organização e indivíduo – para o desenvolvimento de marcas e produtos/serviços que acompanham os valores vigentes e que também sejam sustentáveis mercadologicamente, demonstra ser uma alternativa benéfica para os dois agentes envolvidos.

Se de um lado encontra-se a subsistência organizacional e, de outro, o desenvolvimento de produtos balizados nos valores do mercado, a inserção do consumidor no processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços possibilita que a criação de valor ocorra de forma crescente, onde o indivíduo passa a ter o papel de agente ativo para a resolução de problemas e geração de soluções criativas e inovadoras. Por conseguinte, o diálogo entre organizações e seus *stakeholders* passa a ocorrer de forma muito mais incisiva, dinâmica, diária, promovendo seu status de mero espectador para parceiro, neste processo chamado de cocriação de valor (SARACENI, 2015).

A partir da criação de um ambiente cocriativo, as interações existentes entre organizações e consumidores passam a ser consideradas como uma possibilidade estratégica de diferenciação no mercado, uma vez que se cria oportunidades únicas de conexão entre produtos/serviços com as necessidades humanas. Dessa forma, surge um enfoque amplo e contextualizado na estrutura de relações dos atores do processo, e que através de suas externalidades sustentáveis reflete no papel do marketing na sociedade. Infere-se neste sentido que a prática de cocriação de valor sacia os anseios da sociedade de participar de forma ativa

dos agentes mercadológicos vigentes e, por outro lado, possibilita as práticas de desenvolvimento organizacional ocorrerem de forma mais assertiva e alinhada às territorialidades e culturas sociais em que estão envolvidas.

Assim, através dos conceitos da cocriação de valor surge a tríade “atender necessidades”, “ações de marketing e vendas regionalizadas” e “consumo consciente”. Enquanto as duas primeiras permitem à empresa desenvolver produtos e serviços a partir de demandas regionais, considerando lógicas de acesso diferentes, a terceira (consumo consciente), parte do princípio que as indústrias desenvolvem suas ações de marketing através de campanhas que fazem uso de uma abordagem de cunho informativo, vinculada a experiências mais individualizadas e a questões de interesse da sociedade (SMITH, 2016).

Assim, buscando um maior aprofundamento nas questões subjetivas que envolvem o processo de cocriação de valor e demais estratégias organizacionais, discorre-se acerca da fenomenologia e do método fenomenológico como uma possível abordagem para os estudos acerca do referido tema.

AS POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES DO MÉTODO FENOMENÓLOGICO PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

O princípio do que viria a se tornar um pensamento de fenomenologia e de método fenomenológico para a pesquisa científica pode ser encontrado já em estudos de pensadores do século XVII, tais quais Henri Bergson (1859-1941), Franz Brentano (1838- 1917), Wilhelm Dilthey (1833-1911) e William James (1842-1910). Porém, foi a partir de Edmund Husserl, filósofo alemão nascido em 1859, que a fenomenologia ascende sob o princípio de uma nova proposta de entender os fenômenos, menos preocupada com a sua descrição positivista em vistas de criar regras gerais para a experiência humana, e mais relacionada ao exame do fenômeno em si sem essa mesma preocupação (TOURINHO, 2017).

O contexto histórico do século XX, marcado por uma série de mudanças ideológicas resultantes da nova conjuntura socioeconômica que se estabelecia, propicia a aproximação de novas redes de pensamento mais voltadas para questões abstratas. Etimologicamente, a palavra “fenomenologia” pode ser entendida como a justaposição dos radicais gregos *phainomenon* (φαινόμενον), significando fenômeno ou demonstração, e *logos* (λόγος), que representa estudo, dialética. Assim, pode-se entender como “discurso sobre aquilo que se mostra como é” (BOAVA; MACEDO, 2010, p. 470). O desafio metodológico apresentado sugere um retorno à essência dos objetos, reforçando o significado da experiência humana para a construção de

significados baseados na estrutura geral da sua percepção, afastando-se assim de conceitos prontos ou pré-estabelecidos por meio de regras ou censo comum.

Husserl (1990) afirma que o caráter a que se propõe um estudo de base fenomenológica transpõe a barreira entre ciência e método, transitando por entre ambos e incitando o pensamento de possibilidades no que tange o conhecimento em si e as suas perspectivas de valoração. Assim, as possibilidades levantadas não são só elucidadas como postas em questão, aproximando sujeito e objeto para que ambos possam ser considerados de forma correlacionada e expostos de forma a descrever o fenômeno em questão, sendo, assim, “investigações universais de essências” (HUSSERL, 1990, p. 79).

Nesta senda, discorre-se sobre a necessidade de um afastamento do pesquisador para com o fenômeno estudado de forma a suprimir o seu juízo para com ele, considerando assim somente o que é revelado de forma autêntica e efetiva pelo objeto de estudo. Tal estratégia é denominada *epoché*² fenomenológica, e tem como objetivo suspender demais conhecimentos prévios do mundo exterior e focar somente na experiência em si como uma única realidade. Tourinho (2017) destaca que, neste caso, o conhecimento não está no objeto propriamente dito ou na razão a que ele se submete, mas que o conceito do que é a realidade naquele momento pode ser alterado mediante as inter-relações entre objeto e consciência.

Com relação às ciências organizacionais, a contribuição fenomenológica ainda é considerada incipiente, visto que a mesma se caracteriza como predominantemente funcionalista-positivista. Ainda assim, considera-se que o crescente interesse em aproximar os estudos organizacionais à essência dos fenômenos estudados, sugere a necessidade de compreender de forma mais profunda a natureza holística e complexa das práticas humanas no que concerne estratégias administrativas e ambientes corporativos (GIBSON; HANES 2003).

A natureza predominantemente empírica e positivista do campo organizacional, muito marcado por pesquisas de cunho quantitativo, é aproximada de uma narrativa fenomenológica que intenta esclarecer as questões filosóficas e humanas por detrás dos fenômenos, buscando entender os significados inerentes ao objeto de estudo muito mais do que criar leis e regras sobre ele (BOAVA; MACEDO, 2010). Porém, para que não haja uma perda metodológica no processo, alguns autores sugerem um conjunto de procedimentos que devem ser utilizados em vistas de assimilar a percepção individual sobre a prática. Ainda, para que a pesquisa empírica

² Termo grego *epoché* ou *epokhé* (εποχή), que significa “colocar entre parênteses”.

seja considerada fenomenológica, esta deve conter não só a natureza intencional da consciência do objeto de estudo e a sua utilização de forma reduzida em sua exata acepção, como também abranger descrições minuciosas e balizadas em estruturas e/ou essências próprias (GIORGI, 1985).

Sobre este assunto, Boava e Macedo (2010) consideram que o método fenomenológico tem como característica indicar o caminho a ser seguido em vistas de avançar por sobre as próprias coisas, trazendo a luz questões que devem ser conhecidas de forma clara. Ao relacionar o tema com os estudos organizacionais, afirma que ambas demandas se encontram em congruência, visto que esta objetiva “situar sua posição perante a imensidão dos fenômenos que lhe ocorrem cotidianamente, para captar suas essências, de modo a compreendê-los profundamente” (Ibidem, p. 480). Assim, contrapondo aos estudos que se dedicam ao imediatismo de resultados ou definições de ordem quantitativa, a proposição é de que se questione também as práticas e valores vigentes.

Partindo de outro viés, a estratégia organizacional a que este estudo se propõe, qual seja a cocriação de valor, tem como uma de suas principais características a promoção de mudanças planejadas baseadas, principalmente, em valores humanos e democráticos, o respeito pelas subjetividades e a participação ativa por parte dos envolvidos no processo (GRZYBOVSKI et. al, 2014, p. 2). Desta forma, Boava e Macedo (2010) apontam para a inclusão de práticas culturais e mundanas nos estudos fenomenológicos, reforçando a possibilidade do ambiente organizacional de se configurar com um reflexo da vida ordinária, visto que nela se encontram diferentes indivíduos com as suas subjetividades, aspirações e experiências pessoais. Os autores (Ibidem, p. 483) reforçam ainda que “toda organização é dotada de personalidade própria, no sentido de que para ela confluem constituintes variados que podem ser apreendidos por meios fenomenológicos”, apresentando diversos fenômenos que podem ser estudados afim de revelar aspectos ainda pouco investigados de sua natureza.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio teve como objetivo entender de que forma fenomenologia e o método fenomenológico de investigação podem contribuir com os estudos acerca da cocriação de valor como estratégia de desenvolvimento organizacional como um projeto a ser apresentado para a disciplina de Epistemologia do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul. Assim, considerando o caráter exploratório do trabalho, seus objetivos iniciais foram atingidos, tornando possível relacionar os conceitos de

fenomenologia e método fenomenológico de abordagem com a cocriação de valor como estratégia organizacional.

O marco teórico evidencia que a introdução de temas como Desenvolvimento Organizacional e o seu relacionamento com o social, por exemplo, propicia o entendimento dos indivíduos por trás do processo cada vez menos como mera força de trabalho e mais como ser social dentro destas organizações, fator que o engrandece dentro destas e incentiva práticas de valorização, levando em conta não só o seu rendimento, mas também sua visão de mundo, experiências e percepções. As repercussões dessa mudança na dinamicidade das relações afeta não somente a satisfação e sentimento de pertencimento ao corpo integrante da organização, como também o rendimento desta como um todo, incluindo questões econômicas e de crescimento. Assim, a participação do cliente/consumidor para o desenvolvimento de estratégias que impactam produtos, serviços e demais tomadas de decisão dentro das organizações se mostra não só como uma tendência de mercado, mas como uma estratégia para que a administração das organizações delegue atividades de forma a incluir a sociedade no seu processo criativo/administrativo.

Levando em conta o caráter multidisciplinar e interdisciplinar de desenvolvimento organizacional, relaciona-se também a sua complexidade ao levar em consideração não apenas as atribuições econômicas intrínsecas, mas principalmente as suas repercussões sociais e territoriais. A cocriação de valor, neste caso, surge como uma forma de aproximar os sujeitos das organizações, em um processo que deixa de ser de uma só via e passa a se pautar pela lógica da troca, da valorização individual, do olhar para as particularidades.

Sugere-se que a aproximação de um campo hegemonicamente empirista e funcionalista com seus aspectos fenomenológicos pode contribuir para que as investigações acerca dos fenômenos organizacionais sejam feitas de forma mais especulativa e menos balizada em conceitos prontos ou abordagens mecanicistas. Pelo contrário: inspira o alargamento na ótica subjetiva e social que se esconde por detrás de valores econômicos ou mercadológicos.

Entende-se ainda que o novo olhar que coloca o indivíduo em posição de destaque e não mais de mero espectador do processo pode estar indicando um relacionamento mais horizontalizado e afastado de preceitos meramente econômicos. A partir da pesquisa, alguns questionamentos surgem, menos focados no conceito da estratégia mencionada, e mais voltados para as experiências individuais dos diversos atores envolvidos na sua execução. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a sua aplicação através de um estudo de caso,

onde poderá se conhecer com profundidade as subjetividades e implicações da estratégia de cocriação de valor sob o ponto de vista dos agentes envolvidos no processo.

REFERÊNCIAS

ASSADOURIAN, Erik. Transforming cultures: From consumerism to sustainability. **Journal of Macromarketing**, v. 30, n. 2, p. 186-191, 2010.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. **Cadernos Ebape. BR**, v. 9, n. SPE1, p. 469-487, 2011.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. **Cadernos Ebape. BR**, v. 9, n. SPE1, p. 469-487, 2011.

CEPAL. **Mudança estrutural para a igualdade**: uma visão integrada do desenvolvimento. Santiago de Chile, 2014.

EICHENTOPF, T. 2011 **How should co-creation be adopted in a triadic relationship in order to develop a strong brand?** Retrieved from: http://marketing.conferenceservices.net/resources/327/2958/pdf/AM2012_0138_paper.pdf

FLORES, Murilo. **A identidade cultural do território como base de estratégias de desenvolvimento**: uma visão do estado da arte. 2006.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. **Desenvolvimento organizacional multidimensional**: uma perspectiva crítica para o estudo de organizações familiares. 2019.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira Da; TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Desenvolvimento Organizacional Multidimensional**: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. *Redes* (St. Cruz Sul, Online), v. 25, n. 2, p. 191-210, 2020.

GIBSON, S. K.; HANES, L. A. **The contribution of phenomenology to HRD research**. *Human Resource Development Review*, v.2, n.2, p.181-205, 2003.

GIBSON, S. K.; HANES, L. A. **The contribution of phenomenology to HRD research**. *Human Resource Development Review*, v.2, n.2, p.181-205, 2003.

GIORGI, A. **A psicologia como ciência humana**: uma abordagem fenomenológica, Belo Horizonte: Interlivros, 1978.

GIORGI, A. **Phenomenology and psychological research**. **Pittsburg**: Duquesne University Press, 1985.

GOMES, Jorge Fornari. **Administração de recursos humanos e desenvolvimento organizacional**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 18, n. 4, p. 25-35, 1978.

GRZYBOVSKI, Denize et al. **A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais.** ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, v. 8, 2014.

HUSSERL, E. **A ideia da fenomenologia.** Portugal: Edições 70, 1990.

KEGAN, D. L. **Organizational development:** description, issues and some research results. The Academy of Management Journal, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 453- 464, 1971.

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0.** Leya, 2018.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional.** Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 9, n. 1, p. 32-55, 2010.

LOBOS, J. **Desenvolvimento organizacional:** teoria e aplicações. Revista de Administração de Empresas, v. 15, n. 3, p. 21-32, maio/ jun. 1975.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. **Experiências de cocriação:** A próxima prática na criação de valor. Jornal de marketing interativo, v. 18, n. 3, pág. 5- 14, 2004.

SARACENI, Sandra. **Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente:** um estudo exploratório. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SIEDENBERG, D. R. **Desenvolvimento sob múltiplos olhares.** Ijuí: Unijuí, 2012.

SILVA, Luis Carlos Alves; BRAMBILLA, Flávio Régio; DE MELLO, Lavínia Lopes. **Cocriação de valor gerando experiências únicas através da interação entre clientes e empresas:** Caso de ensino dos clubes de assinatura de cervejas e livros. Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT, v. 14, n. 1, p. 138-153.

SMITH, N. Craig. **From corporate philanthropy to creating shared value: big pharma's new business models in developing markets.** De Gruyter, v. 8, n. 1, p. 30-35, 2016.

TOURINHO, Carlos Diógenes C. O método fenomenológico nas ciências humanas: a recepção de husserl na filosofia francesa contemporânea. **Revista Ética e Filosofia Política**, v. 1, n. 20, 2017.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert. F. **Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.** Journal of Marketing, n. 68, 2004.

CAPÍTULO 9

CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS FEIRANTES NAS CIDADES DE CASCAVEL E PATO BRANCO, PR

Roberta Sorhaia Samayara Sousa Rocha de França
Emanuel Dalpiaz Celiberti Fernandes
Sérgio Luiz Kuhn

RESUMO

Atualmente a agricultura familiar é responsável pela produção de quase 70% dos alimentos básicos consumidos pelos brasileiros, sendo muito importante para o desenvolvimento local, evita e/ou diminui o êxodo rural e tem como destino final a comercialização da grande maioria da sua produção para o mercado local. Nesse contexto, objetiva-se a caracterização do produtor rural feirante torna-se extremamente relevante para o entendimento da cadeia produtiva na atividade. O perfil desses produtores e as formas de produção nas pequenas propriedades rurais para otimizar a produção, através da análise da gestão e planejamento da produção. Para tal, esse trabalho tem por objetivo geral a caracterização dos produtores rurais que comercializam seus produtos nas feiras das cidades de Cascavel e Pato Branco, sobretudo identificar o seu perfil socioeconômico, comparar as particularidades dos mesmos, as formas de produção e apontar dificuldades na administração da pequena propriedade rural. A metodologia utilizada dos dados primários se procedeu por entrevistas, via questionários a produtores nas feiras das duas cidades em 2018. Como resultado constatou-se pelo poder público, produtores rurais, universidades e outros, com o intuito de melhorar a gestão na propriedade desde a produção e comercialização em feiras.

PALAVRAS-CHAVE: Agricultura familiar, feiras, gestão

INTRODUÇÃO

Atualmente o agricultor vem se modernizando e buscando maior faturamento na sua atividade, porém para atingir essas mudanças, faz-se necessário um planejamento mais detalhado na aplicação desses recursos e dos processos produtivos empregados. A gestão da propriedade rural é um recurso utilizado com o intuito de analisar os resultados que tais atividades proporcionam ao agricultor. Logo, devem ser analisados os custos de produção e a viabilidade na aplicação desses recursos financeiros e por fim empregar a atividade mais coerente, em um mercado extremamente competitivo (SPAGANOL e PFULLER, 2010).

Nessas circunstâncias o projeto apresentado assume grande importância, pois a comercialização de produtos oriundos da agricultura familiar apresentaram expressivo aumento nos últimos anos, observado através do comportamento dos consumidores, os quais vem buscando maior qualidade de vida através do consumo natural de alimentos menos processados

e de maior qualidade, alavancando a cadeia produtiva, que envolve a produção nas pequenas propriedades rurais da agricultura familiar até o consumidor, via cadeias curtas.

De acordo com o Censo Agropecuário (2017), com um território de 851,487 milhões de hectares (ha), o Brasil tem um total de 5.073.324 estabelecimentos agropecuários, que ocupam uma área total de 351,289 milhões de ha, ou seja, cerca de 41% da área total do país (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

REFERENCIAL TEÓRICO

Agricultura familiar

A agricultura familiar empregava mais de 10 milhões de pessoas em setembro de 2017, o que representa 67% do total de pessoas ocupadas na agropecuária. A agricultura familiar também foi responsável por 23% do valor total da produção dos estabelecimentos agropecuários. Conforme o censo, os agricultores familiares têm participação significativa na produção dos alimentos que vão para a mesa dos brasileiros (MAPA, 2019).

A lei 11.326/06 define: a agricultura familiar é estabelecida como aquela praticada pelo produtor rural que não possua área superior a quatro módulos fiscais, utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (BRASIL, 2006).

Vilkas e Nantes (2010) comentam que considerando o reduzido número de funcionários e a concentração de atividades administrativas e operacionais na figura do proprietário pressupõe-se, que no caso da agricultura familiar os três níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional) são desenvolvidos por apenas uma pessoa, o proprietário, ou por poucas pessoas da família, responsáveis pelas decisões sobre as atividades a serem desenvolvidas na propriedade.

A simplicidade organizacional supracitada resulta na maior dedicação por parte do produtor no nível operacional, que em muitos casos, contribui para não valorização devida das oportunidades de mercado que o ambiente oferece. Nesse contexto, a agricultura familiar é então responsável por boa parte da exploração agropecuária no Brasil, sendo dirigida normalmente por apenas um proprietário ou poucas pessoas da família, onde os mesmos são responsáveis pelas principais decisões, e também pelo trabalho na propriedade, onde se existir, existe pouca mão de obra externa (GERHARDT, 2012).

Região sudoeste do paraná

O sudoeste do Paraná   um território marcado pela agricultura familiar, que segue uma dinâmica de concentra o urbana como em outros territórios, demonstrando que não se trata de isolamento, mas uma rela o em rede decorrente do movimento do capital, a compreensão do campo enquanto lugar de produ o pode ser expressa na dimensão econômica, a partir da renda agrícola gerada, a qual   muito significativa em quase todos os municípios que o compõem, consoante observado pelo resultado do Produto Interno Bruto (PIB) do Sudoeste do Paraná, considerado um importante indicador econômico para demonstrar o grau de relevância de determinados segmentos (SANTOS & BRAGA, 2009) e segundo Horii, 2014 a região Oeste do Paraná foi vista como um celeiro do Brasil, considerada uma das áreas mais produtivas da agricultura do País, onde também os agrotóxicos são amplamente utilizados.

Nesse segmento há a realiza o de feiras livres que   uma prática bastante comum nas regiões Oeste e Sudoeste no Paraná. Essa prática   extremamente eficiente para a venda de alimentos provenientes de pequenas propriedades rurais. Tais feiras são conceituadas segundo Mascarenhas (2008, p. 75), como oferta de produtos aos consumidores ordenada pelo poder público, ocorrendo semanalmente, através da comercializa o da produ o em ambiente aberto. Ademais, essas feiras apresentam uma conota o cultural, pois os produtores rurais levam a elas as suas tradi es, sabedoria adquirida, e os modos de produ o adotados na propriedade, estabelecendo um interessante meio de preserva o dos costumes locais. (PAULINO et al., 2015).

Os produtos coloniais de origem vegetal tem no Sudoeste do Parana uma veiculacao mais facilitada. Ja os produtos de maior valor agregado, de origem animal, vem sendo objeto de grande embate entre o sistema avaliativo tradicional de sanidade alimentar e os produtores, baseado em uma legislacao em parâmetros instituidos sem a participacao de agricultores e de consumidores (RECH, 2011).

Nesse contexto nos últimos anos ocorreram mudanças significativas nas rela es comerciais relacionadas ao ambiente agrícola, as quais estreitaram as rela es da agricultura familiar com o mercado, apesar de ser dependente do mercado, há grandes indícios de crescimento da produ o na pequena propriedade rural, sendo assim a diversifica o de produtos pode ser um recurso utilizado para o crescimento do setor.

METODOLOGIA

Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, realizada com base em dados coletados na bibliografia e os dados primários, através de uma pesquisa oriunda de questionários semiestruturados, os quais foram aplicados aos produtores rurais feirantes, visando a obtenção de informações sobre o seu perfil, características de produção e venda, variáveis e gargalos, entre outros.

De acordo com a Secretaria de Agricultura dos municípios de Cascavel e Pato Branco a população de produtores feirantes é de 86 e 34 agricultores respectivamente. A amostra foi composta por produtores rurais feirantes em cada município, totalizando 26 agricultores. A coleta de dados foi realizada nas feiras destinadas a comercialização de produtos oriundos de pequenas propriedades, nas cidades de Cascavel e de Pato Branco, em março e abril de 2018.

A estrutura do questionário incluiu perguntas fechadas e abertas e a sua aplicação ocorreu por entrevistas. A primeira parte do instrumento de pesquisa evidenciou a caracterização socioeconômica dos produtores, sendo a segunda parte um comparativo das particularidades dos produtores, e por fim, buscou-se evidenciar as dificuldades, potencialidades e sugestões encontradas pelos produtores. A tabela 1 mostra o número de entrevistados por gênero.

Tabela 1 – Número de feirantes homens e mulheres que responderam o questionário

Município	Feirantes (%)	Homens (%)	Mulheres (%)
Cascavel	16	9	7
Pato Branco	10	6	4
Total	26	15	11

Fonte: Autoria própria (2020)

As figuras (1, 2 e 3) abaixo apontam a localização geográfica das feiras dos produtores rurais dentro do perímetro urbano nos municípios de Cascavel e Pato Branco – PR.

Figura 1 – Localização da feira do produtor rural da cidade de Cascavel – PR



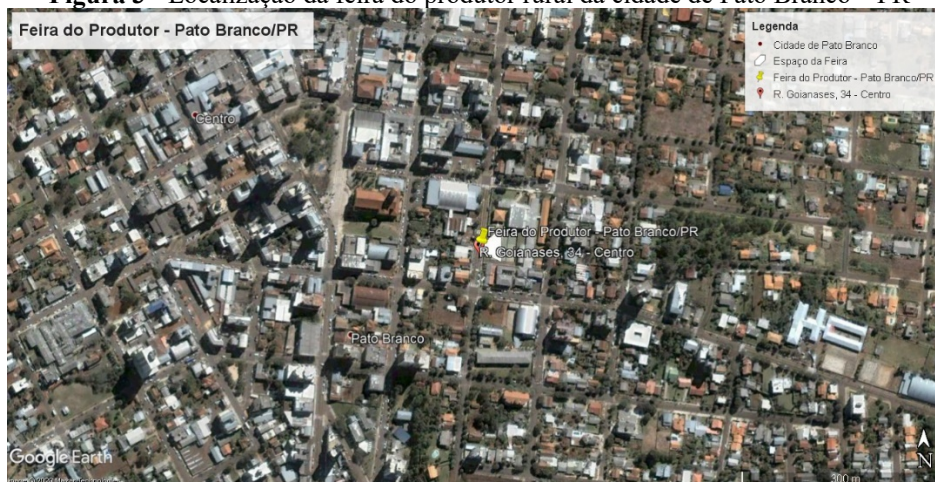
Fonte: Google Earth (2020)

Figura 2 - Localização da feira do pequeno produtor rural da cidade de Cascavel – PR



Fonte: Google Earth (2020)

Figura 3 - Localização da feira do produtor rural da cidade de Pato Branco – PR



Fonte: Google Earth (2020)

RESULTADOS

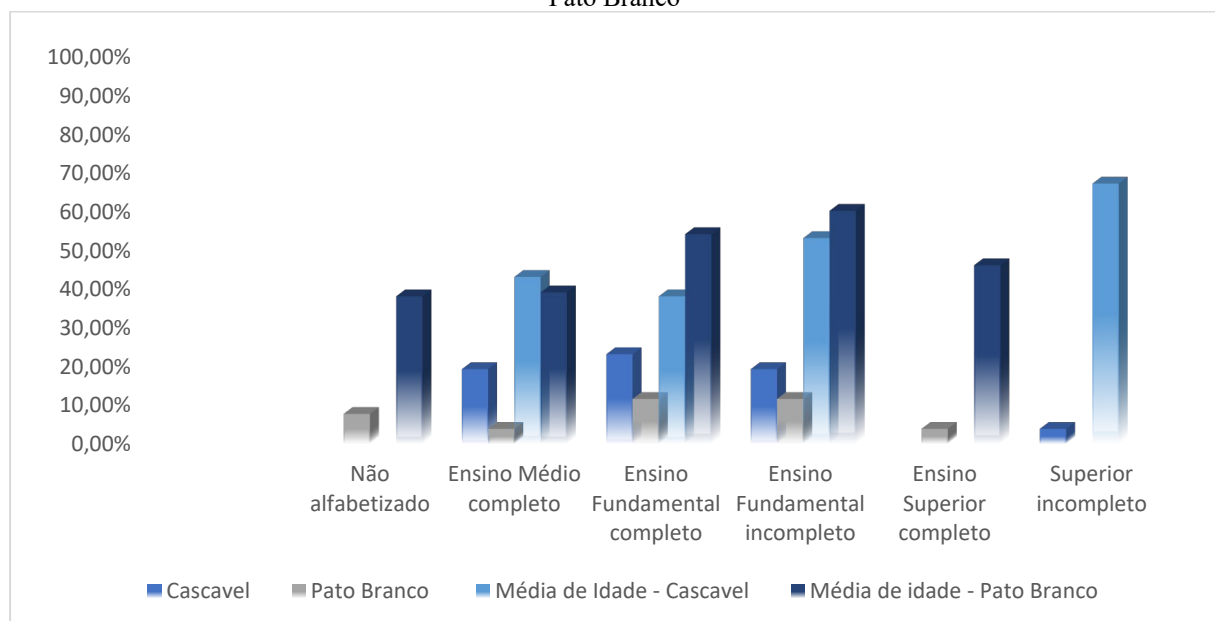
As feiras vem ocorrendo já a um bom tempo, em Cascavel desde 1990, e em Pato branco desde 1983 (AGUIAR, 2007). Atualmente as feiras nestes dois municípios, em Cascavel ocorrem em três locais, na terça, quarta, quinta-feira, sábados e nos domingos, enquanto que em Pato Branco ocorre num só local, as quartas-feiras e no sábado.

Dos gêneros entrevistados de produtores feirantes em Cascavel o masculino foi maioria, com 35% todos casados, e 27% do gênero feminino, em sua maioria mulheres casadas, 4% solteira, 4% divorciada, e com faixa média de idade dos homens e mulheres entre 33 a 46 anos para. No município de Pato Branco foram 10 entrevistados, sendo 6 homens, e 4 mulheres, quanto ao estado civil dois homens solteiros, e restantes casados, tendo-se a média de idade de homens 42 anos e mulheres 56 anos.

Em Cascavel e Pato branco em suma os entrevistados eram de religião católica e 8% apenas, em cada município eram sem religião, normalmente não há diversidade religiosa no meio rural, pois assim como a terra é sucessão familiar, a família mantém as tradições culturais e religiosas.

Quanto ao nível de escolaridade, o gráfico 1 abaixo revela, a média de idade e a escolaridade dos entrevistados, e nos dois municípios poucos são os produtores que concluíram o ensino médio, muitos ainda possuem o ensino fundamental, tanto em Cascavel quanto em Pato branco a maioria dos entrevistados possuem apenas o ensino fundamental. No município de Pato branco, um dos entrevistados não possui alfabetização, com uma idade ainda considerada jovem (24 anos), e apenas 1 dos entrevistados possui ensino superior.

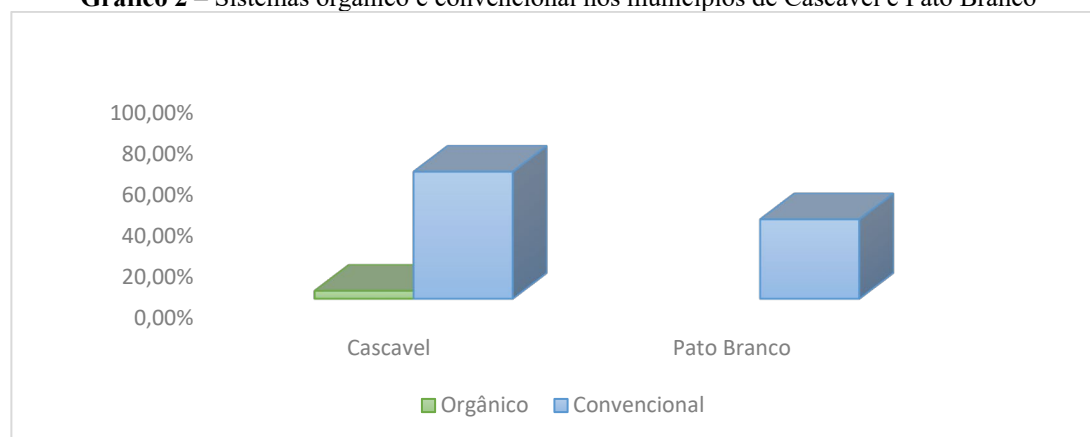
Gráfico 1 – Nível de escolaridade e média de idade dos produtores entrevistados nos municípios de Cascavel e Pato Branco



Fonte: Autoria própria (2020)

O sistemas de produção utilizados entre os produtores no município de Cascavel em sua maioria é o convencional, já esperado na pesquisa, com uma pequena quantidade de produtores que utilizam o orgânico junto ao convencional, já no município de Pato Branco, apenas o sistema convencional é utilizado, como mostra o gráfico 2 abaixo:

Gráfico 2 – Sistemas orgânico e convencional nos municípios de Cascavel e Pato Branco

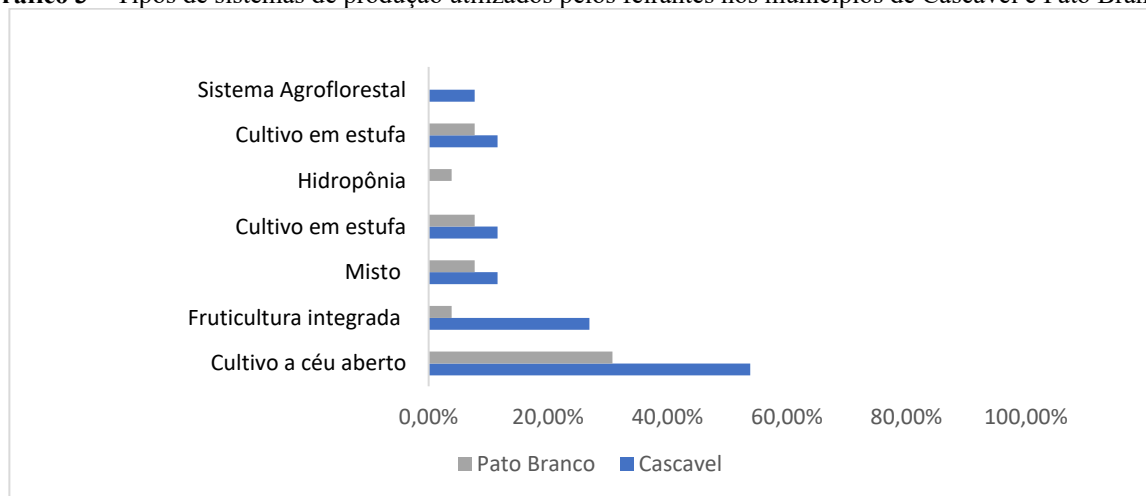


Fonte: Autoria própria (2020)

Quanto ao tipo de sistema de cultivo, o a céu aberto é o mais utilizado nos dois municípios. Em Cascavel seguido da fruticultura integrada, cultivo em estufa e o misto, por fim o sistema agroflorestal, tão importante para a sustentabilidade do solo. Esse sistema deveria ser uma alternativa utilizada pelos produtores que comercializam em toda região, devido aos benefícios causados ao solo e a propriedade, entre outros.

Em Pato Branco, o sistema de produção misto e o cultivo em estufa são os mais utilizados e frequentes, e fruticultura integrada e hidroponia também sendo alternativas dessa região, conforme aponta o gráfico 3. No cultivo a céu aberto a produção é afetada pelo clima, tornando-se mais fraca e mais suscetível às doenças, mesmo assim ainda é a mais utilizada na região, para tal, a assistência técnica deveria auxiliar mais os produtores feirantes quanto aos benefícios da estufa e da sustentabilidade do sistema agroflorestal. Os SAFs (Sistemas agroflorestais) inclusive fazem parte dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável da ONU (Organização das Nações Unidas) integrando assim a sustentabilidade do solo e dos alimentos (ONU, 2020).

Gráfico 3 – Tipos de sistemas de produção utilizados pelos feirantes nos municípios de Cascavel e Pato Branco.



Fonte: Autoria própria (2020)

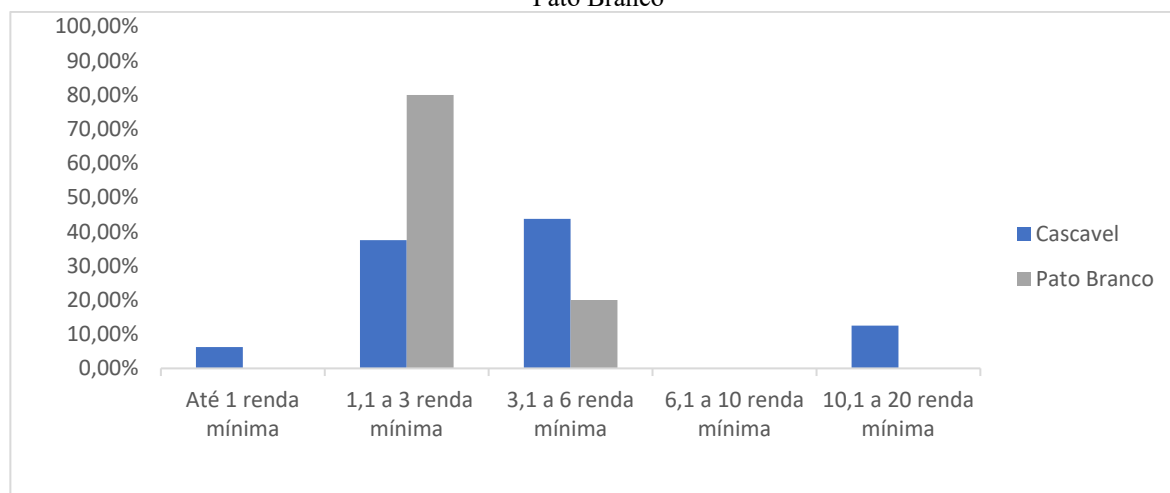
O tamanho das propriedades variaram entre 0,04 e 12 alqueires em Cascavel, e em Pato Branco de 9 a 30 alqueires. O tipo de posse das Terras: Cascavel 89% proprietários entre esses 11% proprietários/arrendatários, Pato branco 75% proprietários e 8% arrendatário, entre 17% Proprietário/arrendatário. Todas correspondentes a legislação máximo (4 módulos fiscais), classificados de pequenos produtores rurais.

Quanto a renda familiar mensal líquida, no município de Cascavel as maiores médias de renda estão entre 3,1 a 6 salários mínimos e em seguida de 1,1 a 3 rendas mínimas, levando em conta que alguns feirantes possuem 10,1 a 20 renda mínimas. Em Pato Branco a maior faixa de renda foi de 1,1 a 3 salários mínimos, seguidos de 3,1 a 6 rendas mínimas, é possível analisar as médias de renda através do gráfico 4.

Apesar do questionário não apresentar o número de indivíduos da casa de cada produtor(a), acredita-se que a renda mensal média tem sido suficiente para o sustento da família, porém para os investimentos futuros, em tecnologias, aumento do plantio e/ou produção, cursos

que aprimorem os feirantes, há a necessidade da liberação de venda de alguns alimentos/produtos, para o aumento da renda e maior geração de emprego/negócios.

Gráfico 4 – Comparações entre faixas de rendas mensais mínimas por feirantes nos municípios de Cascavel e Pato Branco



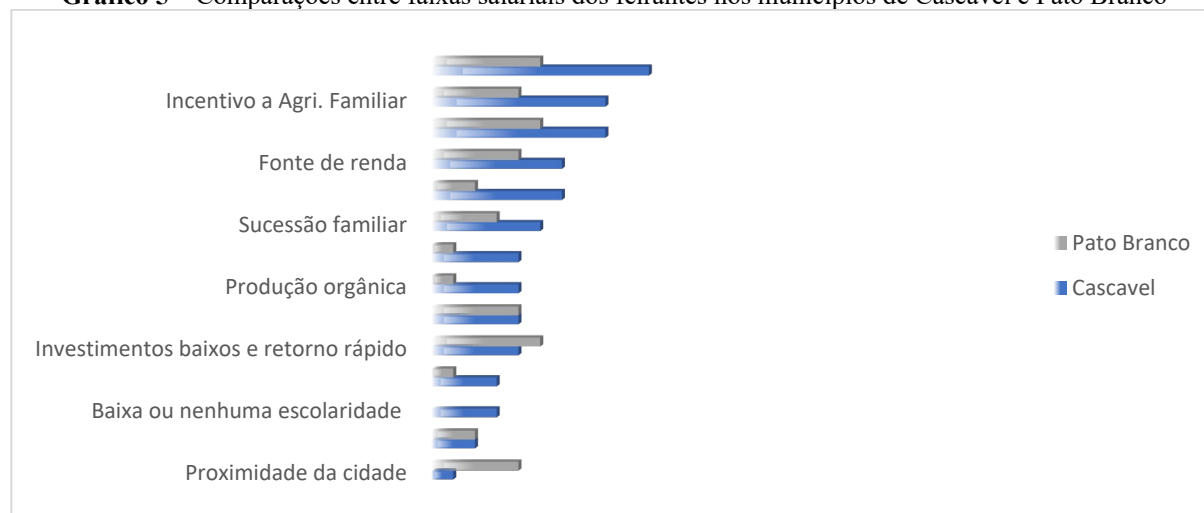
Fonte: Autoria própria (2020)

Em média os produtores rurais feirantes de Cascavel 60% deles, já comercializam de 6 a 12 anos, e os 40% restantes entre 14 e 32 anos. Em Pato branco 50% dos entrevistados já comercializam de 9 a 18 anos e os outros 50% de 20 a 30 anos, mostrando um grande período de atuação nesse ramo de atividade econômica.

Os motivos que levam os produtores a comercializarem junto as feiras estão pontuados no gráfico 5, sendo em Cascavel os motivos mais pertinentes se concentra na elevada demanda local, os investimentos baixos com rápido retorno e pela proximidade da cidade, a boa qualidade da água e alimentação saudável, entre outros também foi uma das razões que os levaram a comercializar, tendo em vista também que a necessidade de sobrevivência dos pequenos produtores é ainda um dos motivos que mais os fazem atuar na feira. Em Pato Branco os motivos mais apontados pelos produtores foram a elevada demanda, o gosto pelo trabalho, a proximidade da cidade, e a sucessão familiar dos pequenos proprietários recorrentes nessa região.

A presença da família dos agricultores na feira é uma característica que identifica os feirantes, como pertencentes à categoria de agricultores de base familiar, como aponta Abramovay (1992) e Schneider (2016). Portanto, as relações domiciliares vistas na produção, também são estendidas para a feira como mercado acessado pelos agricultores (POLANYI, 2000), tornando-se interessante observar a questão da sucessão rural familiar destes agricultores feirantes.

Gráfico 5 – Comparações entre faixas salariais dos feirantes nos municípios de Cascavel e Pato Branco

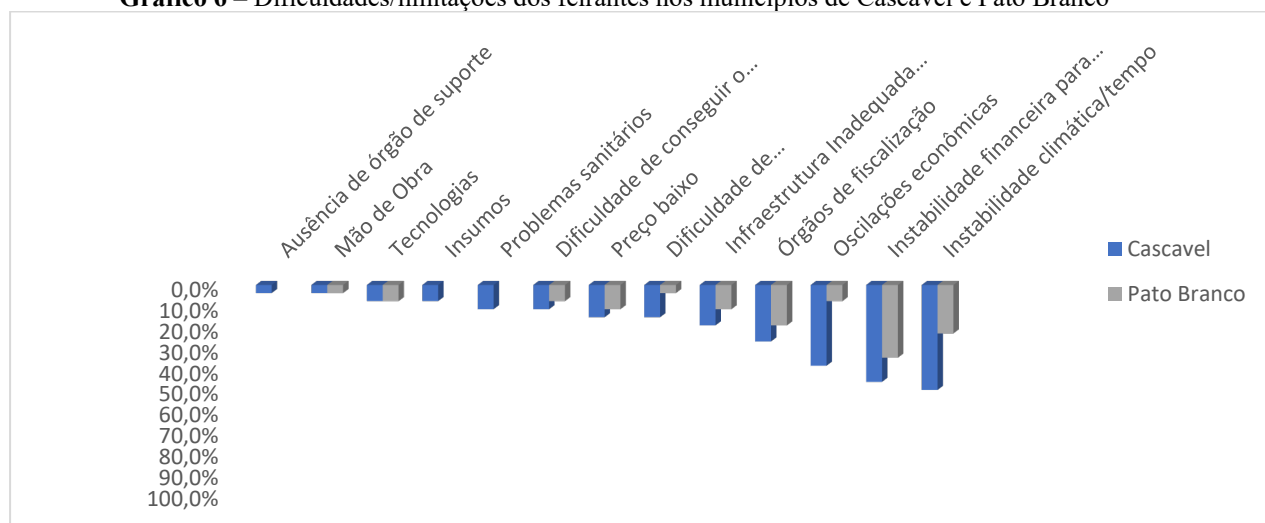


Fonte: Autoria própria (2020)

As principais dificuldades/limitações enfrentadas na produção e comercialização pelos produtores rurais feirantes referem-se a mão de obra, ausência de órgão de suporte, infraestrutura inadequada da feira, instabilidade do clima/tempo, falta de órgãos de fiscalização aos feirantes, e a prestação de serviços a comunidade, como também para fiscalizar o cumprimento do auxílio ao produtor, dados revelados no gráfico 7, adiante.

É necessário implementar uma política governamental considerando o alimento orgânico ou ecológico não como mercadoria, mas como bem social passível de incentivos. Ao adentrar no mercado formal, as cooperativas tiraram a responsabilidade do estado como possibilidade de contribuição na comercialização, os governos colocaram poucos incentivos na produção, e os produtores tiveram que buscar seus próprios caminhos na venda (RECH, 2011).

Gráfico 6 – Dificuldades/limitações dos feirantes nos municípios de Cascavel e Pato Branco



Fonte: Autoria própria (2020)

De todos os entrevistados apenas 15% afirmaram não fazer planejamento e controle sobre os custos e despesas, receitas e lucratividade, 60% fazem o planejamento manualmente,

controlando com cadernetas e 15% fazem o controle com planilhas de excel, ou seja em ambos os municípios os produtores ainda utilizam de recursos mais remotos, por falta de cursos ou formação, até mesmo habilidade com tecnologias. Os que não utilizam de planejamento justificaram que fazem o controle em sua mente e tem as informações na memória.

Os produtores em sua maioria, estão participando ativamente das associações de produtores e/ou cooperativas que auxiliam na comercialização e divulgação, sendo estes associados ao SICREDI, a associação de agricultores, e também associação de feirantes e a EMATER. Apenas dois dos entrevistados não estavam associados, 1 em cada município. Todos afirmaram que havia alguma restrição quanto a liberação a comercialização.

Quanto a certificação orgânica, apenas 2 dos 25 entrevistados possuem a certificação orgânica, ambos no município de Cascavel, talvez por ser uma cidade maior, e possuir mais exigências e mais informações. Rech, (2011) em seu estudo a partir de uma entrevista com o Grupo Gestor do Sudoeste do Paraná da Câmara Temática de Produção, Agroindustrialização e Comercialização foi possível identificar a necessidade de estruturar a logística de comercialização visando a acessibilidade dos alimentos ecológicos para a população local. Essa proposição foi motivada pela avaliação de que a busca de mercado externo, como o trabalho da cooperativa Coopafi que organizou uma estrutura em Curitiba e não obteve resultados satisfatórios. Dentre as alegações, está o fato de que o custo de transporte e estrutura é alto para investir. Quanto ao processo de certificação orgânica, são muitas as exigências, assim na região, os produtores rurais ainda estão buscando meios de enquadrar-se a essas exigências necessárias.

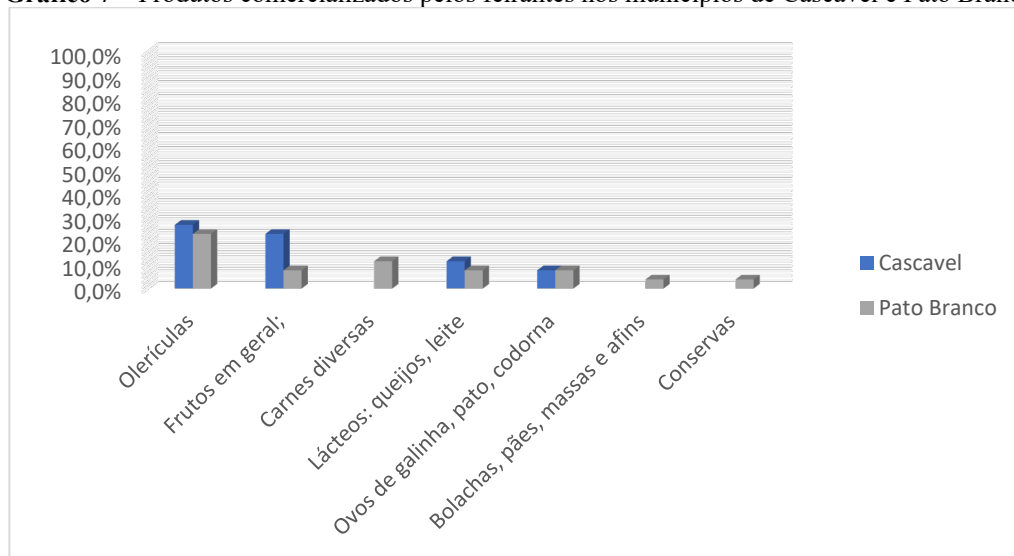
Dessa forma o que a Câmara Temática sugeriu na época foi que houvesse o reforço ao comércio local, especialmente a partir de uma lógica não do mercado, mas sim de uma política governamental considerando o alimento orgânico ou ecológico não como mercadoria, mas como bem social passível de incentivos. Ao adentrar no mercado formal, as cooperativas tiraram a responsabilidade do estado como possibilidade de contribuição na comercialização, os governos colocaram poucos incentivos na produção e os produtores tiveram que buscar seus próprios caminhos na venda, segundo Reich, 2011.

A utilização de mão de obra de familiar é a mais comum entre os entrevistados dos municípios, a mão de obra contratada foi de apenas 2%, e diaristas 1%. Em 2011, a maioria das feiras-livres tinham menos de dez produtores. Geralmente as feiras começam com um número acima de quinze produtores e com o passar de alguns anos esse número diminui. Um fato significativo é que haviam duzentos e dezenove feirantes e as estimativas de entidades pesquisadas como Emater, Assesoar, prefeituras e sindicatos é que existiam mais de trezentas

famílias na região que faziam a venda a domicílio (RECH, 2011). Pelo número de feirantes entrevistados nesse trabalho acredita-se que ainda é grande o número de famílias que realizem venda a domicílio destes referidos produtos da agricultura familiar rural.

Os produtos comercializados em Cascavel variam entre: Olerícolas, frutos em geral, lácteos e ovos de galinha, pato e codorna. Em Pato Branco: Olerícolas, Carnes, ovos de galinha, pato e codorna, lácteos e conservas, frutos em geral e bolachas, pães e massas, segundo mostra o gráfico 7.

Gráfico 7 – Produtos comercializados pelos feirantes nos municípios de Cascavel e Pato Branco



Fonte: A autoria própria (2020)

Quanto aos preços e resultados dos produtos comercializados, o nível de satisfação dos feirantes foram: 95% satisfeitos, 1% muito satisfeito e 4% estavam insatisfeitos. Em relação as vendas, os entrevistados classificaram o comportamento das mesmas, desde quando começou a feira, em Cascavel 85% deles citaram um aumento significativo, 5% pouco crescimento e um leve declínio, 2% pouco crescimento e 1% crescimento estagnado e declínio acentuado e em Pato Branco 80% consideraram que houve pouco crescimento e 20% que houve um leve declínio nas vendas.

A maior parte dos produtores conhecem os meios de divulgação da feira: Facebook, jornal, rádio, e até mesmo carro de som nas ruas. Mas poucos dos produtores tem o habito de informar sobre ofertas e demandas dos produtos comercializados da feira, sem justificativa para tal, assim elas ainda são pouco difundidas levando em conta que, os clientes são atraídos pela oferta, que normalmente os grandes mercados fazem, levando consumidores a serem cada vez mais assíduos a compras desses pontos, por exemplo.

As perspectivas em relação ao futuro da propriedade, em quase 99% dos entrevistados é investir em tecnologia, diversificar produtos, e buscar melhorias, com o desejo que os filhos deem continuidade ao trabalho, ou que os netos os façam, em alguns casos contrários e raros, produtores rurais pretendiam vender a terra que possuía por herança, para dividir o dinheiro entre filhos ou entre irmãos.

Algumas das sugestões em relação ao que poderia ser feito para melhorar a produção e as feiras de produtores rurais foram elencadas pelos produtores: Estrutura e cobertura das feiras, Fiscalização para todos, Banheiros nas feiras, Mais ações de divulgação, estacionamento, bebedouros de água, crédito com juros baixo a longo prazo, maiores incentivos, liberação dos agrotóxicos para os pequenos produtores, união dos produtores, aumentar a carga horária das feiras, acontecer todos os dias, apoio de órgãos competentes, controle de qualidade, entre outros.

Uma dificuldade que já havia sido pautada por Reich,(2011) é a de expansão das feiras pela inexistência de política pública para as feiras-livres. O que se apresentava na região sudoeste era um conjunto de estruturas precárias, barracos cobertos de lona onde se percebe toda uma fragilidade. Começam sem planejamento e apoio público e acabam logo fechando, reabrindo novamente por conta de um ciclo que em alguns casos torna-se programa cíclico de quatro anos, nos moldes das promessas políticas e da fragmentação da proposta. Ou seja, levando em conta as necessidades sugeridas e emergentes, nos últimos anos, os problemas são os mesmos entre os municípios normalmente. Mesmo assim tem-se a percepção que a questão da Segurança Alimentar na Região Sudoeste e a efetivação de políticas afirmativas como o Compra Direta, passam necessariamente pelos feirantes que têm uma escala de produção e logística (REICH, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa de campo, o perfil dos produtores rurais feirantes quanto a características pessoais, em geral, são casados, em média possuem o ensino fundamental e médio completo, de religião católica e pontuados como produtores que estão nesse ramo por sucessão familiar, que utilizam em sua maior parte sistemas convencionais de produção, exceto em Cascavel que houve um pequeno número de produtores que também possuem o sistema orgânico e certificação, porém é necessário que esse sistema seja mais difundido e utilizado.

Em suma, nos municípios, as razões para serem feirantes foram: pela elevada demanda do mercado e proximidade da cidade, e também pelos investimentos baixos e rápido retorno,

tendo como principais dificuldades enfrentadas na produção e comercialização: a infraestrutura inadequada da feira, e a instabilidade do clima/tempo, nos dois municípios estudados. Estes produtores não possuem liberdade para comercializarem toda a gama de produtos possíveis, mas quanto aos preços e resultados dos produtos comercializados 95% deles se sentem satisfeitos como feirantes. Em sua maioria, estão participando ativamente das associações de produtores e/ou cooperativas que auxiliam na comercialização e divulgação dos produtos, mas manifestam dificuldade em divulgar o seu trabalho.

As perspectivas em relação ao futuro da propriedade de agricultores familiares feirantes, em quase 99% dos entrevistados apontam para investimentos em tecnologia, diversificação produtos, e busca de melhorias, com o desejo que os filhos ou netos deem continuidade ao trabalho, procedendo a sucessão familiar rural.

As principais sugestões em relação ao que poderia ser feito para melhorar a produção e as feiras de produtores rurais referem-se a: Estrutura e cobertura das feiras, fiscalização para todos, banheiros, mais ações de divulgação, estacionamento, bebedouros de água, maiores incentivos, e aumentar a carga horária e o número de dias das feiras.

Acredita-se que o auxílio com cursos e *workshops* por parte das instituições e associações de assistência técnica, de forma mais interativa e abrangente sobre as possibilidades e alternativas para o sistema orgânico ou integrado de produção, ensino sobre alternativas agroecológicas, e sustentáveis, ensino sobre análise da gestão e planejamento da produção, oferecendo também cursos de gestão e organização financeira, tal como também assegurando a legitimidade das regularizações ambientais iria facilitar a abrangência de mercado, abrir horizontes de renda, e facilitar a certificação, entre outros.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Censo agropecuário: Brasil tem 5 milhões de estabelecimentos rurais. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-10/censo-agropecuario-brasil-tem-5-milhoes-de-estabelecimentos-rurais>>. Acesso em 20/06/2020.

BRASIL. Lei n. 11.326 de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Diário Oficial da União. Brasília, DF.2006.

GERHARDT, F. A. **Análise e reestruturação de uma pequena propriedade rural**. DACEC UNIJUÍ, Ijuí, p.13-14, 2012.

HORII, A. K. D. Redes ilegais: o contrabando de agrotóxicos na fronteira Paraná (Brasil) - Paraguai. Dissertação não-publicada, Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus Marechal Cândido Rondon - PR. Unioeste, Marechal Cândido Rondon - PR. 2014.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Agricultura familiar. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/agricultura-familiar/agricultura-familiar-1>> . Acesso em: 01/07/2020. 2019.

MASCARENHAS, G; D. I, M. C. S. Feira livre: territorialidade popular e cultura na metrópole contemporânea. Revista Eletrônica Ateliê Geográfico. Goiás, v.2, n.4, p. 72-87, ago. 2008.

PAULINO, E. J et al. Comércio de alimentos em uma feira livre de um município no Alto Jequitinhonha, Minas Gerais. **Revista Desenvolvimento Regional**. Montes Claros, n.14, 2015.

SANTOS R. A. ; BRAGA L. C. A agricultura familiar no Sudoeste do Paraná e a interface campo-cidade. 6.3_ Impacto de las nuevas modalidades de producción . Universidade Estadual do Oeste do Paraná- UNIOESTE. Brasil. 2009.

SPAGNOL R. ; PFÜLLER E. E. A administração rural como processo de gestão das propriedades rurais. Vol.5 - n.10 – Jan/Jun. 2010.

VILKAS, M. e NANTES, J. F. D. Planejamento das Atividades Produtivas e Rurais: Estudo sobre pequenos produtores. Disponível em <<http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081716.pdf>>. Acesso em 20/06/2020.

CAPÍTULO 10

PRODUÇÃO E CONSUMO DE PRODUTOS ORGÂNICOS: CONTEXTUALIZAÇÃO E CENÁRIOS A PARTIR DA FRONTEIRA OESTE GAÚCHA

DOI: 10.47402/ed.ep.c202292610950

Cláudio Becker
Aline Correa Nunez
Lucas Riefel Inacio
Inayá de Freitas Silva
Dionara Oyamburo Cordeiro da Silva Maciel

RESUMO

É notável o avanço das redes de produção e consumo de alimentos orgânicos. Diante das orientações diversas que vem motivando este fenômeno, encontramos nos dois extremos, aqueles associados aos nichos de mercado e, de outra parte, iniciativas relacionadas ao estabelecimento de sistemas agroalimentares sustentáveis. Assim sendo, o objetivo deste artigo consistiu em analisar os aspectos relativos à produção (perfil dos agricultores, diversidade, etc.) e elementos relacionados ao consumo (motivações, limitantes, potencialidades) de alimentos agroecológicos em Santana do Livramento (RS). No que concerne ao itinerário metodológico, realizou-se a construção de um banco de dados secundários, utilizando-se como fontes principais o Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos (CNPO) e do Censo Agropecuário (2017). Para a obtenção dos dados primários, realizou-se uma pesquisa de campo junto a uma rede de produção e consumo existente no município. Por meio da pesquisa de consumo realizou-se a caracterização da produção existente, bem como do perfil dos consumidores que adquirem esses produtos, sendo utilizado para tal um Formulário do Google, com o qual obteve-se retorno de 91 respondentes. Como principais resultados, identificou-se que ainda são emergentes as iniciativas de produção e consumo agroecológicos no município. Não obstante, do ponto de vista do consumo, fundamentalmente a valorização da produção local e a relação da alimentação orgânica na promoção da saúde foram os itens mais ressaltados entre os entrevistados. Em suma, verificou-se um potencial considerável de ampliação e consolidação das iniciativas relacionadas à produção e consumo de alimentos agroecológicos no universo analisado.

PALAVRAS-CHAVE: Alimentação. Consumo. Agroecologia. Sustentabilidade.

INTRODUÇÃO

A produção e o consumo de alimentos orgânicos têm ocupado cada vez mais espaço nos sistemas agroalimentares mundiais. Esta ampliação está se dando em nível internacional, sendo, entretanto, o ritmo de disseminação deste processo consideravelmente desigual. Segundo Lima et al. (2020), de 2000 a 2017, a área agricultável mundial destinada a cultivos orgânicos aumentou 365%, quase 10% ao ano. Em termos absolutos, a agricultura orgânica saltou de 15 milhões de hectares de terras para 69,8 milhões de hectares nesse período. Deste total, 51% da área agrícola destinada à produção orgânica se encontra na Oceania, seguida pela Europa

(21%), América Latina (11%), Ásia (9%), América do Norte (5%) e África (3%). As áreas orgânicas totalizam 112,3 milhões de hectares.

De outra parte, o volume mundial de vendas de produtos orgânicos no varejo era de € 15 bilhões em 2000. Em 2017, esse valor atingiu 92,1 bilhões de euros, o que significou um aumento de 500% no período, ou um crescimento médio anual superior a 11%. Desse volume, os Estados Unidos foram responsáveis pela movimentação de 40,0 bilhões de euros, um valor que representa mais de 43% do mercado global de orgânicos.

O consumo per capita anual de alimentos orgânicos atinge quase 300 euros em alguns países, como na Suíça e na Dinamarca; no entanto, o consumidor da UE gastou em média € 67,2 em alimentos orgânicos. Em 2000, esse valor era de € 13,4 por consumidor, ou seja, ocorreu um aumento médio anual de quase 10% entre 2000 e 2017. Essa taxa média de crescimento é um pouco maior quando se consideram todos os países da Europa, onde o consumo per capita é menor.

No Brasil, as raízes do movimento orgânico e/ou agroecológico remontam ao final da década de 1970, quando um conjunto de iniciativas locais buscando uma agricultura alternativa ao modelo da modernização da agricultura começou a florescer em diferentes regiões brasileiras a partir da iniciativa de diversas organizações não governamentais (ONGs) em parceria com movimentos sociais e organizações de agricultores familiares (SCHMITT, 2011). Contudo, somente em 2003, foi aprovada a Lei nº 10.831, que dispõe sobre agricultura orgânica no Brasil e se constitui como eixo orientador do marco regulatório, abarcando diferentes tipos de sistemas alternativos – ecológico, biodinâmico, natural, regenerativo, biológico, agroecológico, permacultura e outros.

A área agrícola ocupada pela produção orgânica no Brasil, em 2017, ultrapassou 1,13 milhão de hectares (representando 0,4% da área agricultável brasileira) com mais de 15 mil produtores. Em 2000, a área ocupada com produção de orgânicos era de 803 mil hectares, ou seja, ocorreu um aumento médio anual de 2% entre 2000 e 2017 (LIMA et al, 2020). As informações do último Censo Agropecuário (IBGE, 2017) sistematizados na Tab. 1, dão conta que a produção orgânica está presente em todos os estratos de área dos estabelecimentos agropecuários do país. De outra parte, é notável que apesar da abrangência deste sistema de cultivo, em termos relativos apenas 2,35% das unidades produtivas adotam a produção orgânica. Ainda ao analisar-se os dados da Tabela 1, é possível notar que não há uma diferença substancial entre os estratos, como poderia supor-se, uma vez que em áreas menores, típicas da agricultura familiar, a adoção das técnicas da agricultura orgânica é favorecida. Este resultado

parece estar associado ao fato de que os alimentos orgânicos ocupam uma condição de nicho de mercado, o que acaba atraindo os produtores empresariais, que vislumbram a possibilidade de investirem nesse segmento alimentar.

Tabela 1. Número de estabelecimentos agropecuários por tipologia, uso de agricultura orgânica e grupos de área total.

Grupos de área total	Com agricultura orgânica	%	Sem agricultura orgânica	%	Subtotal	% em relação ao uso da agricultura orgânica
De 0 a menos de 3 ha	18.884	29,19	897.024	33,35	915.908	2,06
De 3 a menos de 5 ha	6.941	10,73	250.515	9,31	257.456	2,70
De 5 a menos de 20 ha	19.026	29,41	653.588	24,30	672.614	2,83
De 20 a menos de 50 ha	10.029	15,50	424.193	15,77	434.222	2,31
De 50 a menos de 100 ha	4.621	7,14	205.098	7,62	209.719	2,20
De 100 a menos de 500 ha	4.125	6,38	182.569	6,79	186.694	2,21
De 500 a menos de 1000 ha	519	0,80	24.236	0,90	24.755	2,10
De 1000 a menos de 2500 ha	263	0,41	13.436	0,50	13.699	1,92
De 2500 a menos de 10000 ha	91	0,14	5.015	0,19	5.106	1,78
De 10.000 e mais	12	0,02	728	0,03	740	1,62
Produtor sem área	179	0,28	33.532	1,25	33.711	0,53
Totais	64.690	100%	2.689.934	100%	2.754.624	2,35%

Fonte: Adaptado de Censo Agropecuário (2017).

Por sua vez, o mercado de produtos orgânicos no Brasil e no mundo depende da relação de confiança entre produtores e consumidores, bem como dos regramentos que referendam esse processo. Mas, para que isso efetivamente ocorra, a venda direta para o consumidor final é de muita importância. Afinal de contas, é a partir dela que são estabelecidos preços mais justos e os agricultores têm a oportunidade de mostrar sua preocupação com o cultivo dos alimentos, que, no caso dos orgânicos, leva em conta o respeito à natureza e à saúde do ser humano, utilizando técnicas especiais (CASSOL, 2013).

No que concerne ao número de agricultores brasileiros oficialmente cadastrados enquanto orgânicos, a Tabela 2 traz uma sistematização das informações constantes no Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos (CNPO), em 2021. Cabe frisar, que mensalmente estas informações são atualizadas, sendo seus dados públicos (VILELA et al, 2019). Também merece destaque que desde o seu princípio, o CNPO sempre apresentou um acréscimo, chegando aos atuais 23.822 cadastros. Igualmente, por meio da Tab. 2 é possível perceber que existe uma distribuição desproporcional do número de produtores na diferentes regiões brasileiras, sendo que apenas o estado do Rio Grande do Sul representa 15,7% do total de produtores orgânicos brasileiros. Salienta-se ainda que dos quinze agricultores de Santana do Livramento

cadastrados, nove são do ramo apícola (produtores de mel) e seis famílias integram a OCS “Agroecologia, Terra, Pampa e Fronteira”, sendo uma destas objeto central deste estudo.

Sob este contexto que se insere o presente trabalho, cujo tema central refere-se ao estudo das novas relações de produção e consumo no município de Santana do Livramento, no que tange os alimentos agroecológicos produzidos localmente. Localizado na região de fronteira do Brasil com o Uruguai, Santana do Livramento é tradicionalmente reconhecido pela produção de pecuária extensiva. Fundado por imigrantes portugueses, em princípios do século XIX, o município desenvolveu sua estrutura produtiva e econômica por intermédio da criação de bovinos de corte, criados sobre extensas áreas de pastagens naturais. Entretanto, o município possui um considerável contingente de agricultores familiares que praticam o policultivo, concentrando o maior número de assentamentos rurais do Rio Grande do Sul (INCRA, 2019).

Tabela 2. Relação dos produtores orgânicos por regiões brasileiras e a sua distribuição conforme seu cadastro no Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica*, em 2021.

Locais	Produtores (n)	Certificadoras (n)		OPAC (n)		OCS (n)	
		Empresas	Produtores	Organizações	Produtores	Organismos	Produtores
Brasil	23.822	12	10.286	28	8.703	360	4.833
Região Norte	2.563	6	1882	2	60	41	621
Região Nordeste	7.470	8	3251	10	1608	168	2611
Região Centro Oeste	749	6	291	5	264	20	194
Região Sudeste	4.037	12	2017	8	1066	97	954
Região Sul	9.003	9	2845	7	5705	35	453
Rio Grande do Sul	3.739	7	963	4	2395	27	381
Santana do Livramento (RS)	15	1	10	0	0	1	5

Fonte: Adaptado de CNPO-MAPA (2021).

*Referência: abril/2021.

Em 2015, um grupo de agricultores familiares, técnicos e consumidores formou o Organismo de Controle Social “Agroecologia, Terra, Pampa e Fronteira”, o qual está registrado no Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos do MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento). Essa rede articula novos mercados, especialmente aqueles realizados em circuitos curtos e face a face, representando uma importante inovação agroalimentar (NESKE; BECKER, 2017). Desde então, essa experiência despertou o interesse de novos consumidores, bem como de outros agricultores identificados com a premissa da produção sustentável.

Não obstante, a dimensão desse fenômeno recente ainda é pouco estudada, sobretudo em aspectos relacionados à sistematização dos dados da produção existente e dos consumidores que acessam os alimentos agroecológicos que são produzidos. Sabe-se que existem desafios

quanto à sazonalidade da produção e à própria oferta. De outra parte, não se tem a real dimensão da demanda de consumo desses gêneros, tampouco um perfil dos consumidores já existentes.

O objetivo geral da pesquisa contemplou o estudo dos aspectos relacionados à produção e ao consumo de alimentos agroecológicos, em Santana do Livramento, buscando identificar e caracterizar e sistematizar as iniciativas existentes, realizando uma pesquisa com os consumidores que integram estas iniciativas.

SISTEMAS AGROALIMENTARES SUSTENTÁVEIS

Na atualidade são cada vez mais latentes as iniciativas oriundas da sociedade civil organizada, que buscam instituir redes agroalimentares alternativas (GOODMAN; DUPUIS GOODMAN, 2012), amparando-se em estratégias que visam promover a aproximação dos consumidores com os agricultores locais, consubstanciadas pelo ideário da alimentação saudável e da produção de alimentos em bases agroecológicas.

Nesse sentido, diversos governos nacionais e regionais têm buscado inspiração nestes movimentos, elaborando políticas públicas e programas alimentares promotores de uma filosofia de valorização das dimensões sociais, culturais, éticas, ambientais e produtivas dos alimentos. Essas ações são objeto de análise à luz do conceito de “Redes Agroalimentares Cívicas” (RENTING et al, 2012), as quais se orientam por aspectos como proximidade, confiança, participação e autogestão, procurando imprimir novos padrões e formas de relação entre produção e consumo de alimentos (CASSOL, 2013).

Entretanto, Goodman (2009) faz uma importante ressalva quanto a estas alternativas, chamando a atenção ao fato de que estas redes e novas formas econômicas se desenvolvem em sociedades capitalistas e não em um “universo paralelo”. Neste sentido, segundo o autor e com o qual coincidimos, é necessária uma análise crítica que busque avaliar as relações de poder e a distribuição social dos ganhos entre os atores envolvidos. Há que se acrescentar ainda o fato de não necessariamente tratar-se de um fenômeno recente, pois ao longo do curso evolutivo da humanidade sempre houve iniciativas que atuaram contra o processo alimentar homogeneizante (SCHMITT, 2011).

Conceitualmente, compreende-se o sistema agroalimentar com o aquele que inclui toda a cadeia de atividades que vai desde a produção ao consumo de alimentos, sendo conformado por agentes alimentares de distintos níveis cujas relações são moldadas conforme os diversos contextos socioeconômicos em que se desenvolvem (GOODMAN, 2009). Para Darolt (2013) características centrais que incluem: cooperação social e parcerias entre produtores e

consumidores; reconexão entre produção e consumo dentro de padrões sustentáveis; dinamização de mercados locais com identidade territorial e revalorização da circulação de produtos de qualidade diferenciada, como é o caso de produtos de base ecológica.

A Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), por sua vez, estabelece que um sistema agroalimentar sustentável, e, mais especificamente, uma agricultura sustentável exige uma maior eficiência no uso de recursos, requer ação direta para conservar, proteger e melhorar os recursos naturais, requer proteger e melhorar os meios de subsistência rurais, equidade e bem-estar social, assim como, facilitar uma maior resiliência das pessoas, comunidades e ecossistemas (FAO, 2020). Os pontos centrais apresentados podem ser divididos em três aspectos. Primeiro, uma preocupação com o meio ambiente, o uso eficiente de seus recursos e com a biodiversidade. Segundo a atenção às gerações presentes e futuras, proporcionando equidade e garantia de satisfação das necessidades básicas com destaque para a segurança alimentar e qualidade de vida para a população, com especial foco na população rural que é a mais vulnerável. Terceiro, contemplar os dois aspectos anteriores levando em consideração o atendimento das necessidades particularidades dos indivíduos envolvidos, suas comunidades e ecossistemas.

Os sistemas agroalimentares sustentáveis representam um paradigma emergente, no qual a sustentabilidade e a segurança alimentar são os parâmetros centrais. Desta forma, extrapolam características essencialmente ambientais para incorporarem igualmente questões fundamentais em torno da reprodução da vida humana, da qualidade de vida da população e demais questões culturais, sociais e econômicas. Nesta linha e pensando na efetivação destas iniciativas, Gonzales de Molina; López García; Guzmán Casado (2017) sugerem que se construam alianças sociais que sejam capazes de promover a mudança, algo que seria alcançado com a politização do consumo alimentar e o estabelecimento de sistemas agroalimentares locais de base agroecológica.

Do ponto de vista dos consumidores, a entrega regular dos produtos frescos demonstra a parceria e a confiança que ocorre na relação entre produtor/consumidor. Os cidadãos ao adquirirem os produtos já passam a conhecer a qualidade e desenvolvem a autonomia no momento da compra, pois a lista de produtos disponíveis é repassada previamente para que possam ser solicitados o que desejam receber na sua casa (DAROLT, 2013). Os produtos são selecionados pelo próprio produtor com base no grupo de variedades da época, são frescos e oriundos de processos de produção mais sustentáveis (social e ambientalmente) que os

alimentos convencionais. A ausência de intermediários permite aos consumidores um acesso facilitado (menor preço) a produtos de qualidade (JOHANN; DALMORO; MACIEL, 2019).

Buscar a aproximação de produtores e consumidores de alimentos permite ainda gerar uma oferta de alimentos mais frescos e de alta qualidade a preços mais acessíveis, ao mesmo tempo que os agricultores podem obter rendas mais significativas com a venda direta dos produtos, visto que eles decidem de forma mais autônoma não somente os valores dos produtos, mas também o que irão produzir nas suas propriedades. A diversificação produtiva é uma forma de promover maior equilíbrio ecológico do ambiente e segurança alimentar e nutricional das famílias dos produtores, uma vez que o aumento e a diversificação da produção de autoconsumo dos agricultores permitem uma melhora significativa na alimentação (BARANCELLI et al, 2020).

Com base nestas referências, empreendeu-se um estudo de caso sobre uma das iniciativas identificadas com o estabelecimento de um sistema agroalimentar sustentável, em Santana do Livramento, na Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul.

ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que permite compreender fenômenos sociais complexos, como é o caso em questão. Com relação à coleta de dados, foi utilizada uma combinação de metodologia qualitativa e quantitativa. Por si só, a análise de dados quantitativos não permitiria extrair conclusões consistentes em face da complexidade do tema. Por outro lado, a construção de um banco de dados facilitou o cruzamento e a análise de informações quantitativas.

Quanto ao percurso metodológico, o estudo partiu de uma busca bibliográfica sobre o tema da produção e do consumo de alimentos agroecológicos, realizando-se uma catalogação dos mesmos. Posteriormente foi realizado um estudo exploratório visando identificar e contabilizar as experiências de produção, comercialização e consumo de alimentos agroecológicos. De posse destas informações, foi selecionada uma rede de produção e consumo com a qual realizou-se uma pesquisa de consumo.

O estudo foi realizado, portanto, no município de Santana do Livramento, Rio Grande do Sul, Brasil, localizado a uma latitude de 30°53'27" sul e 55°31'58" oeste, com 208 metros de altitude e uma distância de 498 km da capital do estado (Porto Alegre), 500 Km de Montevideo (Capital do Uruguai), 634 km de Buenos Aires (Capital da Argentina). No município, destaca-se a produção pecuária (bovinos e ovinos).

Neste município, em 2017 foi criado um empreendimento de agricultores neorurais denominado Chácara Inhambu, a qual desde seus primórdios trabalha exclusivamente com os princípios agroecológicos, comercializando toda sua produção diretamente aos consumidores por meio de entregas em domicílio, com auxílio de um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para celulares (WhatsApp). Os proprietários concordaram em participar da pesquisa, colaborando decisivamente para a obtenção dos resultados, uma vez que repassaram o instrumento de coleta de dados à totalidade da sua rede de consumidores cadastrados (345 pessoas).

Enquanto instrumento de coleta de dados foi elaborado um Formulário do Google, repassado ao conjunto dos consumidores, sendo que ao final de trinta dias obteve-se um retorno de 25% de respondentes (91 pessoas). Convém ressaltar, que aos respondentes era solicitada uma identificação qualquer (nome, telefone, e-mail), que mesmo mantida em anonimato serviria para comprovar tratar-se efetivamente de um consumidor inserido na rede e, portanto, parte da amostra a ser analisada. As questões do Formulário contemplaram o perfil geral dos consumidores; preferências e hábitos alimentares; nível de satisfação dos consumidores em relação aos produtos e, potencialidades e desafios para o consumo de alimentos agroecológicos.

Para análise dos dados obtido nesta pesquisa valeu-se da estatística básica simplificada, que segundo Carvalho; Campos (2016) contempla três etapas do processo estatístico: coleta, organização e descrição dos dados, para então reunir elementos para realizar as duas etapas finais da pesquisa, que consistem em proceder à análise dos elementos para, enfim, chegar-se à uma conclusão.

Deste amplo conjunto de informações foram extraídos os resultados apresentados à continuação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Muito embora o escopo do estudo extrapole a dimensão produção-consumo de alimentos orgânicos, este trabalho tratará de apresentar resultados referentes às características e lógicas encontradas em uma rede de consumidores locais. Inicialmente cabe destacar algumas informações gerais quanto ao perfil dos respondentes, contemplando basicamente aspectos de naturalidade, gênero, faixa etária e renda.

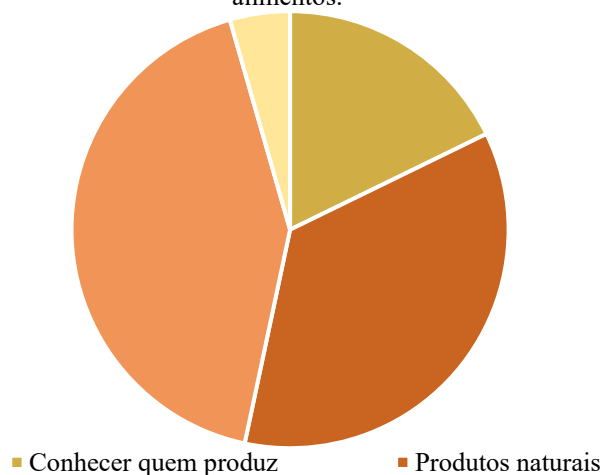
No que concerne à naturalidade, 58 pessoas (63,7%) são nascidas em Santana do Livramento, sendo as demais (36,3) oriundas de outros municípios. Esta informação é interessante, pois denota que há uma considerável parcela dos consumidores que não são

nativos e, que provavelmente tragam consigo uma relação própria com a qualidade alimentar. Quanto ao gênero dos respondentes, a maioria absoluta, 75 pessoas (82,4%), são mulheres. Apesar de tratar-se de uma amostra, acredita-se que este dado é interessante, pois denota uma relação mais próxima do gênero feminino com o consumo de alimentos orgânicos.

Acerca da faixa etária dos entrevistados, 44 pessoas têm mais do que 50 anos. Quando se amplia para aqueles que têm mais de 40 anos, este número se amplia para 67. Ou seja, praticamente um quarto dos respondentes está acima desta idade. Em boa medida, isto corrobora com outros estudos que apresentam um grau maior de preocupação com a sua alimentação em pessoas mais velhas (VILELA et al, 2006; PORTO; NORDI, 2019). No quesito renda média familiar, detectou-se pouca diferenciação entre as faixas de rendas informadas, destacando-se que apenas seis respondentes se enquadram na faixa de até um salário mínimo e 15,4% acima de seis salários mínimos. Sabe-se que o fator de renda muitas vezes é tomado como relevante no consumo de orgânicos, algo que no caso em análise parece não ocorrer. Acredita-se que em boa medida isso se deva aos preços praticados pelo produtor, que acabam de certa forma democratizando o acesso destes alimentos a diferentes estratos sociais. Este resultado vai ao encontro da perspectiva de cidadania ou democracia alimentar (RENTING; SCHERMER, M; ROSSI, 2012), segundo a qual o acesso a estes alimentos de qualidade biológica superior necessitam estar ao acesso de toda a sociedade e não apenas para aqueles que possuem um elevado nível de renda.

Quanto às preferências dos consumidores para aquisição dos seus alimentos, a Fig. 1. traz informações referentes ao principal fator considerado levado em consideração pelos respondentes.

Figura 1. Opinião dos entrevistados quanto ao principal fator que levam em consideração para a compra de seus alimentos.

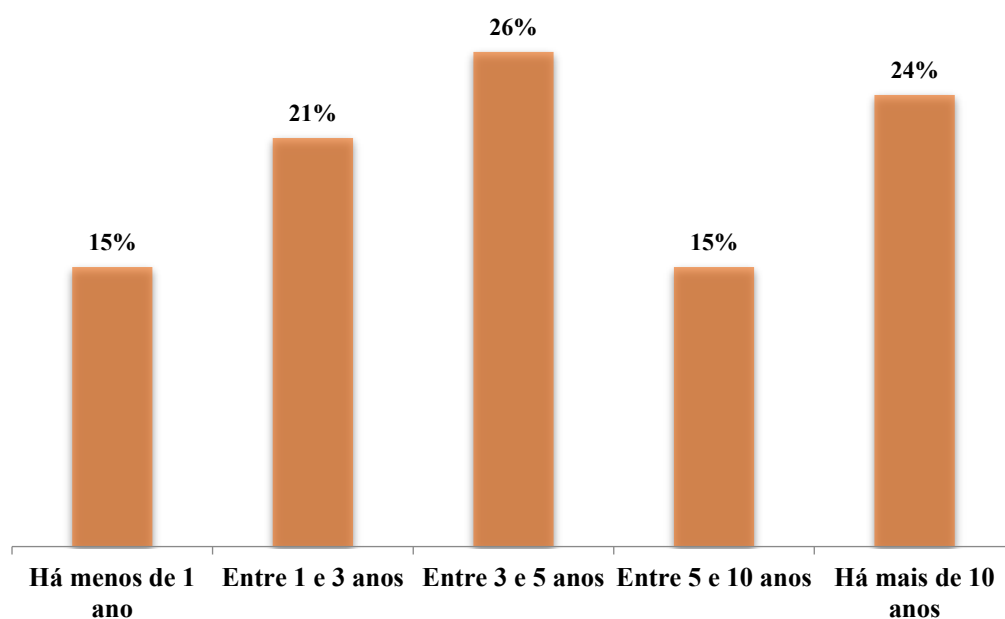


Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Verifica-se que os entrevistados valorizam características associadas à produção local (38 pessoas) e aos produtos naturais (32 pessoas). Estas informações coincidem com as perspectivas relacionadas aos elementos presentes neste tipo de rede agroalimentar, nas quais estes itens aparecem em são priorizados pelos consumidores.

Por sua vez, interessava saber também por quanto tempo estas pessoas se alimentam de produtos orgânicos. Esta questão era importante de ser analisada para verificar se foi a partir da Chácara Inhambu é que se deu início este processo de consumo de orgânicos ou se este já era um hábito alimentar anterior (há mais de cinco anos). Neste sentido, os resultados expressos na Fig. 2 indicam que a maior parte dos respondentes realmente passou a consumir este tipo de alimento a partir da instituição da rede. Acredita-se que esta é uma informação importante para sinalizar a necessidade de que para que haja uma democratização no acesso aos produtos orgânicos se faz necessário que haja produtores locais.

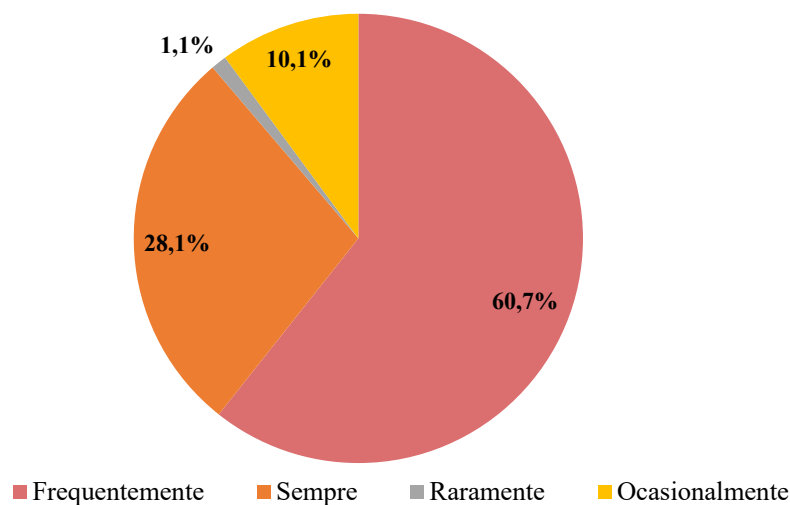
Figura 2. Período de tempo que os consumidores entrevistados já se alimentam de orgânicos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

De igual modo, buscou-se verificar a frequência com que os entrevistados se alimentavam destes gêneros. A Fig. 3 traz uma sistematização quanto aos resultados obtidos para esta questão. Considerando as opções fornecidas: i) Sempre (todos os dias); ii) Frequentemente (uma ou mais vezes por semana); iii) Ocasionalmente (uma ou mais vezes por mês) e, iv) Raramente. Ao analisarem-se os resultados nota-se que prevaleceu a frequência de uso dos alimentos orgânicos semanalmente, com mais da metade dos respondentes indicando esta constância no consumo.

Figura 3. Frequência de consumo de alimentos orgânicos entre os entrevistados.



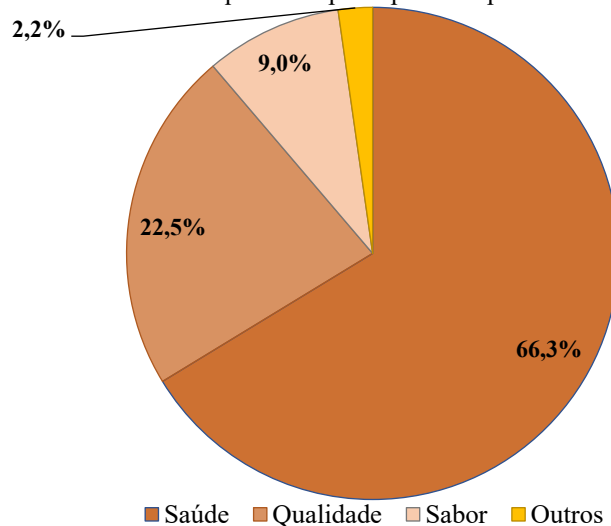
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

De outra parte, apenas 10% informaram consumir sempre estes gêneros. Em alguma medida, acredita-se haver uma relação entre o pouco tempo de adesão destes indivíduos a este hábito alimentar (Fig. 2) aliado ao fato, de conforme veremos na sequência, a ampliação da oferta e sobretudo, da diversidade de produtos ser uma das demandas mais citadas pelos entrevistados.

Segundo Darolt (2013) a aproximação de produtores e consumidores de alimentos permite originar a oferta de alimentos mais frescos e de alta qualidade a preços mais acessíveis, ao mesmo tempo que, os agricultores podem obter rendas mais significativas com a venda direta de seus gêneros, uma vez que eles decidem de forma mais autônoma não somente os valores dos produtos, mas também o que irão produzir nas suas propriedades.

No que tange ao principal fator para o consumo de alimentos orgânicos, conforme a Fig. 4, o resultado recaiu, maiormente (cerca de dois terços dos respondentes), sobre a opção pela saúde, explicitando uma nítida inferência do consumo alimentar associado à promoção de uma melhor qualidade de vida. Este, em maior ou menor medida, é um resultado recorrente em estudos realizados com consumidores de orgânicos (LIMA-FILHO, 2019; PEREIRA et al (2015). No caso em questão, destaca-se ainda a associação com a qualidade, algo que pode ser apreendido à luz da percepção do que a literatura traz com qualidade socialmente construída CRUZ; SCHNEIDER (2010); SACCO DOS ANJOS; CALDAS (2014).

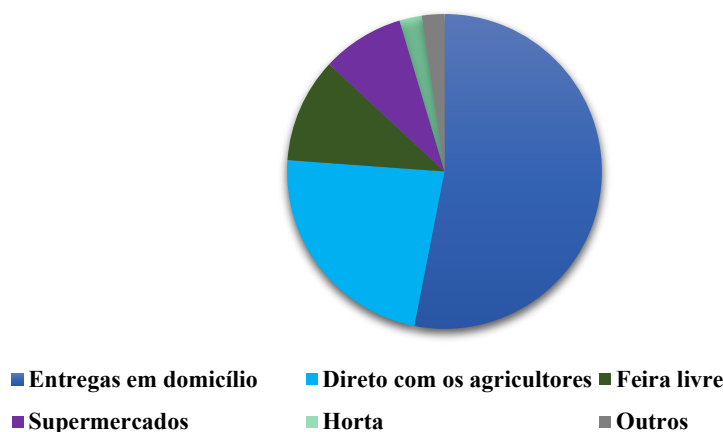
Figura 4. Opinião dos entrevistados quanto ao principal fator para o consumo de alimentos orgânicos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Quanto ao local ou modo pelo qual os entrevistados adquirem os alimentos orgânicos que consomem, a Fig. 5 apresenta a distribuição das respostas, prevalecendo a aquisição direta com os agricultores. Há que se lembrar, que pela pesquisa ter sido realizada com uma rede de produção e consumo que opera com a entrega de produtos em domicílio, este resultado já era esperado. De igual modo, chama-se a atenção para o fato das opções admitirem respostas múltiplas por parte dos respondentes. Assim sendo, as informações coletadas representam uma dispersão dos canais de abastecimento que os entrevistados acessam para abastecerem-se dos alimentos orgânicos. Para Darolt (2013), os consumidores ao adquirirem os produtos já passam a conhecer a qualidade e desenvolvem a autonomia no momento da compra, pois a lista de produtos disponíveis é repassada previamente para que possam ser solicitados o que desejam receber na sua casa.

Figura 5. Local ou modo pelo qual os entrevistados adquirem os alimentos orgânicos que consomem.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Também buscou-se averiguar a opinião dos consumidores quanto às vantagens e desvantagens para o consumo de orgânicos no município, bem como as sugestões dos mesmos para que isso seja efetivado. Novamente sobressaíram-se aspectos relativos à promoção da saúde e à qualidade alimentar. Do ponto de vista dos aspectos não vantajosos desta prática, o preço foi um fator recorrente mais apontado, ficando atrás da opinião de que não há desvantagem.

Por último, as sugestões que mais foram mencionadas pelos respondentes referem-se à uma ampliação na oferta de produtos, sobretudo na variedade e diversidade de alimentos, à exemplo mais frutas e outras espécies de hortaliças. Acredita-se que pelo fato dos agricultores estarem em uma fase inicial ainda do processo de produção, carecendo de uma estruturação e melhores condições de infraestrutura para qualificar o processo. Entrementes, aparecem ainda menções ao formato de pagamento (aceitar cartão) e ampliação da rede, com inserção de mais produtores e consumidores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que na rede de produção e consumo de alimentos orgânicos analisada, fundamentalmente a valorização da produção local e a relação da alimentação com a promoção da saúde foram os itens mais ressaltados entre os entrevistados.

Neste sentido, identifica-se um potencial considerável de ampliação e consolidação das iniciativas relacionadas ao estabelecimento destes circuitos de alimentos agroecológicos nos mais distintos contextos locais. Há que se observar que a demanda por uma maior diversidade e a ampliação da oferta geral destes produtos, simultaneamente, representa uma oportunidade e uma ameaça. A oportunidade reside justamente no fato de haver uma avidez pelo consumo de mais alimentos orgânicos. Já o desafio é que a produção apresenta obstáculos, que por vezes os produtores não conseguem transpor.

Cabe salientar ainda o protagonismo dos agricultores neste processo, pois sem a atuação nas múltiplas dimensões envolvidas no processo, estas iniciativas sequer existiriam.

REFERÊNCIAS

BARANCELLI, M. D. C.; GODOY, W. I.; PERONDI, M. A.; KIYOTA, N. Estratégias de produção e comercialização a partir da percepção do agricultor sobre o consumidor nas feiras de alimentos orgânicos no município de Pato Branco - Paraná. **Revista Retratos de Assentamentos**, v.23, n.2, p.39-64, 2020.

CARVALHO, S.; CAMPOS, W. **Estatística básica simplificada**. 2ª edição, Salvador : Editora Juspodivm, 2016, 544 p.

CASSOL, A. **Redes agroalimentares alternativas**: mercados, interação social e a construção da confiança. 2013, 186 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/79442>. Acesso em: 16 set. 2020.

CRUZ, F. T.; SCHNEIDER, S. Qualidade dos alimentos, escalas de produção e valorização de produtos tradicionais. **Revista Brasileira de Agroecologia**, v.5, n.2, p. 22-38, 2010.

DAROLT, M. R. Circuitos curtos de comercialização de alimentos ecológicos: reconectando produtores e consumidores. In: Paulo André Niederle; Luciano de Almeida; Fabiane Machado Vezzani. (Org.). **Agroecologia: práticas, mercados e políticas para uma nova agricultura**. 1 ed. Curitiba: Kairós, p. 139-170, 2013.

FAO - Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura. **Enabling sustainable food systems: Innovators' handbook**. FAO and INRAE : Roma, 2020. 260 p. Disponível em: <http://www.fao.org/policy-support/tools-and-publications/resources-details/en/c/1308923/>. Acesso em: 3 dez. 2020.

GONZALES DE MOLINA, M. M.; LÓPEZ GARCÍA, D.; GUZMÁN CASADO, G. Politizando el consumo alimentario: estrategias para avanzar en la transición agroecológica. **Redes - Santa Cruz do Sul**: Universidade de Santa Cruz do Sul, v. 22, n. 2, p. 31-55, 2017.

GOODMAN, D. **Place and space in alternative food networks**: Connecting production and consumption. Department of Geography. King's College London. 36 p. 2009.

GOODMAN, D.; DUPUIS, M.; GOODMAN, M. **Alternative Food Networks: Knowledge, Practice, and Politics**. New York: Routledge, 2012, 308 p.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2017**. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2017#agroindustria-rural>. Acesso em: 12 abr. 2021.

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. **Informações gerais sobre os assentamentos da Reforma Agrária (2019)**. Disponível em: <https://painel.incra.gov.br/sistemas/index.php>. Acesso em: 30 mar. 2021.

JOHANN, L.; DALMORO, M.; MACIEL, M. J. (Org.). **Alimentos orgânicos**: dinâmicas na produção e comercialização. Lajeado : Editora Univates, 1ª ed., 2019. 191 p.

LIMA, S. K.; GALIZA, M.; VALADARES, A.; ALVES, F. **Produção e consumo de produtos orgânicos no mundo e no Brasil**. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília : Rio de Janeiro : IPEA, 2020, 44 p.

LIMA-FILHO, D. O. Percepção do consumidor sobre produtos orgânicos. **Revista Brasileira de Marketing**, v.11, n.1, p. 29-46, 2012.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos (CNPO)**. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt->

br/assuntos/sustentabilidade/organicos/cadastro-nacional-produtores-organicos. Acesso em: 9 abr. 2021.

NESKE, M. Z.; BECKER, C. A emergência da diferenciação agroalimentar no Pampa Gaúcho: reconectando agricultores e consumidores. In: **Experiências inovadoras na agricultura familiar brasileira: atores, práticas e processos para o desenvolvimento rural**. 1ª ed. Montevideo : Departamento de Publicaciones del CLAEH, 2017, v. 1, p. 86-90.

PEREIRA, M. C.; MÜLLER, C. R.; RODRIGUES, F. S. A.; MOUTINHO, A. B. A.; RODRIGUES, K. L.; BOTELHO, F. T. Mudança no perfil sociodemográfico de consumidores de produtos orgânicos. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 20, n.9, p.2797-2804, 2015.

PEREZ-CASSARINO, J. Agroecologia, construção social de mercados e a constituição de sistemas agroalimentares alternativos: uma leitura a partir da Rede Ecovida de Agroecologia. In: NIEDERLE, P.; ALMEIDA, L.; VEZZANI, F. M. (Orgs.). **Agroecologia: práticas, mercados e políticas para uma nova agricultura**. Curitiba: Kairós, 2013. p. 171-214.

PORTO, B. R.; NORDI, W. M. Caracterização de consumidores de alimentos orgânicos: uma pesquisa quantitativa realizada em rede social. **Caderno de Ciências Agrárias**, v.11, n, 1, p. 1-9, 2019.

RENTING, A.; SCHERMER, M.; ROSSI, A. Building Food Democracy: Exploring Civic Food Networks and Newly Emerging Forms of Food Citizenship. **International Journal of Sociology of Agriculture and Food**, v. 19, n. 3, p. 289-307, jan. 2012.

SACCO DOS ANJOS, F. ; CALDAS, N. V. **Para além da qualidade: trajetórias de valorização de produtos agroalimentares**. Chapecó: Argos, 2014. 239 p.

SCHMITT, C. J. Encurtando o caminho entre a produção e o consumo de alimentos. **Agriculturas**, v.8, n.3, p. 4-8, set. 2011.

VILELA, G. F.; MANGABEIRA, J. A. C.; MAGALHÃES, L. A.; TÔSTO, S. G. **Agricultura orgânica no Brasil: um estudo sobre o Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos**. Campinas: Embrapa Territorial, 2019. 20 p.

VILELA, N. J.; RESENDE, F. V.; GUIDUCCI FILHO, E.; SAMINÊZ, T. C.; VALLE, J. C. V.; JUNQUEIRA, L. P. **Perfil dos consumidores de produtos orgânicos no Distrito Federal**. Comunicado Técnico 40: Embrapa Brasília, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

CAPÍTULO 11

IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA ASSOCIAÇÃO DE FRUTICULTORES - AFRUHCO E COMPARATIVO DE VIABILIDADE ECONOMICA COM PRODUTOR NÃO ORGÂNICO

DOI: 10.47402/ed.ep.c202292711950

Cristiane Romagnoli Tavares Tomaszewski
Andreia Cristina Peres Rodrigues da Costa
Stella Alonso Rocha

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo descrever a história, o desenvolvimento e a viabilidade econômica financeira da Associação dos Fruticultores e Hortigranjeiros de Cruzeiro do Oeste –AFRUHCO, a partir da agricultura familiar e orgânica no cultivo de acerola como estudo de caso, e realizar um comparativo financeiro e de produtividade com o município de Japurá, produtor de acerola não orgânica. O estudo foi realizado no município de Cruzeiro do Oeste, Paraná, por revisão bibliográfica, visitas e com coleta de dados por meio de documentos, atas e estatutos da associação e coleta de dados do Departamento de Economia Rural do Estado do Paraná- Deral. Foi possível verificar que os resultados financeiros são positivos, caracterizando viabilidade financeira na produção de acerola orgânica em relação a produção de acerola no modelo convencional, como também retorno social ao grupo de produtores, onde apontou fatores como o fortalecimento como grupo e melhora na qualidade de vida.

Termos para indexação: Associativismo, análise econômica, agricultura familiar, acerola orgânica.

INTRODUÇÃO

O associativismo é apontado como uma alternativa viável para a agricultura familiar, sua importância está relacionada ao auxílio apresentado diante das dificuldades vivenciadas pelo pequeno agricultor na execução das práticas comerciais ligadas ao sistema agrícola e nas limitações em conseguir os recursos públicos disponíveis (SANTOS e CÂNDIDO, 2013).

Santos e Cândido (2013), defendem que a agricultura familiar é uma das principais responsáveis pela manutenção do agricultor no campo, justamente por sua maior capacidade gerencial, pela sua flexibilidade e, sobretudo, por sua aptidão em diversificar a produção.

A agricultura familiar, mesmo com uma pequena unidade produtiva, quando somada a uma alta variedade de produção, torna-se positiva, pois permite a baixa dependência de subsídios agrícolas, possibilita a valorização do espaço rural, a preservação da biodiversidade e a oferta de bens alimentares (ABRAMOVAY, 2001).

Entretanto, ainda há desafios à subsistência do pequeno produtor, como por exemplo a abertura de novos mercados e a concorrência oriunda da produção em larga escala. Dessa

forma, o trabalho executado em grupos fortalece a produtividade e gera vários benefícios como o aumento da quantidade produzida, melhor acesso ao crédito rural, possibilita a aquisição de tecnologia no campo e principalmente aumenta o poder nas negociações (CAMPANHOLA e VALARINE, 2001).

A organização dos produtores em grupos pode ser formada por associações que, para Sabourin (2009), possibilitam aos produtores uma escala mais compatível com os padrões econômicos existentes, tornando-os uma força política e econômica mais resistente para os problemas encontrados no processamento dos insumos e na comercialização, gerando maior rentabilidade.

Como forma de se fortalecer e perpetuar ao longo do tempo, as associações ligadas ao setor agrícola encontraram alternativas para permanecer no mercado e fortalecer sua comercialização. A produção orgânica é considerada uma possibilidade por permitir o fortalecimento da agricultura familiar, contribuir com o equilíbrio ambiental e gerar maior valor agregado ao produto, tornando-o mais rentável.

A produção de orgânicos é considerada uma prática agrícola sustentável por otimizar o uso dos recursos naturais, respeitar a integridade das comunidades rurais locais, maximizar os benefícios sociais, diminuir as dependências de energia não renovável e proteger o meio ambiente, conforme Peron *et al.*, (2018), como consequência torna-se rentável, podendo ser comercializada de 10% a 200% a mais no valor final do produto (MOTTA, 2007).

Com a agricultura orgânica, é possível produzir uma grande variedade de alimentos, incluindo a acerola. A produção de acerola tem-se tornado atrativa devido às características do fruto. O fruto da acerola tem alta concentração de vitamina C ou ácido ascórbico, podendo variar de 695 a 4.827 mg/100 g, além da grande capacidade de aproveitamento do fruto, que pode ser utilizado em sua forma *in natura*, na indústria alimentícia, como sucos e polpas e como matéria prima para a indústria da beleza e saúde (NOGUEIRA *et al.*, 2002).

As várias possibilidades de comercialização do fruto têm chamado a atenção dos fruticultores, sendo que, a abertura de mercado é determinada pelo ponto de colheita. Para a extração da vitamina C, o fruto precisa ser comercializado verde, para a indústria de polpas congeladas e sucos, precisa estar avermelhado ou maduro, para a exportação do fruto *in natura* é necessário conter no mínimo 1000mg/100g de vitamina de C (FERREIRA, *et.al.*, 2009).

Diante das oportunidades oferecidas pela produção e comercialização da acerola, a AFRUHCO, que é uma associação composta por produtores da agricultura familiar, localizada

no município de Cruzeiro do Oeste no Estado do Paraná, os associados se tornaram produtores orgânicos interessados em atender a demanda do mercado nacional e internacional da acerola orgânica.

Por ser uma associação sem experiência anterior na produção e comercialização do fruto, alguns aspectos de relevância precisaram ser analisados, tais como o processo de transição para a agroecologia e a aceitação do grupo, a estrutura de armazenamento do fruto, os parceiros comerciais e a logística tanto para o armazenamento quanto para a entrega do fruto.

Com esses fatos, entende-se que existem várias possibilidades positivas oferecidas pelo associativismo somado a atividade orgânica, entretanto, ainda se faz necessário questionar se o resultado a ser obtido em uma transição de plantio convencional para o orgânico na produção de acerola é a curto prazo, qual relevância de seu histórico e como se fez o processo de tomada de decisão e a viabilidade para os produtores.

Desta forma, esse estudo tem como objetivo descrever a história, o desenvolvimento e a viabilidade econômica financeira da Associação dos Fruticultores e Hortigranjeiros de Cruzeiro do Oeste – AFRUHCO, a partir da agricultura familiar e orgânica no cultivo de acerola como estudo de caso.

METODOLOGIA

Coleta de dados da afruhco

A coleta de dados para a pesquisa foi realizada por meio das atas de reuniões da AFRUHCO, com as informações descritas desde o ano de 1991 até o primeiro semestre de 2019, e do Estatuto da Associação. Para compreender e realizar a descrição quanto ao aspecto mercadológico, armazenamento e a logística, foram realizadas visitas a sede da Associação. Quanto a coleta dos dados financeiros referente a receita da AFRUHCO, foram analisadas as informações gerenciais das safras de 2014 até 2018.

Coleta de dados para análise econômica e financeira

Na descrição do histórico financeiro da AFRUHCO, foi utilizado como moeda o Dólar, por ser a moeda referência nas transações internacionais e ter menor volatilidade, e devido aos planos econômicos e às oscilações do valor da moeda no Brasil dentre os anos de 1993 a 2018, foi adotado a conversão do Real para o Dólar em todos os tópicos referente a moeda. O Dólar está cotado para essa pesquisa com base no ano de 2018, mês de abril, dia 02, com o valor de

R\$ 3,31. O mês escolhido se deve ao fato da data de encerramento das negociações referente a safra da acerola.

Coleta de dados do produtor orgânico e não orgânico

É significativo desenvolver uma comparação entre produtor orgânico e não orgânico de acerola, para obter as respostas dessa pesquisa. Assim, a cidade de Japurá é considerada, de acordo com o censo do agronegócio do IBGE (2017), a maior produtora de acerola na região noroeste do Estado do Paraná, ou seja, está localizada na mesma região da AFRUHCO. Entretanto, comercializa a acerola convencional para no mercado brasileiro.

Para realizar o comparativo entre Associação e o município de Japurá, foram coletados dados do levantamento da produção rural paranaense de Japurá, disponibilizados pelo Departamento de Economia Rural – DERAL, referente aos anos de 2016 a 2018.

Como primeira etapa, com o propósito de relacionar os dados obtidos dos resultados financeiros da AFRUHCO referente a safra de 2018, foi realizado um comparativo entre a quantidade de produção e a receita do ano de 2018, calculando a porcentagem de volume de produção, demonstrado na equação 5 e a porcentagem de receita, demonstrado na equação 6.

Para esse cálculo, levou-se em conta que a AFRUHCO comercializa o fruto tanto verde quanto maduro com valores de venda distintos, desta forma a produção e a receita são contabilizadas separadamente.

a) A porcentagem de produção é a divisão da quantidade produzida de acerola do interesse em obter resultado, da verde ou da madura, pela quantidade total da produção de acerola no ano de 2018, para tanto foi realizado o cálculo apresentado pela equação 5.

$$\%_{PRODUÇÃO} = \frac{\text{massa_de_acerola(kg)}_{\text{interesse}}}{\text{massa_de_acerola(kg)}_{\text{total}}} \times 100 \quad (5)$$

Em que:

Massa de acerola é a quantidade produzida de acerola; Massa de acerola de interesse representa a quantidade produzida de acerola verde ou quantidade produzida de acerola madura; Massa de acerola total é a soma da quantidade total produzida de acerola (verde e madura).

b) A Porcentagem da Receita é a da divisão da receita da safra da acerola de interesse, verde ou madura, no ano de 2018, dividido pela receita total do ano de 2018, para tanto foi realizado o cálculo apresentado pela equação 6.

$$\%RECEITA = \frac{RECEITA(R\$)_{interesse}}{RECEITA(R\$)_{total}} \times 100 \quad (6)$$

Em que:

Receita de interesse é a receita da acerola verde ou da madura; a Receita total é a receita da acerola verde e da madura.

Para o cálculo referente ao valor do preço geral praticado na venda da acerola no ano de 2018, pela AFRUHCO, apresentado pela equação 7.

c) Preço Geral é a divisão da receita total do ano de 2018 dividido pela produção total de acerola do ano de 2018.

$$Preço_Geral = \frac{RECEITA(R\$)_{total}}{massa_de_acerola(kg)_{total}} \quad (7)$$

Em que:

Receita total é a receita da acerola verde e da madura e a Massa de acerola total é a quantidade total produzida de acerola verde e madura.

Para determinar a produtividade por hectare da AFRUHCO e do município de Japurá, no ano de 2018, foi realizado o cálculo apresentado pela equação 8.

d) Produtividade é calculado pela produção total em toneladas, dividido pela área total cultivada

$$Produtividade = \frac{Produção(t)}{área_cultivada(ha)} \quad (8)$$

Em que:

Produção (t) é o total da produção de acerola e a Área cultivada (ha) é o total a área de cultivada de acerola.

Para o cálculo da porcentagem de produtividade com o intuito de realizar um comparativo entre a Associação e o município de Japurá, foi calculada de acordo com a equação 9.

e) A porcentagem de produtividade foi calculada, de ambos os municípios, pela equação 8, e o resultado obtido subtrai-se de 1 e multiplica por 100.

$$\%Produtividade = \left(\frac{Produtividade_{AFRUHCO}}{Produtividade_{Japurá}} \right) - 1 \times 100 \quad (9)$$

Em que:

Produtividade da AFRUHCO é a divisão entre a produção total em toneladas pela área cultivada de acerola da Associação e a Produtividade de Japurá representa a divisão entre a produção total em toneladas pela área cultivada de acerola do município de Japurá.

RESULTADO E DISCUSSÃO

A AFRUHCO, está localizada no município de Cruzeiro do Oeste, no Estado do Paraná, e teve seu início em 1991, por causa das dificuldades vivenciadas pelos produtores devido a decadência do café na região. O grupo de produtores decidiu se organizar, compartilhar suas experiências, dificuldades e criar uma nova forma para sobreviver da agricultura familiar na região. A partir dessa iniciativa foi formada a Associação e passou-se a cultivar acerola convencional.

Houve auxílio técnico para o plantio da Universidade Estadual de Maringá- UEM e, em parceria com a Prefeitura Municipal, as primeiras mudas de acerola vieram para o município.

Em 1995 foi realizada a primeira venda do fruto para uma empresa de polpa. O preço pago pelo quilo do fruto variava de US\$ 0,075 a US\$ 0,090. Em 1997 a Associação vivenciava grandes dificuldades de comercialização, por não haver garantia quanto a venda final da produção, e nesse ano houve uma grande perda. As vendas eram realizadas por intermediários, que não conseguiram realizar as negociações de venda do fruto e por não haver local suficiente para armazenagem a produção acabou sendo perdida.

Diante do ocorrido, em 1998, a EMATER iniciou estudo sobre a qualidade e o potencial de comércio dos frutos produzidos na região, percebeu-se então a necessidade de várias melhorias estruturais e de qualidade do fruto. Foi necessário auxílio técnico para melhorar o manejo do solo, controle de pragas, adubação e poda. Foram construídas as primeiras câmaras frias para melhor armazenamento do fruto. No ano de 2000, a Associação iniciou o comércio da acerola diretamente para a indústria de polpas, sem intermediários. Com a venda direta, foi possível melhorar a receita da Associação e, conseqüentemente, houve um aumento do poder de compra, os produtores passaram a adquirir mais insumos para a melhora da adubação, gerando maior qualidade do fruto.

A safra no ano 2000 foi em torno de 500 toneladas, vendidas a US\$ 0,18 a acerola verde e US\$ 0,15 a acerola madura, por quilo do fruto. Com as modificações básicas, houve um incremento no valor de venda em 240% comparado com as primeiras negociações.

No ano de 2002, começaram os estudos e análises para produção orgânica, com os primeiros contatos com a certificadora IBD (IBD – Associação de Certificação Instituto

Biodinâmico), e iniciam as alterações na forma de adubação e manutenção da cultura. A escolha da certificadora IBD ocorreu devido a intenção da Associação em desenvolver parcerias com o comércio internacional. Esse interesse teve início após a primeira venda no ano de 2000, onde foi possível perceber o valor do mercado internacional dado ao fruto verde.

E com a visão de parcerias comerciais com interesse na compra do fruto verde também no mercado internacional, decidiu-se pela certificadora IBD, por ser a única certificadora brasileira de produtos orgânicos com credenciamento para o mercado nacional e internacional (Europeu, Norte-Americano e América Latina).

No ano seguinte, em 2003, a AFRUHCO torna-se habilitada para a venda de acerola orgânica. Após a implantação do processo orgânico, em 2004, foram realizados contatos de comercialização importantes na feira de orgânicos - Biofach América Latina. Após esses importantes passos, iniciou-se as vendas para a empresa de alimentos Duas Rodas, no Estado de Santa Catarina.

No ano de 2007, formou-se contrato com as empresas NIAGRO – Nicherei Group Comp e a NUTRILITE-Amway. Essa parceria entre a NIAGRO e a AFRUHCO foi um marco para a Associação, não só por exigir melhora na qualidade do fruto, como também pela necessidade de melhorias estruturais para atender a demanda.

Em 2008 foi construída a sede da Associação, localizada na Rodovia PR- 323, s/n, Km 279, Zona Rural, Cruzeiro do Oeste- PR e a aquisição de mais câmaras frias. Em 2009 a AFRUHCO passa a ter somente associados com produção exclusiva de acerola orgânica e credenciados pela certificadora IBD. A EMATER forneceu o auxílio técnico para manter os padrões estipulados pela certificadora, como poda, adubação e controle de doenças.

Devido as melhorias, a AFRUHCO entrou em um mercado em expansão com a venda da acerola *in-natura*, tanto verde quanto madura. Vale ressaltar que, desde o compromisso firmado com a empresa NIAGRO, a produção quase que em sua totalidade é vendida do fruto *in natura*, devido a sua destinação.

As indústrias tem objetivos comerciais diferentes, como consequência, o manejo da acerola se difere desde a época da colheita até o processamento. Devido a acerola possuir uma variação da quantidade de vitamina C, que não é a mesma desde a florada até a maturação, o conteúdo da vitamina é maior quando o fruto está verde. Por exemplo, em uma acerola com a concentração da vitamina de 2.626,00 mg/100 mg quando verde, pode chegar até 1.797,80 mg/100 mg quando maduro, determinando assim, um período de colheita para atingir

o pico da concentração de ácido ascórbico até o 18º dia após a floração (NOGUEIRA *et al.*, 2002).

A acerola produzida pela AFRUHCO passa por um processo de trituração, até se tornar um pó com alta concentração de vitamina C, que é agregado a componentes existentes em produtos alimentícios, suplementos alimentares e cosméticos.

Em relação a comercialização em 2009, a empresa NIAGRO passa a comprar da Associação o total de 75% da produção dos frutos maduros e 25% do fruto verde. No ano de 2016, a venda da acerola passa ser em sua maioria verde, com valor da safra a US\$ 0,93 pelo quilo do fruto verde e US\$ 0,75 pelo quilo do fruto maduro. A safra de 2016/2017 foi de 480 toneladas de acerola, em torno de 320 toneladas de fruto verde com o valor de venda de US\$ 1,50 o quilo do fruto verde e US\$ 0,78 o quilo do fruto maduro.

Diante da parceria firmada, a produção da AFRUHCO quase em sua totalidade torna-se comprometida com a empresa NIAGRO, estabelecendo uma logística onde a responsabilidade da retirada do fruto das propriedades, o ensacamento e o armazenamento nas câmaras frias é de responsabilidade da Associação. Já a coleta do fruto ensacado, o processamento e a comercialização final é de responsabilidade da empresa compradora.

Para melhor entendimento, foi confeccionado um esquema para demonstrar os passos do histórico da AFRUHCO (Figura 1)

Figura 1: Evolução Histórica da AFRUHCO.



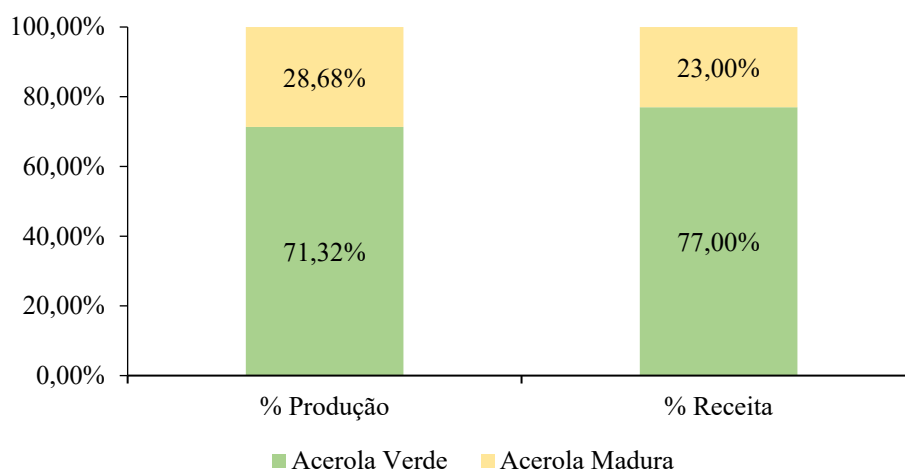
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Essa forma de venda da acerola faz com que a Associação se enquadre no mercado de transformação de orgânicos, praticado por empresas e associações de processamento e beneficiamento. Mesmo estando caracterizada como uma associação de processamento, o fruto é somente lavado e acondicionado (Ata de Reuniões, AFRUHCO, 2018).

Diante as conquistas realizadas pela AFRUHCO, é possível demonstrar os benefícios da agricultura familiar enquanto associativismo e produtora orgânica. Entretanto, ainda é importante compreender os resultados financeiros obtidos pela Associação, que podem ser entendidos por comparações entre produção, receita, preço de venda e produtividade.

Em primeiro lugar destaca-se a importância da acerola verde. Por sua maior concentração de vitamina C em relação ao fruto maduro, tem como resultado o preço de venda final maior, que pode ser observado no comparativo entre a quantidade de produção, calculado pela equação 5, e a receita, calculado pela equação 6, apresentados na Figura 2. Os dados dos relatórios gerenciais da AFRUHCO apresentam que 71,32% da produção de acerola verde gera 77,00% da receita obtida com a venda geral da acerola. Isso se dá devido ao fruto ainda verde ter maior valor de mercado, por ser preferido pelo comércio exterior.

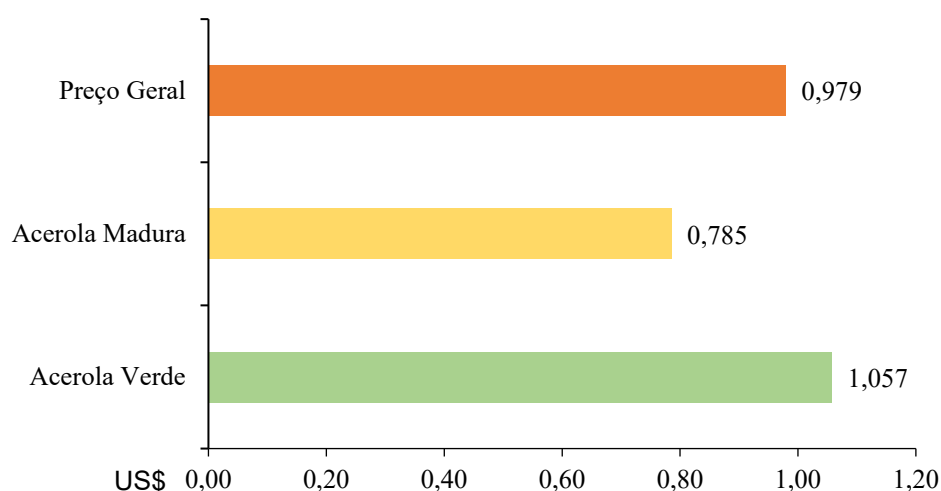
Figura 2- Comparativo entre a produção e a receita da acerola madura e da acerola verde produzidas pela AFRUHCO em 2018.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

O segundo ponto proposto, e de importante relevância, é o preço praticado na venda da acerola, esses valores são obtidos diante de buscas em relatórios gerenciais da AFRUCO (Figura 3).

Figura 3- Valor da acerola por quilo comercializado em, 2018.

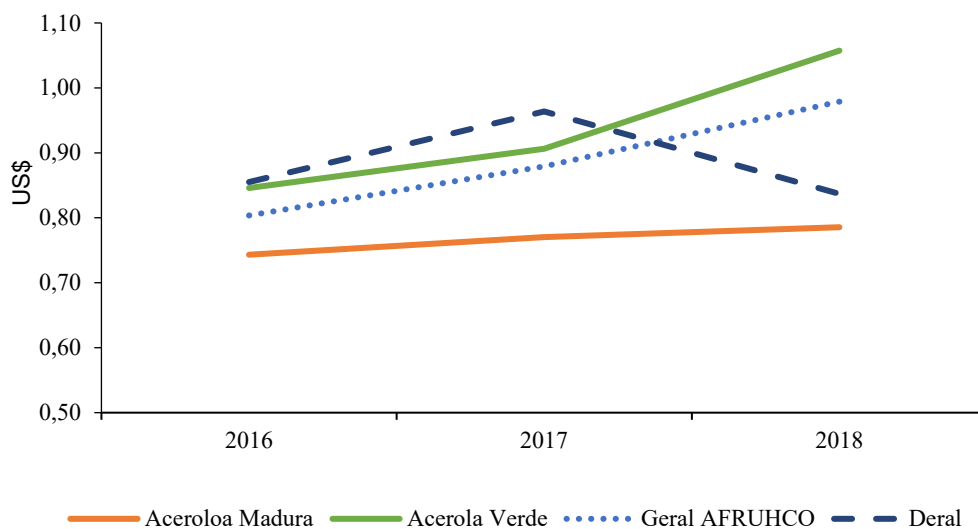


Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A Figura 3 ilustra a diferença de preço na venda da acerola madura comparada com a acerola verde. O quilograma da acerola verde é vendido a US\$ 0,33 a mais do que o quilograma da acerola madura. Isso faz com que o cálculo geral do preço final, apresentado na equação 7, seja maior do que se houvesse somente a venda de acerola madura.

Em complemento às informações dadas sobre o comparativo entre valores de preços reais aplicados, a Figura 4 traz um demonstrativo dos anos de 2016, 2017 e 2018, entre as diferentes fontes e formas de comercialização do fruto. A respeito das informações da Figura 3, o valor geral praticado no Estado do Paraná, segundo a SEAB-DERAL, foi de US\$ 0,96 em 2017, reduziu para US\$ 0,83 em 2018, o que reforça a necessidade para uma política de aumento da produtividade da área cultivada ou uma produção de acerola com maior valor agregado, como por exemplo, acerola orgânica para extração de ácido ascórbico, como a realizada pela AFRUHCO.

Figura 4: Comparativo de preços reais aplicados de diferentes formas entre os anos de 2016 e 2018.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

As análises dos preços demonstram também que os valores praticados pela Associação de Cruzeiro do Oeste, são superiores à média apresentada no relatório da Secretaria da Agricultura e do Abastecimento – SEAB e do Departamento de Economia Rural – DERAL, referente ao valor bruto da produção agropecuária dos municípios do Estado do Paraná em 2018.

Esse aumento do preço geral praticado pela AFRUHCO obtém maior impacto no ano de 2017, quando tem início a comercialização da acerola verde e é possível averiguar a importância comercial dada a acerola orgânica verde, devido a maior concentração e vitamina C, pois o quilograma é vendido a US\$ 1,05, o que está acima da média do Estado conforme dados do Departamento de Economia Rural – DERAL (2018), que contabiliza o valor de US\$ 0,83 para a produção de acerola no Paraná. Verifica-se, com esses dados que o valor dado ao quilo não está ligado a quantidade, nem ao peso do fruto, mas a quantidade de vitamina C por fruto.

O Censo Agro 2017, divulgado pelo IBGE, descreve os municípios do Estado produtores de acerola e aponta em primeiro lugar o município de Japurá, com produção de 1.544,588 toneladas, em segundo o município de Cruzeiro do Oeste com 573,515 toneladas, representado pela AFRUHCO. É notável que Japurá apresenta um volume de produção aproximadamente três vezes maior comparada a da AFRUHCO, porém o valor agregado do produto oferecido pela AFRUHCO apresenta, mesmo com menor volume de produção, receita total maior em relação a cidade de Japurá, na ordem de US\$ 84.355,83 (Quadro 1).

Quadro 1 - Comparativo de rentabilidade entre as cidades Cruzeiro do Oeste e Japurá produtoras de acerola

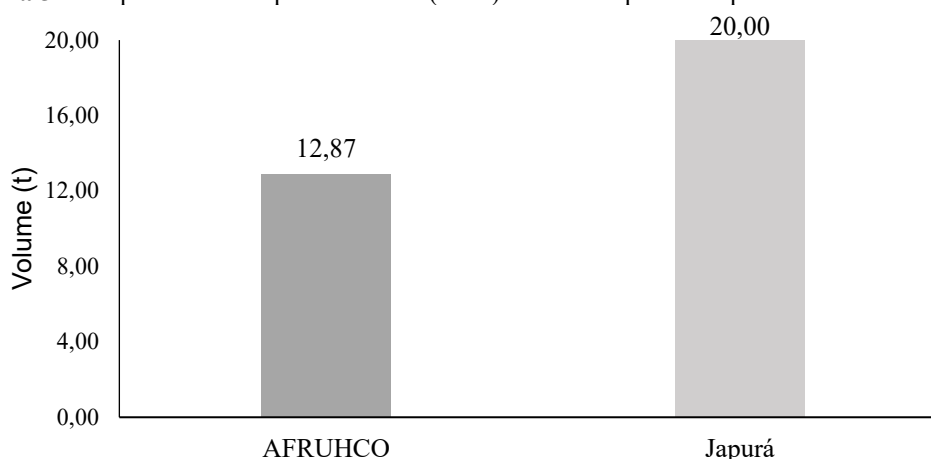
	Produção (kg)	Preço (US\$)	Receita (US\$)
Japurá	1.544.588,00	0,3021	466.620,03
AFRUHCO	573.515,00	0,9607	550.975,86
Diferença			84.355,83

Fonte: Dados obtidos do DERAL, 2018 e DRE/ AFRUHCO, 2018.

É percebido na comparação que há uma diferença relevante no preço de venda. Na AFRUHCO o preço chega ao valor de US\$0,65 a mais que Japurá. A diferença está na forma de comercialização do fruto, a AFRUHCO comercializa para o mercado internacional, sendo o fruto orgânico e não processado, em sua maioria verde. O que resulta na mínima perda da vitamina C, o que para a comercialização resulta na valorização do preço por quilo. Os produtores da cidade de Japurá vendem a acerola convencional para a indústria de processamento de polpa da região, com receita inferior ao da Associação, devido à desvalorização do preço por quilo. O cálculo percentual dessa diferença é de 317,58%,

Ainda, com o intuito de demonstrar a agregação de valor do produto orgânico, na Figura 5, tem-se um comparativo em produtividade, na qual é possível perceber que a produção da acerola orgânica tem uma produtividade menor que a convencional, porém a viabilidade econômica da atividade agrícola está na escolha pela forma de comercialização do fruto, que gera maior receita.

Figura 5- Comparativo entre produtividade ($t\ ha^{-1}$) dos municípios de Japurá e Cruzeiro do Oeste.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Ao observar a Figura 5, os valores de produtividade por hectare se apresentam bastante distintos, sendo que o município de Japurá apresenta a produtividade de $20\ t\ ha^{-1}$ e a AFRUHCO a produtividade de $12,87\ t\ ha^{-1}$, que corresponde a produtividade inferior a Japurá em 35,67%. A menor produtividade da produção orgânica da AFRUHCO ocorre devido à falta de tecnologia aliada à produção, o que demanda maior carga de trabalho e maior tempo na execução das tarefas, afetando o resultado final a produção.

CONCLUSÃO

A pesquisa apontou que a produção orgânica ligada ao associativismo é lucrativa e também possibilita a abertura de novos mercados internos e externos. A prática do preço justo, tanto para o produtor quanto para o consumidor, propicia uma maneira correta de comercialização, além de ter gerado uma mudança comportamental e social nos associados vinculados a AFRUHCO, os quais passaram a ser protagonistas de suas histórias. Quando realizado um comparativo entre a AFRUHCO e o município de Japurá, foi possível perceber que mesmo Japurá sendo mais produtivo, a AFRUHCO permaneceu com uma receita maior. Quanto ao aspecto ambiental, a própria cultura orgânica é considerada sustentável, por valorizar a terra e por preservar a região das áreas plantadas de forma ambientalmente correta.

COMITÊ DE ÉTICA E BIOSSEGURANÇA

A pesquisa foi dispensada de registro e avaliação para análise ética nos moldes da regulamentação vigente, que dispensa o registro e avaliação pelo sistema CEP/CONEP de pesquisa, cuja as informações são agregadas sem possibilidade de identificação individual ou dados públicos, em Pesquisa da Universidade Estadual de Maringá- UEM, parecer n.19/2018.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY R. **Nova Dimensão para as Pequenas Propriedades Rurais**. 2001. Disponível em: <<http://ricardoabramovay.com/nova-dimensao-para-as-pequenas-propriedades-rurais/>>. Acesso em: agosto de 2019.

ATAS- AFRUHCO -Associação de Fruticultura e Hortigranjeiros de Cruzeiro do Oeste. Ata nº 2, 4, 5,8, 9, 10, 11,12,14, de 1998; nº1,2 e 3, de 2002; nº2 de 2003; nº1 de 2005; nº1 e 2 de 2006; nº1 e 2 de 2006; nº1 e 2 de 2008; nº1 e 2 de 2009; nº 3 de 2010; nº 1 de 2011; nº 1 e 2 de 2014; nº 2 de 2016; nº 1 de 2017.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo. **Acerola será destaque na Biofach, 2018**. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/acerola-ser%C3%A1-destaque-na-biofach-2018>. Acessado em: julho 2019.

BRASIL. Instrução Normativa Nº 64, de 18 de dezembro de 2008. **Aprova o Regulamento Técnico para os Sistemas Orgânicos de Produção Animal**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 dez. 2008, Seção 1, Página 21. Disponível em <<http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do?Operacao=visualizar&id=19345>>. Acessado em: junho 2019.

CAMPANHOLA, C.; VALARINE, J.P.; A agricultura orgânica e seu potencial para o pequeno agricultor. **Revista Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v.18, n.3, p.69-101, set/dez. 2001. Disponível em: http://seer.sct.embrapa.br/index.php/_cct/index. Acesso em: agosto 2019.

FERREIRA, R.M.A.de; FILHO, F.S.T.P.; AROUCHA, E. M. M.; SOUZA, P.A.S, de.; QUEIROZ,R.F.de.; FILHO, F.S.T.P. Ponto de colheita da acerola visando à produção industrial de polpa. **Revista Verde** (Mossoró – RN – Brasil) v. 4, n.2, p. 13 – 16. Abril/junho de 2009. Recuperado de: <http://revista.gvaa.com.br>. Recuperado em: outubro 2019.

Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural-EMATER. **Cultivo da acerola em Japurá promove impacto na renda de empregos**. Disponível em: <http://www.emater.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=5629&tit=Cultivo-da-acerola-em-Japura-promove-impacto-na-renda-e-empregos>. Acesso em: julho 2019

Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural-EMATER. (2018) **Relatório da reunião com produtores de acerola da Associação de Fruticultura e Hortigranjeiros de Cruzeiro do Oeste (AFRUHCO)**. Safra 2017/2018.

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES. (2007) **O mercado de orgânicos no Paraná: caracterização e tendências**. Curitiba. Recuperado de: www.iapar.br/arquivos/File/zip_pdf/mercado_organicos_2007.pdf. Recuperado em: junho 2018.

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social- IPARDES. Ler: **Agropecuária cresceu 11,5% melhor resultado em quatro anos**. Disponível em: http://www.ipardes.pr.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_noticia=927. Acessado em: junho 2019.

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social- IPARDES. **Perfil avançado do município de Cruzeiro do Oeste**. Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=346&btOk=ok. Acessado em: dezembro 2018.

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico E Social – IPARDES. (2007) **O mercado de orgânicos no Paraná: caracterização e tendências**.

Curitiba. Disponível em: www.iapar.br/arquivos/File/zip_pdf/mercado_organicos_2007.pdf. Acessado em: junho 2018.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE. (2017). **Censo Agro-2017**. Recuperado de: https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/pdf/PR.pdf. Recuperado em: junho 2019.

MOTTA NETO J. A. Análise comparativa do comportamento econômico de produtos orgânicos na região serrana do Espírito Santo. **Revista Brasileira de Agroecologia**. Outubro 2007 Vol.2 No.2.

NOGUEIRA, R. J. M. C.; M., J. A. P. V. de; BURITY, H. A.; SILVA, J. J. F. da. Efeito do estágio de maturação dos frutos nas características físico-químicas de acerola. **Pesquisa Agropecuária Brasileira**. [online]. 2002, vol.37, n.4, pp.463-470. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0100-204X2002000400006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acessado em: setembro 2019.

PARANÁ. Secretaria da Agricultura e do Abastecimento – SEAB; Departamento de Economia Rural – DERAL. **Perfil da Agropecuária Paranaense por município, ano**

2016/17. Disponível: <http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/PDF/revista.pdf>.
Acessado em: julho 2019.

PARANÁ. Secretaria da Agricultura e do Abastecimento – SEAB; Departamento de Economia Rural – DERAL. **Perfil da Agropecuária Paranaense por município, ano 2018**. Disponível em: <http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/PDF/revista.pdf>. Acessado em: junho 2019.

PARANÁ. Secretaria da Agricultura e do Abastecimento – SEAB; Departamento de Economia Rural – DERAL. **Análise da Conjuntura Agropecuária**. Disponível em: <http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/prognosticograos200708> . Acessado em: junho 2019

PERON, C. C.; OLMEDO, J. P.; DELL'ACQUA, M. M.; SCALCO, F. L. G.; CINTRÃO, J. F. F. Produção orgânica: uma estratégia sustentável e competitiva para a agricultura familiar. **Revista Retratos de Assentamentos**. São Paulo, v. 21, n. 2, p.104 a 127, 2018. Disponível em: <http://retratosdeassentamentos.com/index.php/retratos/article/view/327>. Acesso em: 19 ago. 2019.

SABOURIN, E. **Camponeses do Brasil: entre a troca mercantil e a reciprocidade**. Rio de Janeiro, Garamond. 327p. 2009.

SANTOS, G.J.; CÂNDIDO, A. G.; Sustentabilidade e Agricultura Familiar: Um estudo de caso em uma associação de agricultores rurais. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v.7, n.1, p.70-86.2013. Disponível em: <https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/download/1138/pd>. Acesso em: agosto 2019.

CAPÍTULO 12

RENDAS RELACIONAIS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DA REDE *WINES OF BRASIL*

DOI: 10.47402/ed.ep.c202292812950

Maíra Nunes Piveta
Flavia Luciane Scherer
Nathália Rigui Trindade
Maríndia Brachak dos Santos
Carlos Eduardo Lopes dos Santos

RESUMO

Este estudo desenvolve-se a partir do objetivo de “identificar as fontes de rendas relacionais para a internacionalização provenientes da rede interorganizacional *Wines of Brasil*”. Para tanto, realizou-se um estudo descritivo com abordagem qualitativa sendo viabilizado por meio da condução de entrevistas semiestruturadas. Os principais resultados do estudo demonstraram que as quatro características necessárias para a geração de rendas relacionais puderam ser identificadas na rede *Wines of Brasil*. Dentre elas, pode-se destacar a geração e disseminação de conhecimentos; a diminuição dos custos de transação mediante adoção de mecanismos de governança assertivos; dentre outros.

PALAVRAS-CHAVE: Rendas Relacionais; Redes Interorganizacionais; Visão Relacional; Internacionalização Organizacional; *Wines of Brasil*.

INTRODUÇÃO

A participação em redes interorganizacionais vem sendo uma das estratégias amplamente adotadas pelas empresas com a finalidade de obter vantagens e competitividade no mercado. Bulgacov et al. (2012) destacam que esses arranjos e parcerias interorganizacionais se configuram numa alternativa para superar as dificuldades visto que viabilizam coletivamente a geração de novos conhecimentos. Assim, a adoção de estratégias de cooperação, até mesmo com concorrentes diretos num dado setor, pode oportunizar à empresa alcançar outros mercados, bem como desenvolver produtos e serviços novos de forma conjunta (BALESTRIN et al., 2014).

Destarte, as rendas relacionais, ou seja – os benefícios conjuntos resultantes de relacionamentos interorganizacionais por intermédio da combinação, da troca e do desenvolvimento de recursos idiossincráticos (SANTOS et al., 2016) – podem ajudar na internacionalização organizacional. Portanto, considerando a importância que os relacionamentos interorganizacionais representam para as empresas no decorrer do processo de internacionalização, conforme preconiza a Teoria de *Networks*, e os diversos recursos que

podem ser gerados nessa relação, surge a necessidade de recorrer à perspectiva teórica da Visão Relacional para analisar os recursos que são obtidos pelos integrantes de uma rede.

A visão relacional, por sua vez, postula que as idiossincrasias das relações interorganizacionais podem ser fontes de renda relacional e também de vantagem competitiva (DYER; SINGH, 1998). Santos et al. (2016) corroboram afirmando que a vantagem colaborativa, também chamada de vantagem competitiva conjunta, provém justamente dessas rendas relacionais. Sendo assim, e considerando que a opção pela internacionalização suscita que as organizações estejam capacitadas para tal por meio da reunião de um conjunto de competências (RUA; MELO, 2015) – advoga-se que a participação em redes interorganizacionais se apresenta como uma alternativa possível.

Dado o exposto, o presente estudo desenvolveu-se tendo como pano de fundo as Teorias de *Networks*, no tocante à internacionalização organizacional; e da Visão Relacional, no que tange à geração das rendas relacionais – ambas a fim de servir como lente de estudo ao fenômeno empírico da rede *Wines of Brasil*. Sendo assim, o presente estudo foi conduzido por meio do objetivo de identificar as fontes de rendas relacionais para a internacionalização geradas pela rede interorganizacional *Wines of Brasil*.

Por conseguinte, para uma melhor organização, este artigo encontra-se subdividido em seis seções, sendo além desta Introdução, Abordagens Teóricas, Método, Análise e Discussão dos Resultados, Considerações Finais e, finalmente, as Referências utilizadas.

INTERNACIONALIZAÇÃO E A TEORIA DE NETWORKS

A Teoria dos *Networks* ou Teoria das Redes possui origem no Paradigma da Interação, resultado de pesquisas do *Industrial Marketing and Purchasing Group* - IMP (IMP GROUP, 2006). Constituído em meados da década de 70 por pesquisadores de universidades de diferentes países (França, Alemanha, Itália, Suécia e Inglaterra), alguns ligados à Universidade de Uppsala (Suécia), o grupo concentrava suas investigações nos relacionamentos e interações entre empresas e acreditava que haveria outros aspectos decisivos na escolha de um fornecedor por um cliente, além do custo de transação (CUNNINGHAM, 1985). Emerge, portanto, o interesse nos complexos relacionamentos desenvolvidos pelos atores dos mercados e os seus potenciais benefícios (LEVY et al., 2010).

Johanson e Mattsson (1988) vieram a considerar os relacionamentos interorganizacionais como um importante aliado do processo de internacionalização organizacional. Pedersen (2002, p.3) corrobora afirmando que “nesta perspectiva, a

internacionalização acontece numa relação diádica entre parceiros que possuam recursos complementares. É o acesso a recursos escassos que determina o caminho seguido no processo de internacionalização”.

Apesar da perspectiva de *networks* ser considerada uma temática relativamente nova, suas manifestações podem ser visualizadas desde o surgimento das organizações. Levy et al. (2009) afirmam que em determinados países, como o Brasil e a Argentina, nos quais as culturas são mais relacionais, observa-se que a maior parte das negociações ocorre baseada em relacionamentos, fazendo com que este aspecto seja, muitas vezes, um ponto inicial para abertura de negócios e fechamento de contratos e parcerias comerciais.

É possível caracterizar amplamente uma *network* de acordo com a sua estrutura (formal ou informal), pela força e frequência observada nas suas interações (firmes e frequentes ou frouxas e infrequentes), e pelo tipo de relação que é estabelecida (LEVY et al. 2009). De acordo com Johanson e Mattsson (1988), nas redes estruturadas com laços fortes entre as organizações, observa-se uma definição das posições ocupadas por cada empresa e uma clara atribuição das divisões de trabalho fomentando uma alta interdependência entre os membros da *network*. No caso oposto – pouco estruturadas e com ligações fracas – há um baixo grau de interdependência e papéis pouco claros quanto às atribuições a serem desempenhadas.

A teoria de *Networks* colabora para uma análise mais aprofundada do processo de internacionalização por ter aceitado que decisões empresariais são influenciadas pelo contexto sócio-cultural-econômico onde a empresa se insere e, em especial, pelos relacionamentos ali estabelecidos (LEVY et al., 2010). De acordo com Johanson e Mattsson (1988) as redes comerciais de negócios emergem por meio das relações que uma empresa estabelece com diversos atores, tais como: clientes, distribuidores, fornecedores, concorrentes e o governo. Para eles, à medida em que a empresa se internacionaliza, estas relações entre os atores da rede tendem a crescer em número e a se fortalecer.

De acordo com Dib e Carneiro (2006), as empresas vão para o exterior não como um movimento evidente de busca de mercado, mas para acompanhar suas conexões, sejam elas clientes, parceiros de negócios ou mesmo concorrentes. Assim, configurando-se como forma de resposta a algumas pressões da rede, a saber: instituições de financiamento ou agências governamentais; ou para criação de novas conexões no exterior.

Em suma, Raboch e Amal (2008) afirmam que as redes de relacionamento constituídas são, em geral, grandes associações de colaboração e de troca de conhecimentos. Ainda, Zahoor

e Al-Tabbaa (2020) destacam a importância das redes domésticas no processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e propõem a visão relacional como uma abordagem com potencial para compreensão do fenômeno. No tópico a seguir essa perspectiva será apresentada.

VISÃO RELACIONAL

Ao extrapolar o nível da empresa e focar nas relações interorganizacionais, a visão relacional surge como uma abordagem que presta ênfase na construção e exploração dos recursos que residem nas redes (DYER; SINGH, 1998). Conforme Balestrin et al. (2014) a visão relacional propõe que a sustentabilidade de uma estratégia para competição no mercado pode ser mantida a partir dos ativos gerados de forma coletiva.

Neste sentido, Zahoor e Al-Tabbaa (2020) afirmam que a visão relacional identifica os caminhos para as rendas relacionais, na qual as rotinas de compartilhamento de conhecimento e governança eficazes são aspectos essenciais para a criação de valor de rede. Assim, as rendas relacionais são as principais fontes de vantagem colaborativa (também chamada de vantagem competitiva conjunta), uma vez que compreendem os benefícios conjuntos resultantes de relacionamentos interorganizacionais por intermédio da combinação, da troca e do desenvolvimento de recursos idiossincráticos (SANTOS et al., 2016).

Gohr e Oliveira (2019) destacam que para o desenvolvimento de rendas relacionais, as empresas baseadas em networks devem investir em ativos específicos, em rotinas de compartilhamento de conhecimento, dotações de recursos complementares e governança eficaz. Em suma, Dyer e Singh (1998), precursores da teoria, sintetizam em quatro as características que precisam existir nas alianças estratégicas para que haja a geração de rendas relacionais que proporcionem vantagem competitiva, a saber:

- (1) investimentos em ativos específicos à relação;
- (2) trocas de conhecimento que resultem em aprendizagem conjunta;
- (3) combinação de recursos ou capacidades complementares, mas escassos, que originem uma criação conjunta de novos produtos, serviços ou tecnologias únicas;
- (4) mecanismos de governança eficazes que diminuam os custos de transação.

No que diz respeito aos **investimentos em ativos específicos à relação**, é válido destacar que, para Williamson (1985), há pelo menos três tipos: *a) especificidade da região*: benefícios oriundos da proximidade geográfica entre parceiros (redução custos de logística, por

exemplo); *b) especificidade de ativos físicos*: maquinários especializados e ferramentas para maior qualidade da produção e maior diferenciação em relação aos concorrentes; e *c) especificidade de ativos humanos*: compartilhamento de informações, conhecimentos e *know-how* acumulado. Dyer e Singh (1998) afirmam que, em virtude desses investimentos em reduções no custo total da cadeia de valor (estoque, transporte ou coordenação de atividades), maior diferenciação do produto, redução de defeitos, melhoria na qualidade dos produtos, redução em erros de comunicação e ciclos mais rápidos de desenvolvimento de produtos, há maior possibilidade de gerar rendas relacionais.

Já, no que tange as **trocas de conhecimento que resultem em aprendizagem conjunta**, tem-se as rotinas de compartilhamento de conhecimento como as interações entre as empresas que as permitem transferir, recombina e criar conhecimento especializado (DYER; SINGH, 1998). Além disso, Gohr e Oliveira (2019) destacam a importância da capacidade de extrair conhecimento dos parceiros de aliança (apropriabilidade) e assimilá-la para aplicação com fins comerciais, o que Cohen e Levinthal (1990) chamam de capacidade absorptiva. Ainda, Dyer e Singh (1998) destacam a importância de haver mecanismos de incentivo (formais ou informais) para que as empresas da rede ou aliança tenham interesse em compartilhar informações e conhecimentos e permitam, assim, a criação de rendas relacionais. Deste modo, as trocas baseadas em transparência e reciprocidade são incentivadas e comportamentos oportunistas desencorajados.

Quanto a **combinação de recursos ou capacidades complementares entre parceiros de aliança**, Dyer e Singh (1998, p.666) definem essas dotações como “recursos distintos de parceiros da aliança que coletivamente geram mais rendas do que a soma das dotações individuais de cada parceiro”. Ou seja, são os recursos específicos da aliança que não existem fora da mesma, o que, muitas vezes, torna a combinação de dotações de recursos combinados mais valiosas, raras e difíceis de imitar do que eram antes da combinação. Assim, quanto mais percebe-se recursos do parceiro que podem trazer sinergia quando combinados, maiores serão os potenciais para geração de rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998).

Por fim, a **governança eficaz** está atrelada aos custos de transação e aos incentivos para adoção de ações para criação de valor (GOHR; OLIVEIRA, 2019). Conforme Dyer e Singh (1998) há dois tipos de governança: acordos de terceirização (por meio de contratos legais) e acordos formais e informais, mediados pelos próprios membros do relacionamento. Desta forma, os mecanismos de governança eficazes podem reduzir custos de transação, tornando-se fonte de renda relacional. Esses mecanismos de governança eficazes, não só desempenham um

papel crítico no incremento da disposição dos parceiros em contribuir com a rede e desenvolver o processo de criação de valor coletivo, como também reduzem custos com pesquisas de parcerias, negociação e monitoramento da rede, o que minimiza o risco oportunista (ZAHOOR; AL-TABBAA, 2020).

Como destacado por Zahoor e Al-Tabbaa (2020), existem dois mecanismos de governança para garantir a criação de valor, são eles: *a) mecanismos contratuais*: para especificar os direitos e obrigações de parceiros e; *b) mecanismos relacionais*: para promover a adequação e coordenação mútua dentro do relacionamento (DYER; SINGH, 1998). Os principais mecanismos relacionais são: i) confiança mútua; b) imersão relacional (grau em que a troca entre os parceiros têm vínculo social, laços estreitos e compreensão mútua); c) compromisso relacional (intenção dos parceiros estabelecerem obrigações duradouras e recíprocas nos relacionamentos da rede). Os achados da pesquisa (2020), indicam que esses mecanismos relacionais são vitais para a aquisição de conhecimento do mercado estrangeiro, principalmente a partir dos parceiros que possuem experiência internacional.

Em síntese, o Quadro 1 é fruto de um esforço depreendido por Gohr e Oliveira (2019) para identificação das categorias e subcategorias que compõem as fontes de rendas relacionais originalmente propostas por Dyer e Singh (1998).

Quadro 1: Fontes de Rendas Relacionais

Rendas Relacionais	Categorias	Subcategorias
Investimentos em ativos específicos	Investimentos conjuntos	Recursos criados por meio de relacionamentos – especificidade de ativo do relacionamento
	Redução de custos devido à proximidade geográfica	- Concentração geográfica - Acesso a recursos sistêmicos - Recursos restritos
	Relacionamentos especializados	Especificidade de ativo e melhorias operacionais
	Compartilhamento de riscos e custos	Confiança
Rotinas de compartilhamento de conhecimento	Incentivo para troca de recursos	Recursos tangíveis ou intangíveis - especificidade de ativo do relacionamento
	Rotinas de compartilhamento de recursos	- Incentivos para compartilhamento de recursos - Capacidade absorptiva do parceiro - Incentivos para encorajar a transparência no relacionamento
Dotação de recursos complementares	Recursos distintos dos parceiros de aliança	- Capacidade de identificar recursos complementares

Governança eficaz

Acordos com terceiros	Contratos formais
Acordos formais e informais mediados pelos membros do relacionamento	- Confiança - Reputação - Estruturas de governança relacional - Mecanismos reguladores

Fonte: Gohr e Oliveira (2019, p.5)

As autoras (2019) destacam ainda que a confiança é um dos mais importantes atributos para geração de rendas relacionais, em conjunto com outros fatores como: o acesso facilitado a bens, serviços ou bens públicos complementares, cooperação informal e institucionalizada, entidades governamentais, capital social, status social e laços formais e informais.

Por conseguinte, Ebers e Jarillo (1998) corroboram com o conhecimento acerca das rendas relacionais, sugerindo que a utilização de estratégias coletivas auxilia as organizações no alcance e sustentação de vantagens competitivas por meio de algumas fontes, a saber: a) aprendizagem mútua: auxílio no desenvolvimento e melhoramento de novos produtos; b) co-especialização: possibilidade de as empresas participantes criarem novos nichos de mercado buscando rentabilidade; c) melhor fluxo de informações e coordenação dos fluxos de recursos: possibilitando economia de custos e tempo; e d) economias de escala: por meio de acordos e esforços desenvolvidos de forma conjunta.

Dado o exposto, a próxima seção abordará o percurso metodológico adotado para a consecução da pesquisa.

MÉTODO DO ESTUDO

Caracterização da pesquisa

Este estudo caracterizou-se como sendo de natureza descritiva com abordagem qualitativa. A unidade de análise adotada para investigação configura-se na rede interorganizacional *Wines of Brasil*. A rede foi criada no ano de 2002 e é mantida por meio de uma parceria entre o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil). A referida rede nasceu da intenção de promover e consolidar a imagem do vinho brasileiro no mercado internacional (WINES OF

BRASIL, 2017). Ademais, o projeto pauta as suas ações na presença regular dentro das vitivinícolas associadas buscando orientá-las e fornecer subsídios para auxiliar no envolvimento internacional.

De acordo com a Apex-Brasil (2018), nos últimos anos, cerca de 95% das empresas que aderiram a iniciativa conseguiram dar continuidade em suas exportações, devido ao suporte e aos programas de capacitação oferecidos e o trabalho setorial de consolidação da imagem dos rótulos nacionais no Exterior. Neste mesmo ano, a rede contava já contava com a participação de 42 vinícolas possuindo como mercados-alvo os Estados Unidos, Reino Unido e China. Ressalte-se que dentre essas participantes existem empresas que já possuem atividades com o mercado internacional e aquelas que estão buscando justamente *know how* para a inserção de seus produtos no mercado externo.

Sujeitos de pesquisa

Buscando alcançar o objetivo ao qual esse estudo se propôs – de identificar as fontes de rendas relacionais para a internacionalização geradas na *Wines of Brasil* – fez-se necessário delimitar os sujeitos do estudo. Dessa forma, selecionou-se os sujeitos de pesquisa com a intencionalidade de representar três importantes fontes de informação sobre o problema que se pretendeu investigar na medida em que lançam olhares a partir de três pontos de vista distintos sobre a rede interorganizacional *Wines of Brasil*. Sendo assim, os sujeitos participantes da pesquisa constituem-se: numa instituição formal do setor vitivinícola brasileiro; na própria rede *Wines of Brasil* e; numa vitivinícola participante da rede interorganizacional com características sobressalientes no setor vitivinícola do Brasil.

Dado o exposto, o Quadro 02 apresenta a compilação das principais informações acerca do perfil dos entrevistados que representaram os sujeitos de pesquisa durante a etapa das entrevistas, bem como o código a ser utilizado para fins de apresentação dos resultados do estudo.

Quadro 02: Perfil dos entrevistados

Sujeito de Pesquisa	Cargo ocupado	Tempo de atuação na instituição	Tempo de atuação no setor	Formação	Código
IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho)	Diretor de Relações Institucionais	15 anos	22 anos	Jornalista e Especialista em Marketing.	E1

WINES OF BRASIL	Gerente de Promoção	6 meses	16 anos	Administrador; MBA em Gestão Empresarial; MBA em Marketing do Vinho e MBA em Business Intuition.	E2
VITIVINÍCOLA "BETA"	Assistente Adm. do Depto. de Importação/Exportação	5 anos	8 anos	Administradora - Ênfase Comércio Exterior; MBA em Marketing.	E3

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A instituição formal do setor consistiu no Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN) que vem desenvolvendo um importante trabalho de congregação e intermediação junto aos produtores de uva, sucos, vinhos e espumantes do Brasil desde janeiro de 1998. O IBRAVIN dedica-se no desenvolvimento da cadeia vitivinícola brasileira oportunizando espaço para que agricultores, vinícolas, cooperativas e membros do governo possam dialogar e conciliar as suas opiniões. Nesta pesquisa, o IBRAVIN foi representado por seu Diretor de Relações Institucionais.

A rede interorganizacional *Wines of Brasil*, anteriormente apresentada, foi representada no estudo pelo seu Gerente de Promoção, conforme características de perfil elucidadas no Quadro 1. Por fim, o terceiro sujeito de pesquisa consistiu numa das mais expressivas vitivinícolas do Brasil, em virtude de porte, faturamento e tempo de atuação. O nome será preservado de acordo com a política da empresa e, também, por solicitação da entrevistada, que igualmente terá o seu nome preservado. Posto isto, adotou-se o nome fictício de "Beta" para referir-se à empresa.

Coleta e Análise dos Dados

A coleta dos dados ocorreu por meio de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por intermédio da condução de entrevistas semiestruturadas presenciais gravadas com os sujeitos de pesquisa caracterizados no Quadro 03. E, os dados secundários foram coletados por meio de documentos publicados pela empresa vitivinícola, pelo Instituto Brasileiro do Vinho e pela rede *Wines of Brasil* em seus *websites* e, também, via troca de *e-mails*. Além disso, reportagens e matérias jornalísticas publicadas em blogs e *websites* jornalísticos também compuseram os documentos analisados. Ademais, foram examinados relatórios publicados por órgãos competentes e entidades governamentais relacionadas ao fomento do setor vitivinícola brasileiro.

De posse das gravações, procedeu-se com a transcrição dos áudios das entrevistas resultando num material textual que foi apurado com base nas técnicas de análise de conteúdo propostas por Bardin (2011). Na concepção de Silva e Fossá (2015), esta é a obra mais citada nos estudos qualitativos desenvolvidos na área de Administração. Bardin (2011) determina 3 etapas para a consecução da análise de conteúdo: 1ª) a pré-análise; 2ª) a exploração do material e; 3ª) o tratamento dos resultados, a inferência e interpretação.

Por fim, destaque-se que as categorias utilizadas para a análise dos dados, consistiram nas quatro características elencadas por Dyer e Singh (1998) para que exista a geração de rendas relacionais, conforme já apresentado na seção 3 deste estudo, pertencente à revisão de literatura. O Quadro 3 sumariza as informações.

Quadro 03: Categorias de análise

	Categoria	Autores
1	Investimento em ativos específicos à relação	
2	Trocas de conhecimento que resultem em aprendizagem conjunta	
3	Combinação de recursos ou capacidades complementares, mas escassos, que originem uma criação conjunta de novos produtos, serviços ou tecnologias únicas	Dyer e Singh (1998) e Gohr e Oliveira (2019)
4	Mecanismos de governança eficazes que diminuam os custos de transação	

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Dyer e Singh (1998) e Gohr e Oliveira (2019).

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A geração de rendas relacionais – benefícios conjuntos provenientes de relacionamentos interorganizacionais – está condicionada à presença de quatro características nas redes (DYER; SINGH, 1998; SANTOS et al., 2016). Desse modo, esta seção será dedicada na apresentação dos atributos observados na rede interorganizacional *Wines of Brasil* que se relacionam às quatro características já elucidadas teoricamente na revisão de literatura e que representam as fontes de rendas relacionais para a internacionalização do setor vinícola brasileiro.

INVESTIMENTO EM ATIVOS ESPECÍFICOS À RELAÇÃO

A primeira fonte de renda relacional diz respeito ao investimento em ativos específicos à relação. Como defendido por Williamson (1985), a especificidade da região pode gerar benefícios devido à proximidade geográfica entre parceiros (como a redução com custos de

distribuição, estoque, entre outros). Neste sentido, a partir dos dados coletados, é perceptível o potencial de geração de rendas relacionais para a internacionalização do setor vitivinícola pesquisado nessa dimensão. No entanto, ainda não há investimentos diretos e significativos de forma conjunta para superar as dificuldades enfrentadas para a internacionalização das operações e reduções no custo total da cadeia de valor (estoque, transporte ou coordenação de atividades), conforme trechos das entrevistas demonstram.

Então além da burocracia é difícil exportar, tem que ter mil certificados, mil aval, mil tudo, o MAPA tem que avaliar tudo, eu tenho dificuldade na estrada, eu tenho frete caro, eu tenho dificuldade pra encontrar navio, se chove o porto de Rio Grande fecha, da nevoeiro, da onda alta, o navio não consegue atracar. Então problemas estruturais e operacionais a gente tem também. (E3)

de regionalizações e identidades regionais né, através de indicações geográficas né, que sem dúvida nenhuma tem sido... tem crescido né, hoje já temos seis, cinco indicações geográficas no Rio Grande do Sul, mais uma sendo estudada e duas em movimentação né. [...] se tem consciência da necessidade dela que é a parte de logística e distribuição que precisaria ser melhor pensada né, então se tem consciência da... da ausência de uma estratégia para logística e distribuição que ainda não é muito clara, que é um gargalo muito forte né. (E1)

Contudo, há investimentos em ativos específicos à rede, principalmente no que tange ao conhecimento e acesso a maquinários especializados e ferramentas para maior qualidade da produção, maior diferenciação em relação aos concorrentes e, principalmente, inserção do produto brasileiro no mercado internacional. Um dos aspectos enfatizados nas entrevistas, é a atuação da rede *Wines of Brasil* como “um facilitador de promoção”, como mencionado pela entrevistada E3, que viabiliza a presença das vinícolas em eventos, feiras e viagens técnicas pra indústrias em outros países. Essas ações possibilitam o conhecimento do *know-how* acumulado do setor, tanto em nível nacional, quanto internacional (qualidade de produto, maquinários, processos, entre outros). Esses benefícios apresentam potencial de geração de renda relacional para a internacionalização, conforme trecho.

Então, informações, feiras, projetos de marketing, trazendo jornalistas, trazendo blogueiros, projeto portador, degustações, ações direcionadas, *masterclasses* feitas com o canal de distribuição de vendas lá nos outros países né, são seis ou sete ferramentas aí que se utilizam como serviços né, além também de serviços que contrata anualmente de despachantes de aduaneiro, de desembarço, de logística, etc. e tal né, que se faz uma contratação anual aí pras empresas atuarem coletivamente pra baratear custos né. (E1)

Ainda, os resultados demonstram que a rede investe na criação de recursos por meio dos relacionamentos, incentivando os produtos vitivinícolas brasileiros em cada um dos mercados alvo definidos pela *Wines of Brasil*. Os excertos a seguir dimensionam a importância desta ação na rede, nas palavras do gerente de promoção do *Wines of Brasil*.

Outro exemplo, a gente contrata Relações Públicas no mercado americano, no mercado Reino Unido e agora estamos desenvolvendo essa tese na China, que trabalha coletivamente, tá?! Então a gente desenvolve essa Relações Públicas e ela trabalha

pro Brasil, acessa ela de Valduga, acessa ela todas as vinícolas acessam a essa colaboradora que é contratada institucionalmente pra fazer, promover contato com jornalista e todas as empresas tem o acesso a esta colaboradora. (E2)

Essa ação promovida pela rede pode ser considerada um ativo específico originado por meio da relação construída na rede interorganizacional. Isto pois, a ação objetiva atender com acurácia às peculiaridades de cada um destes países visto que, cada país alvo possui uma forma distinta de negociação, produtos de preferência e demais especificidades.

TROCAS DE CONHECIMENTO QUE RESULTEM EM APRENDIZAGEM CONJUNTA

Já a segunda característica determinante para a geração de rendas relacionais configura-se a partir das rotinas de compartilhamento de conhecimento, como as interações entre as empresas que as permitem transferir, recombinar e criar conhecimento especializado (DYER; SINGH, 1998). Nesse sentido, é possível notar que a rede incentiva por meio de mecanismos (formais e informais) as empresas participantes a compartilhar informações e conhecimentos que permitam, assim, a criação de rendas relacionais, conforme dados coletados.

Observa-se que na rede interorganizacional *Wines of Brasil*, por meio da realização de reuniões periódicas para trocas de experiências e conhecimentos acerca do processo de internacionalização das vinícolas associadas, há diversos espaços de incentivo para troca de recursos. Além disso, a realização de rodadas de degustação de produtos vitivinícolas das empresas associadas à rede é uma prática rotineira. Nessas reuniões, as vinícolas associadas, na figura de seus representantes, trocam conhecimentos e prestam *feedbacks* sobre os produtos vitivinícolas umas das outras, discutindo aspectos cruciais para o setor e para a competitividade no mercado, tais como: preço praticado, acidez das bebidas, etc.

Também, vale destacar a preocupação da rede em promover e encorajar a transparência no relacionamento, conforme fala da entrevistada

[...] então eles são os servidores de conhecimento e de exportação. [...] Envolver, ou evitar, prevenir erros ou então, melhorar pro futuro, ou até transmitir pras outras claro, na medida da confidencialidade... não divulgar tudo, mas dizer: olha, uma empresa fez isso e funcionou, não funcionou, não faz que deu errado, mas eu acho que o maior recurso do *Wines of Brasil* é a detenção do conhecimento, o que eles sabem sobre indústria vinícola com o passar dos anos é primordial. Acho que o que eles sabem ajuda muito e vai continuar ajudando no futuro. (E3)

Os dados coletados deixam em evidência que a rede estimula o aprendizado entre as vitivinícolas, seja por meio da interação, articulação ou, ainda, pela observação do que tem sido sucesso dentre os participantes da rede. Corroborando, os achados de Zahoor e Al-Tabbaa (2020) evidenciam que, dentro das redes a geração de rendas relacionais em prol da

internacionalização de pequenas e médias empresas pode ocorrer quando considera-se as experiências internacionais dos parceiros domésticos.

Em síntese, os dados revelam que as rotinas de compartilhamento de conhecimento e informação ocorrem de maneira formal e informal. Este resultado pode ser importante para as vitivinícolas que são internacionalizadas ou pretendem internacionalizar suas operações, uma vez que, conforme Molina-Morales (2001), as rotinas de compartilhamento de conhecimento possibilitam às firmas o acesso a melhores oportunidades de mercado (se comparado com aquelas firmas que não interagem).

COMBINAÇÃO DE RECURSOS OU CAPACIDADES COMPLEMENTARES

A terceira característica fonte de renda relacionais é a combinação de recursos ou capacidades complementares, mas escassos, que originem uma criação conjunta de novos produtos, serviços ou tecnologias únicas. A rede *Wines of Brasil* fomenta a mobilização das vitivinícolas em prol do alcance de indicações geográficas que conferem muito valor agregado e prestígio aos produtos provenientes de determinados *terroirs*. Por exemplo, os espumantes produzidos por algumas das vinícolas que integram a rede *Wines of Brasil* já estão se beneficiando destes esforços de alcançar a formalização das indicações geográficas. Uma indicação geográfica confere um reconhecimento do produto no mercado externo bastante relevante. Esse prestígio dos espumantes brasileiros no mercado mundial pode ser observada na exposição do gerente de promoção da rede, a seguir:

[...] quando o crítico de vinhos, de hoje, no mundo pensa em vinhos na América do Sul ele pensa em Chile, Argentina e quando ele pensa em espumantes, ele pensa no Brasil. Então isso é importante, o Brasil já é reconhecido, internacionalmente, como produtor de espumantes, então o que a gente está peleando, digamos assim, é criar distribuição pra esse produto. (E2)

Além disso, foi um consenso entre os entrevistados, o esforço realizado pela rede *Wines of Brasil* na criação de uma categoria de “Vinhos do Brasil” reconhecida e prestigiada pelo mercado internacional. O depoimento da representante da vitivinícola “Beta” dimensiona o trabalho realizado pela rede e como as vinícolas brasileiras podem se beneficiar da criação desta categoria:

[...] ela trabalha pra promover e estabelecer uma categoria de vinhos do Brasil no exterior, várias vinícolas já falaram isso... e é um aprendizado que a gente tem que transmitir que é: não é a vinícola “Beta” que vai mal na Alemanha, é o vinho brasileiro. Tu acha que o alemão sabe o que é a vinícola “Beta”? Entra aqui e sai aqui, pra ele é um vinho com a bandeira do Brasil que era bom ou era ruim, ele não tá preocupado com marca, então tem muito isso de estabelecer uma categoria nas prateleiras de vinho de todo mundo, não existe uma ala Brasil, existe uma ala América do Sul, que seja, e aí então Chile, Argentina e talvez Uruguai se tivermos sorte. A

Wines of Brasil trabalha pra botar uma bandeirinha do Brasil ali e alguns rótulos [...].
(E3)

Neste sentido, rendas relacionais podem ser geradas uma vez que a rede doméstica permite às empresas participantes a superação da falta de reputação e o fornecendo informações que são importantes para o aprendizado e sucesso nos mercados internacionais (ZAHOO; AL-TABBAA, 2020). É importante notar que, conforme Li e Geng (2012), devido à sua inserção em uma rede, as empresas constroem relacionamentos e desenvolvem confiança mútua em um nível empresarial e pessoal. Então, assim como encontrado na pesquisa de Gohr e Oliveira (2019), pode-se destacar as trocas e capacitações oferecidas de uma empresa para outra. A título de exemplo, seguem excertos de falas dos entrevistados:

já vendo na Bélgica, aí apareceu um belga querendo comprar meus vinhos, ó amigo, eu já vendo, tenho exclusividade, mas passa ali naquele outro, ele é meu vizinho, talvez ele tenha o produto que tu está procurando (...) a gente trabalhar junto e tem muito de aprender a trabalhar com os acertos dos outros, aprender com os erros e aprender com os acertos e isso a gente só vai conseguir com um grupo, porque uma vinícola ir sozinha para um mercado como eu te disse ela não cria uma categoria, ela tem que ir em grupo. (E3)

Eu acho que a experiência que uns tem, partilha com outros né, isso é um importante facilitador, o fato de ter um coletivo né, um projeto *Wines of Brasil*, com reuniões periódicas, você desenvolve seminários, treinamentos, capacitação, as próprias empresas tem grande parte de uns treinar os outros na verdade né, os que tem mais experiência, isso ajuda muito e elimina algumas faltas de... de repetir experiências que não vão dar certo. (E1)

Além disso, é possível notar que a relação possui certa complexidade social, tornando-a um recurso estratégico (GOHR; OLIVEIRA, 2019). Para as autoras (2019), esses recursos são raros e difíceis de imitar justamente por serem oriundos dos relacionamentos entre as empresas. Esses recursos podem ser, então, absorvidos e implementados em processos, técnicas, novos produtos ou tecnologias, assumindo o caráter de recursos estratégicos. Os trechos a seguir demonstram esses resultados.

é mais recursos intangíveis, eu diria de comunicação e de estabelecimento de estratégia e desenho de metas, o próprio planejamento estratégico da *Wines of Brasil* é feito pelas próprias vinícolas. (E3)

Então acaba definindo posicionamento, orientando as vinícolas, pra não brigar, porque comercialmente, a gente constrói estratégias, dá as diretrizes, e depois quem vende, quem faz toda a parte comercial, são as vinícolas a gente dá orientação então a gente está desenvolvendo então produto, posicionamento e preço pra dar uma sugestão, distribuição também ó, nesse canal, a gente acha que um primes, que é num trade, num bar, restaurante, a gente tem que se posicionar aqui e depois a gente começa a construir as estratégias, então a gente está na segunda fase pra validar agora o posicionamento depois vai pra distribuição, e depois vai construir as estratégias que são ações. (E2)

Confiança, instituições, fluxos de recursos e de informações são considerados por Niu (2010) como fatores determinantes para o sucesso de empresas em redes, sendo que confiabilidade e relacionamento entre empresas podem ser considerados como recursos

estratégicos. Ao considerar a operacionalização de atividades internacionais das vinícolas, pode-se sugerir que a cooperação para realização de projetos conjuntos permite acesso a recursos complementares, por meio do compartilhamento de experiências, aumenta o potencial de geração de rendas relacionais em empresas participantes da *Wines of Brasil* (GOHR; OLIVEIRA, 2019).

MECANISMOS DE GOVERNANÇA EFICAZES QUE DIMINUAM OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Por fim, a última fonte de renda relacional abordada na presente pesquisa compreende a governança eficaz. Como mencionado, há dois tipos de governança: acordos de terceirização (por meio de contratos legais) e acordos formais e informais, mediados pelos próprios membros do relacionamento (DYER; SINGH, 1998). Sobre essa dimensão, os dados coletados demonstram a presença tanto de contratos formais, quanto informais, a fala do entrevistado retrata essa situação.

A principal é participar de a gente das atividades do projeto não só das reuniões, das atividades, participar da das mensalidades, enfim essa participação que é em torna do termo de adesão, tem um contrato de adesão ele participa, em todas as ações que a gente desenvolve a gente manda adesão e manda suas oportunidades onde as empresas aderem e é obrigatório quando uma vinícola adere ao mercado internacional ter um representante ou diretamente da empresa ou do importador, ou do distribuidor. (E2)

Em termos de acordos informais, os mesmos são mediados pelos próprios membros do relacionamento. As vinícolas associadas à rede unem-se por meio das ações de promoção desenvolvidas pelo *Wines of Brasil* para conseguir participar de feiras internacionais representando a categoria brasileira frente ao mercado mundial. Assim, os custos de locação de espaços para exposição nas feiras são subsidiados por recursos governamentais destinados à manutenção da *Wines of Brasil* e, ainda, pelo valor da mensalidade paga por cada um dos integrantes. Um dos entrevistados relatou que seria impossível participar de forma individual destes eventos em decorrência do alto valor que precisaria ser desembolsado por cada vinícola.

Além disso, é possível notar que há estruturas de governança relacional, que possibilitam reduzir os custos de transação por meio de negociação, contratação, monitoramento e adaptação (LIAO, 2010). Os achados demonstram que o compartilhamento de recursos e informações que ocorrem de maneira informal na rede se dão com base em mecanismos relacionais (reputação e confiança).

Finalmente, os resultados encontrados, em consonância com as evidências empíricas apresentadas por Gohr e Oliveira (2019), indicam que independente da estrutura de governança adotada, o principal objetivo da rede pode ser considerado a redução de custos de transação

para estimular a criação de valor, a partir do investimento em ativos, compartilhamento de conhecimento ou combinação de recursos. Por conseguinte, verificou-se que a criação de valor na relação estabelecida no *Wines of Brasil* é positivamente influenciada pelo alinhamento interorganizacional e o compartilhamento de conhecimento e experiências positivas e negativas acerca do processo de internacionalização. A partir do aumento do valor criado na relação, o presente estudo também verificou a existência de geração de rendas relacionais para os integrantes do projeto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contando com o objetivo de “identificar as fontes de rendas relacionais para a internacionalização geradas pela rede interorganizacional *Wines of Brasil*” esta pesquisa desenvolveu-se por meio de um estudo descritivo com abordagem qualitativa sendo viabilizado com a realização de entrevistas semiestruturadas junto a três importantes sujeitos do fenômeno pesquisado. Para tanto, as categorias de análise que serviram como lente teórica ao fenômeno da geração de rendas relacionais configuraram-se em quatro, de acordo originalmente com Dyer e Singh (1998) e, posteriormente, com contribuições de Gohr e Oliveira (2019).

Os resultados da pesquisa demonstraram, primeiramente, que os investimentos em ativos específicos à rede configuram-se como fonte de renda relacional, uma vez que há a geração de benefícios aos participantes da rede oriundos tanto de sua proximidade geográfica quanto às especificidades dos ativos humanos. No entanto, foi possível notar que ainda há oportunidades não exploradas para geração de rendas relacionais a partir das especificidades de ativos físicos (WILLIAMSON, 1985).

Ademais, no que diz respeito às as rotinas de compartilhamento de conhecimento e informação, notou-se que as mesmas ocorrem de maneira formal e informal e possibilitam às vinícolas participantes da rede acesso a oportunidades de mercado. Para além, foi possível notar, também, que a combinação de recursos ou capacidades complementares geram benefícios às participantes por estarem relacionados ao compartilhamento de conhecimento e informações que são específicos da relação. Com isso, os recursos estratégicos da rede *Wines of Brasil* tendem a apresentar características próprias e idiossincráticas que devem ser valorizadas como fontes de rendas relacionais para a internacionalização organizacional.

Outrossim, a partir da governança eficaz, os mecanismos relacionais, reputação e confiança, demonstraram grande importância no que tange a geração de rendas relacionais na internacionalização organizacional das vinícolas participantes. Além disso, destaca-se que

estruturas de governança relacional, que possibilitam reduzir os custos de transação por meio de negociação, contratação, monitoramento e adaptação, se dão tanto de maneira formal quanto informal na rede *Wines of Brasil*.

As limitações do estudo pautam-se na impossibilidade de generalização dos resultados para toda a população de empresas vitivinícolas em decorrência dos vieses de percepção que os sujeitos pesquisados na amostra possam ter lançado ao estudo. Ademais, recomenda-se para estudos futuros estender a pesquisa a outras vitivinícolas de diferentes portes e, conseqüentemente, faturamento, buscando levantar informações acerca da forma como cada empresa apropria-se das rendas relacionais e do conhecimento gerado na rede. Para tanto, lentes teóricas como as capacidades dinâmicas (capacidade de absorção) podem ser adotadas.

REFERÊNCIAS

APEX-BRASIL. *Wines of Brasil promove vinho brasileiro no segundo maior mercado importador do mundo*. 2018. Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/WINES-OF-BRASIL-PROMOVE-VINHO-BRASILEIRO-NO-SEGUNDO-MAIOR-MERCADO-IMPORTADOR-DO-MUNDO/>>. Acesso em: 20 out. 2020

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. A Visão Relacional da Estratégia: Evidências Empíricas em Redes de Cooperação Empresarial. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, p. 47-58, janeiro/março 2014.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. SP: Edições 70, 2011.

BULGACOV, S.; CUNHA, S. de. K.; BULGACOV, Y. CUNHA, J.C.; BALBINOT, Z. Internacionalização de Empresas Participantes de Clusters: Condicionantes e práticas relacionais. *REDES – Revista hispana para el análisis de redes sociales*, v. 23, n. 7, diciembre, 2012.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152, 1990.

CUNNINGHAM, M. Interaction and networks: a review of the evolution and development of the IMP group's research activities from 1976-1985. 2nd Open International I.M.P Research Seminar on International Marketing. *Anais...Uppsala, Suécia*, 1985.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. M. T. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. Salvador-BA. In: XXX Encontro da ANPAD. *Anais... EnANPAD*, 2006.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679, 1998.

EBERS, M.; JARILLO, C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, n. 4, p. 3-21, 1998.

GOHR, C.F.; OLIVEIRA, I. S.V. de. Collaboration in cluster-based firms as a source of competitive advantage: evidence from a footwear cluster. **Production**, 29, 1-15, 2019.

IMP GROUP. Industrial marketing and purchasing group. **Revista Rede2020**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, jan./fev. 2006.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). **Strategies in foreign competition**. London: Croom Helm, 1988.

LEVY, B. P.; MOTA, M. C.; WERMELINGER, M. B. O uso de *Networks* no processo de internacionalização: Aplicação a pequenas e médias empresas. São Paulo – SP. In: XXXIII Encontro da ANPAD. **Anais... EnANPAD**, 2009.

LEVY, B. P.; MOTA, M. C.; WERMELINGER, M. B. O uso de *Networks* no processo de internacionalização: Aplicação a pequenas e médias empresas. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 5, n. 1, art. 3, p. 50-83, 2010.

LI, J.; GENG, S. Industrial clusters, shared resources and firm performance. **Entrepreneurship and Regional Development**, 24(5-6), 357-381, 2012.

LIAO, T. Cluster and performance in foreign firms: the role of resources, knowledge, and trust. **Industrial Marketing Management**, 39(1), 2010.

NIU, K. H. Organizational trust and knowledge obtaining in industrial clusters. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 141-155, 2010.

PEDERSEN, K. The eclectic paradigm: 25 years anniversary. In. International Business and Economy Conference, I, San Francisco, 2002. **Anais...** San Francisco: IBEC, 2002.

RUA, O. L.; MELO, L. F. de. **Estratégia, Competitividade e Internacionalização**. Porto: Vida Económica, SA, 2015.

SANTOS, B. E. da. S.; FIGUEIREDO, T. A.; GOHR, C. F. Colaboração e rendas relacionais em uma cadeia de suprimentos do setor farmacêutico. João Pessoa – PB. In: XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** ENEGEP, 2016.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v.17, n.1, 2015.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, marketing, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

ZAHOR N.; AL-TABBAA, O. Post-entry internationalization speed of SMEs: The role of relational mechanisms and foreign market knowledge. **International Business Review**, 2020.

CAPÍTULO 13

CONCENTRAÇÃO REGIONAL DE PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

DOI: 10.47402/ed.ep.c202292913950

Pablo Mendonça Siqueira
Ricardo Vilarim David
Dércio Bernardes de Souza
Mariluce Paes-de-Souza
Tomás Daniel Menéndez Rodríguez
Sidney dos Reis (*in memoriam*)

RESUMO

Desde os estudos de Marshall, investiga-se sobre as influências que podem ocorrer devido as aglomerações regionais e as possíveis consequências econômicas que elas poderiam acarretar. Verificou-se a capacidade produtiva devido as especializações e envolvimento da população local como variáveis determinantes em algumas regiões do mundo, como a 3ª região na Itália e o Vale do Silício nos EUA. Essas aglomerações também são observadas no Brasil, onde ocorrem algumas concentrações regionais, motivação para o presente estudo, visto a possibilidade de verificação da existência de concentração de publicações científicas nas mesmas regiões em que há maior concentração de arranjos produtivos locais (APL). A pesquisa foi realizada por meio de uma revisão bibliométrica na base de dados Scielo e obteve como resultado a verificação de uma distribuição de APLs no Brasil mais heterogênea que no passado, mas ainda com alta concentração de publicações científicas e autores vinculados às instituições do Sudeste, bem como periódicos dessa região.

PALAVRAS-CHAVE: Arranjos Produtivos Locais. Concentração de publicações. Bibliometria.

INTRODUÇÃO

A investigação em busca da compreensão de como são formadas e do funcionamento das estruturas econômicas, desde suas transações até os impactos que elas podem causar na qualidade de vida da população que ela atinge, são alvo de estudos de algumas abordagens teóricas ao longo dos anos. Em vista de exemplificação, pode-se citar a economia neoclássica, a qual abordava a firma com a funcionalidade apenas de combinação de insumos com intuito da geração de bens e produtos, enquanto a economia industrial faz a investigação sob o olhar do mercado, em que as firmas são moldadas pelas estruturas de mercado (MASCENA; FIGUEIREDO; BOAVENTURA, 2013). No entanto, essas teorias tinham dificuldades em responder questões que envolviam transmissão de conhecimento e inovação, principalmente quanto as diferenças entre algumas regiões.

Segundo Hasenclever e Zissimos (2006), um dos pioneiros nesses estudos foi Marshall, o qual cunhou o termo distrito industrial, ao realizar investigações em aglomerações empresariais na Inglaterra do final do século XIX. Ainda segundo os autores, Marshall observou que as concentrações geográficas naquelas regiões poderiam culminar em vantagens competitivas às empresas locais, além de fomentarem a dispersão de experiências e conhecimentos por possuírem trabalhadores com esses atributos. Assim, verificou-se a importância dessa característica regional tanto em âmbito comercial quanto sociocultural (HASENCLEVER; ZISSIMOS, 2006).

Como destaque, pode-se mencionar o caso da região da 3ª Itália, comumente utilizado como parâmetro de análise para outras regiões no mundo, onde as firmas são normalmente agrupadas por zonas específicas, conforme seus produtos, como a exemplo de Bologna que trabalha com sapatos, motos e bicicletas, bem como a de Parma, com maquinário de processamento alimentício (POWELL; SMITH-DOER, 2003). Esses autores caracterizam essa região por possuírem firmas especializadas, com pessoas comprometidas e com um nível alto de engajamento e cooperação entre os envolvidos.

Em âmbito nacional, os estudos dessas aglomerações passaram a incluir além das firmas, outros atores envolvidos, como agentes de ensino e agentes políticos focados em um composto de atividades econômicas que em conjunto formam os Arranjos Produtivos Locais (APLs), (LASTRES; CASSIOLATO, 2003). Eles são encontrados em todas as regiões brasileiras, os quais são mais diversificados no Sudeste; enquanto no Sul recebem destaque os voltados à indústria calçadista; no Centro-Oeste há forte concentração no setor de criação de bovinos; no Nordeste ao setor agropecuário e no Norte do país, voltados ao setor madeireiro (PUGA, 2003). No entanto, apesar de estarem localizados em todo o território nacional, este autor chama à atenção para a grande concentração deles nas regiões Sul e Sudeste.

A partir dessa premissa de concentração dos arranjos em duas regiões brasileiras, surge a motivação da realização desse trabalho, em que consta verificar se também ocorre a concentração de pesquisas acadêmicas voltadas as APLs nas regiões brasileiras com maior concentração desses. Assim, o objetivo desse estudo é verificar se existe uma concentração de autores, instituições e periódicos nas regiões brasileiras que possuem o maior número de APLs registrados no país.

Para realizar essa verificação, foram realizadas análises das publicações recentes sobre o tema no Brasil, visto que, segundo Mascena, Figueiredo e Boaventura (2013) esse tipo de

levantamento é uma maneira de analisar o avanço do conhecimento a respeito de um determinado assunto.

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL

A desconcentração industrial, vivenciada no Brasil durante a década de 70 até o início dos anos 2000, foi acompanhada pelo surgimento de novas configurações produtivas locais (CPL), consolidação das já existentes, especificamente em relação ao tamanho e à organização das empresas, e através de mudanças no perfil empresarial; tornando este fenômeno objeto de estudo para grupos distintos de pesquisa (HASENCLEVER; ZISSIMOS, 2006).

Ainda na visão destes autores, que afirmam que, os estudos do desenvolvimento econômico local vivenciam diversas barreiras, que convergem com a complexidade intelectual deste tema, pois reuni diferentes campos do conhecimento, como: economia, sociologia e política. Diversas razões que vão desde as histórico-institucionais (FAURÉ; HASENCLEVER, 2003) até as teóricos-abstratas (CARLSSON; ELIASSON, 2003), podem ser relevantes para o novo enfoque local e empresarial no estudo deste tema.

O estudo do desenvolvimento econômico local tem um ar de complexidade, onde suas referências veem de experiências históricas que ocorreram em países europeus, nos Estados Unidos e em países de industrialização recente, também chamados de NICs (Newly Industrialized Countries), mas em relação ao Brasil é mais consoante a análise através da realização de estudos exploratórios que contribuam para o surgimento da realidade subjacente às transformações econômicas observadas nas últimas décadas, em busca da construção de taxonomias baseadas nos principais fatos estilizados observados, ao contrário em se trabalhar com conceitos e definições que emergiram de realidades diferenciadas em termos econômicos, sociais e políticos.

Além do desenvolvimento local, as aglomerações espaciais empresariais juntamente a especialização industrial local, tem se tornado o foco de estudos de vários autores, porém diante a este cenário surge um problema, pois, não existe uma padronização na utilização de termos e definições. Por exemplo, algumas destas definições relembram os modelos de distritos industriais italianos, outros de cluster, outros dos sistemas produtivos localizados, sistemas industriais localizados, complexos industriais ou de industrialização descentralizada, de comunidades industriais, de arranjos produtivos e inovativos locais (HASENCLEVER; ZISSIMOS, 2006).

Tais termos almejam explicitar os tipos de concentração de empresas e instituições num território e a natureza de suas atividades, além do grau de interação entre esses agentes. Estes termos estão amparados conforme as diferentes propostas analíticas de vários pesquisadores, no entanto, a partir de estudos de outras realidades, diferente da realidade brasileira. Para esta pesquisa será utilizado o termo “arranjo produtivo local” (APL), que segundo Hasenclever e Zissimos (2006), é provavelmente a definição mais utilizada nos órgãos governamentais e em algumas universidades brasileiras, sendo esta abrangente para qualquer tipo de indústria ou especialização, não indicando para a intensidade das especializações das empresas, assim como, para as atividades que estão sendo incluídas, tão pouco para a abrangência geográfica de operação dessas empresas. Para Lastres e Cassiolato, a definição do termo arranjo produtivo local significa:

“ aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. ” (LASTRES; CASSIOLATO, 2003, p. 11).

O conceito de APL foi sistematizado no Brasil pelo grupo de pesquisadores pertencentes a Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (Redesist) do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), e em sequência passou a ser incorporado e trabalhado em propostas de órgãos como do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e de ministérios e entidades públicas estaduais (FUINI, 2014).

A Redesist adota como argumento básico que, onde existir produção para quaisquer tipos de bens ou serviços, sempre existirá um arranjo em sua volta, variando desde os mais rudimentares até os considerados mais articulados (complexos), considerando que o número de APLs existentes no Brasil seja proporcional até o ponto em que a capacidade produtiva nacional permita. Estes arranjos geralmente apresentam fortes vínculos que envolvem os agentes localizados dentro de um mesmo território, onde os relacionamentos e interações referem-se não apenas a empresas atuantes em diversos ramos de atividade e suas diversas formas de representação e associação (cooperativas), mas também a diversas outras instituições tanto no âmbito público como privado (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

O foco em APLs trata-se de uma medida de ação governamental recente no Brasil que busca estimular o desenvolvimento econômico territorial das localidades, combinando a reativação de economias de aglomeração e externas, somadas com o suporte das vocações e potencialidade regionais (FUINI, 2014). Lastres e Cassiolato (2003), consideram que a dimensão institucional e regional constitui elemento crucial do processo de capacitação

produtiva e inovativa, além de afirmar que diferentes contextos, sistemas cognitivos e regulatórios e formas de articulação entre agentes e de aprendizado interativo, são reconhecidos como fundamentais na geração e difusão de conhecimentos. Tal definição teve origem a partir de resultados em pesquisas realizadas pela RedeSist desde a sua criação no ano de 1997.

Figura 1 – Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais existentes no Brasil em 2003.



Fonte: Lastres e Cassiolato (2003, p. 21).

Inicialmente 26 arranjos produtivos foram estudados, com localização nas regiões Nordeste, Sul e Sudeste do Brasil (figura 1). Estes arranjos distribuídos de norte a sul pelo país, contemplavam um grupo distinto de atividades produtivas, que iam desde atividades e setores econômicos tradicionais (têxtil, vestuário, calçados) até os de maior conteúdo tecnológico (aeroespacial e telecomunicações).

A RedeSist desenvolve um banco de dados com informações sobre arranjos produtivos locais, desde o segundo semestre do ano de 2002, estas informações foram levantadas através de estudos empíricos, como também obtidas através de outras fontes, com o objetivo de gerar, compatibilizar e disponibilizar indicadores sobre fluxos de conhecimentos, processos de aprendizagem (formal e informal) e de inovação nos arranjos produtivos locais brasileiros.

Porém no cenário brasileiro existe uma tendência de se dar ênfase as pequenas e médias empresas (PMEs), pois acreditasse que estas teriam vantagens sobre as de grande porte, quando possuírem maior proximidade, por poder responder em menor tempo às mudanças ambientais. Segundo Hasenclever e Zissimos (2006), a possibilidade das PMEs estarem localizadas próximas, tornaria possível maior aproximação das economias externas geradas pela

complementaridade e facilidade de transações entre as fábricas e o aumento da divisão técnica do trabalho.

METODOLOGIA

Esta pesquisa se classifica como uma revisão bibliométrica que segundo Braga (1973), é um conjunto de leis destinadas ao tratamento quantitativo das propriedades e do comportamento da informação registrada; tendo como ponto central a utilização de métodos quantitativos na busca por uma avaliação objetiva da produção científica do conhecimento (ARAÚJO, 2006), analisando a produção existente de livros, documentos e periódicos.

Quadro 1 – Configuração da busca de artigos.

Base	Busca de artigos
Scielo	Realizada utilizando o descritor “Arranjos Produtivos Locais”, utilizando apenas as coleções “Brasil”, selecionando artigos no idioma em português, publicados entre os anos de 2009 e 2019.
Total	52 artigos.

Fonte: elaborado pelos autores.

Como fase inicial trabalhou-se a identificação do tema, definido por “Arranjos Produtivos Locais existentes no Brasil”, a seguir, com a definição da estratégia de busca, que foi realizada com o uso do descritor: “Arranjos Produtivos Locais”, pois, o intuito desta busca inicial foi filtrar artigos que trabalhassem com este tema, com o foco em pesquisas realizadas no Brasil. Para esta busca, foi definida a base de dados nacional “Scielo”, pois se trata de um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita da produção científica que disponibiliza pesquisas em português, além de outros idiomas.

Após estas buscas, foi realizada a leitura prévia dos resumos dos artigos adotando como critérios de exclusão: matérias de revistas, capítulos de livros e artigos que não englobassem os itens descritos no quadro 1 mesmo com aplicação de filtro. Com a aplicação destes últimos critérios restaram o total de 47 artigos. Estes, foram os artigos utilizados para análise e aquisição de resultados desta pesquisa.

Estes artigos foram organizados em planilha eletrônica com as seguintes informações: identificador, título, nome dos autores, palavras-chave, instituição dos pesquisadores, periódico, definição do conceito de APL utilizado e ano de publicação.

Para a verificação do número de APLs no Brasil, foi utilizada a base informativa disponibilizada pelo Observatório Brasileiro de APL, em que constam todos os localizados em território nacional. Esses foram contabilizados pelos setores que estão elencados, ao invés de seu nome próprio, a fim de evitar duplicações nas contagens, bem como organizá-los por região,

estado e setor de forma padronizada. Assim, os setores identificados foram: i) agricultura; ii) agroindústria; iii) agropecuária; iv) alimentos e bebidas; v) alimentos e bebidas, e metalmecânicos e construção civil; v) apicultura; vi) base mineral; vii) bens de capital; viii) biotecnologia; ix) calçados; x) cerâmica vermelha; xi) confecções; xii) construção civil; xiii) construção naval; xiv) defesa; xv) economia criativa; xvi) eletroeletrônico; xvii) energia; xviii) fármacos; xix) ferramentaria; xx) floricultura; xxi) fogos de artifício; xxii) fruticultura; xxiii) gemas e jóias; xxiv) laticínios; xxv) hppc; xxvi) jogos eletrônicos; xxvii) logística; xxviii) madeira e móveis; xxix) metalmecânico; mobiliário; xxx) pecuária; xxxi) pesca e aquicultura; xxxii) petróleo e gás; xxxiii) químico farmacêutico; xxxiv) saúde; xxxv) setor gráfico; xxxvi) TIC; xxxvii) têxtil e confecções; xxxviii) turismo; e xxxiv) vitivinicultura.

Em relação a forma em como estes autores estão ou não trabalhando de forma conjunta, foram analisadas as conexões (ligações) de autoria e coautoria destas pesquisas, com o intuito de criar o gráfico (*software Ucinet*) do desenho da rede de colaboração entre estes autores, com ênfase na medida de centralidade de intermediação (*betweenness*). Na centralidade de intermediação, a interação dos autores não próximos pode depender de outros autores que possuam algum controle sobre as interações dos dois atores não-adjacentes. Um autor é considerado intermediário quando se liga a vários outros atores que não se conectam de forma direta (ROSSONI & HOCAYEN-DA-SILVA, 2008; WASSERMAN & FAUST, 1994). A centralidade por intermediação é calculada através da fórmula:

$$C_B(n_i) = \sum_{j < k} \frac{g_{jk}(n_i)}{g_{jk}}$$

Onde “ $g_{jk}(n_i)$ ” representa o número de caminhos mais curtos que interliga dois atores e que passam pelo ator “ i ” (MARTINS, 2012).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

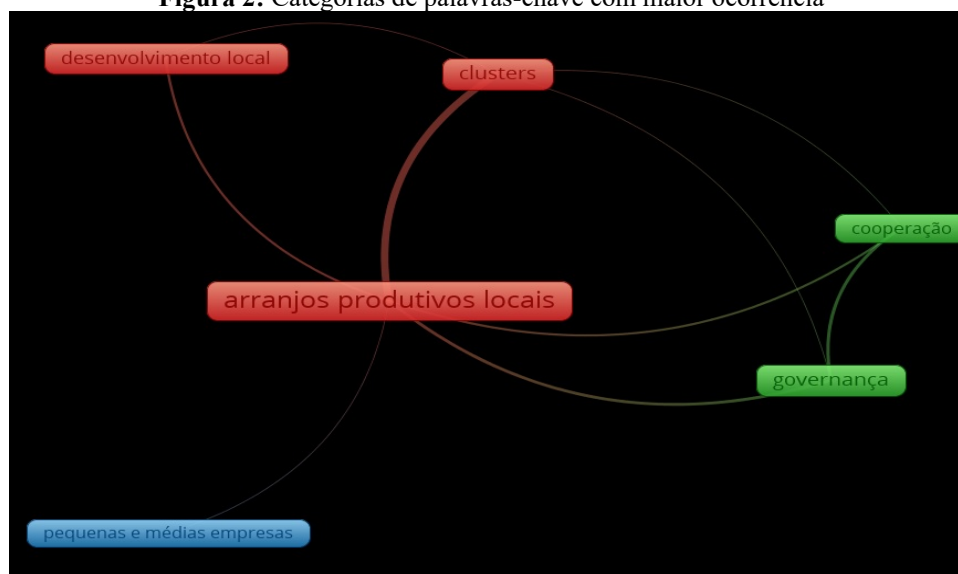
Os resultados obtidos a partir das análises realizadas estão divididos em duas partes, para melhor compreensão dos achados. A primeira está relacionada aos autores e palavras-chave utilizadas, enquanto a segunda traz a relação das instituições de cada autor, bem como os periódicos em que foram publicados em vista a relacionar-se com os APLs identificados em cada região do Brasil.

AUTORES, PALAVRAS-CHAVE E REDE DE COLABORAÇÃO

Conforme mencionado no item de metodologia, inicialmente, os artigos foram organizados em uma planilha eletrônica para análise deste estudo. Com o auxílio do *software*

VOSviewer (versão 1.6.15), foi possível verificar quais as palavras chaves que mais foram utilizadas pelos pesquisadores nestes 47 artigos. Através do critério de número mínimo de ocorrências de uma palavra chave, definido por “3”, estes artigos possuem um total de 367 palavras chaves (português, inglês e espanhol), onde 19 categorias atendem ao critério. Destas 19 categorias, desconsiderando a duplicidade quanto a questão do idioma e palavras consideradas similares, tivemos como resultado para análise 6. São elas: arranjos produtivos locais, clusters, desenvolvimento local, governança, cooperação e pequenas e médias empresas, conforme ilustra a figura 2.

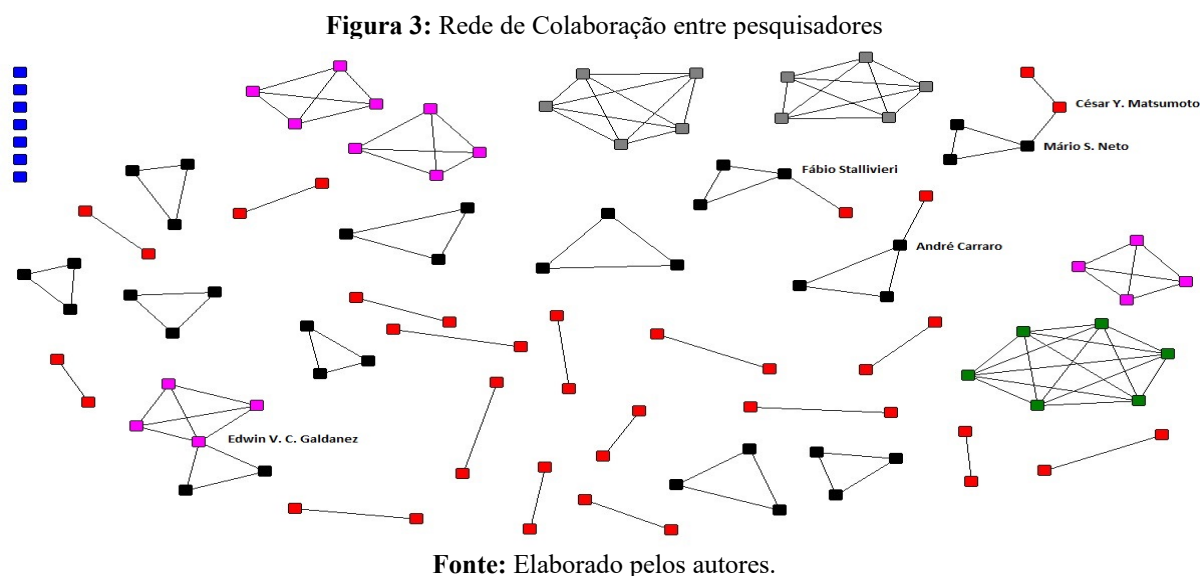
Figura 2: Categorias de palavras-chave com maior ocorrência



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação a estas categorias, nota-se a presença dos termos “arranjos produtivos locais” e “clusters”, termos estes que muitos autores consideram similar, mas que não devem ser confundidos, pois segundo Figueiredo e Di Serio (2007), nos *clusters*, existe maior intensidade de vínculos entre as empresas e também maior participação das empresas privadas que estão aglomeradas para o desenvolvimento do agrupamento, com menor envolvimento do governo, enquanto que, nas APLs, há existência de maior atuação do poder público e de agências de fomento. As “pequenas e médias empresas”, até então, consideradas simples coadjuvantes no desenvolvimento econômico local brasileiro, hoje compactuam com um cenário totalmente novo, pois estas têm o reconhecimento por representarem a imensa maioria do número de empresas do País e serem as principais responsáveis pela geração de emprego e renda (PUGA, 2003). Para Fuini (2013), a “governança” em “arranjos produtivos locais” ilustra uma espécie de coordenação entre agentes que constroem, em um processo contínuo de conflito e “cooperação”, os pactos e compromissos para o “desenvolvimento local”.

A figura 3 ilustra a representação gráfica da rede de colaboração entre os pesquisadores que estudam o tema das APLs no Brasil. Os componentes estão identificados com cores distintas para melhor visualizar quanto ao seu tamanho e composição. Para esta pesquisa deverá ser considerado como “componente” as sub-redes em que os nós, a partir de 2, estão interligados entre si (ROSSONI & HOCAYEN-DA-SILVA, 2008). Percebe-se a existência de uma rede fragmentada e que possui 34 componentes, sendo os dois maiores compostos por apenas 6 pesquisadores. Em sua grande maioria os componentes são formados por duplas, 16 ao total. Fora destes 34 componentes existem 7 autores que trabalham de forma individual (cor azul).



Os pesquisadores André Carraro, César Y. Matsumoto, Edwin V. C. Galdanez, Fábio Stallivieri e Mário S. Neto, ganham destaque pois, fazem a ponte (interligação) entre componentes distintos (*betweenness*). Esta pode ser uma forma estratégica para tentar diminuir a fragmentação existente nesta rede com o objetivo de aumentar o número de produções e estudos em APLs brasileiras. Isto seria muito interessante para a rede estudada já que; pesquisadores quando participam de redes de colaboração e cooperação possuem maior facilidade de compartilhar ideias, de forma que seja possível que um pesquisador possa influenciar a atividade científica de outros e vice-versa (MOODY, 2004).

O trabalho em equipe, através da colaboração, que se almeja em de redes de pesquisa, permite alcançar: objetivos dentro de perspectivas distintas, relacionamento entre os participantes, responsabilidades conjuntas das decisões, responsabilidades coletivas pelos resultados e ajuda no endereçamento dos problemas dentro de sua complexidade (COUTINHO *et al.*, 2012).

CONCENTRAÇÃO DE PUBLICAÇÃO EM RELAÇÃO A DISTRIBUIÇÃO DE APLS NAS REGIÕES BRASILEIRAS

De acordo com o abordado na metodologia do presente estudo, neste tópico foram relacionados os artigos conforme seu código identificador, em relação as instituições relacionadas aos autores, bem como os periódicos em que cada obra foi publicada. Este mapeamento serve para identificar o estado e conseqüentemente a região onde se encontram o maior número de instituições e periódicos publicados entre os anos de 2009 e 2019, conforme ilustrado no quadro 3. Importante ressaltar que se na obra analisada, mais de um pesquisador pertencia a mesma instituição, essa foi elencada uma única vez.

Quadro 3: Instituições e periódicos conforme cada estado brasileiro

ID	Instituição do pesquisador	Periódico	Ano
ID-01	UFLA (MG)	Interações (MS)	2011
ID-02	UFSCAR (SP)	Interações (MS)	2013
ID-03	UFSJ (MG); UFMG (MG)	REV. ADM. MACKENZIE (SP)	2013
ID-04	UFSE (SE); Centro Universitário Luterano de Ji-Paraná (RO)	Revista Eletrônica de Administração (RS)	2011
ID-05	USCS (SP)	Interações (MS)	2018
ID-06	UFRS (RS)	Economia e Sociedade (SP)	2013
ID-07	UFMA (MA)	Cadernos de Pesquisa (MA)	2011
ID-08	Unesp (SP)	Interações (MS)	2012
ID-09	Centro Universitário da FEI (SP); FGV (SP); Escola de Diálogo de São Paulo (SP)	Revista de Administração Pública (RJ)	2012
ID-10	Universidade Metodista de Piracicaba (SP); UFSCAR (SP)	Revista de Administração Pública (RJ)	2012
ID-11	USP (SP)	Produção ABEPRO (RJ)	2012
ID-12	UFTPR (PR); UFSC (SC); UNISINOS (RS)	Produção ABEPRO (RJ)	2013
ID-13	FGV (RJ); UFRJ (RJ); UFF (RJ); Unigranrio (RJ)	Revista de Administração Pública (RJ)	2011
ID-14	USP (SP)	Revista de Administração de Empresas (SP)	2013
ID-15	USP (SP); UFU (MG)	Interações (MS)	2014
ID-16	UEL (PR)	Caderno CRH (BA)	2014

ID-17	PUC (MG)	Perspectivas em Ciência da Informação (MG)	2009
ID-18	Unisc (RS); UFSM (RS)	RESR (SP)	2014
ID-19	UNIFEI (MG); UFSCAR (SP)	Produção ABEPRO (RJ)	2015
ID-20	UNIPAMPA (RS); UNILA (PR); UFSM (RS); UNISC (RS)	Gestão e Produção (SP)	2017
ID-21	UFSCAR (SP)	Gestão e Produção (SP)	2013
ID-22	Unifor (CE); Uece (CE)	REV. ADM. MACKENZIE (SP)	2013
ID-23	UNINOVE (SP); FACCAMP (SP)	Perspectivas em Ciência da Informação (MG)	2011
ID-24	UEM (PR); Unesp (SP)	Gestão e Produção (SP)	2013
ID-25	UFF (RJ)	Interações (MS)	2019
ID-26	UFU (MG); UFScar (SP); UNESP (SP)	Gestão e Produção (SP)	2019
ID-27	UFL (MG)	Revista de Economia e Sociologia Rural (BSB)	2019
ID-28	UFPel (RS)	Interações (MS)	2018
ID-29	PUC (GO)	Mercator (CE)	2017
ID-30	Fatec (RS); UFP (RS); UNIOESTE (PR).	Interações (MS)	2016
ID-31	UNIFEI (MG)	Production (SP)	2015
ID-32	UFLA (MG); CEFET (MG)	Revista de Administração Mackenzie (SP)	2015
ID-33	UTFPR (PR); UFPR (PR); UNICENTRO (PR).	Revista de Administração Mackenzie (SP)	2014
ID-34	UNICENTRO (PR); UFPR (PR).	Revista de Administração Pública (RJ)	2014
ID-35	UNISINOS (RS)	Gestão e Produção (SP)	2014
ID-36	UECE (CE); UFJF (MG)	Revista de Economia e Sociologia Rural (BSB)	2014
ID-37	UTFPR (PR)	Revista Brasileira de Gestão Urbana	2014
ID-38	UEM (PR); USP (SP)	Gestão e Produção (SP)	2009
ID-39	EESC (SP); USP (SP)	Interações (MS)	2010
ID-40	FGV (SP); MACKENZIE (SP).	Revista de Administração Contemporânea	2010

ID-41	UFF (RJ)	Economia e Sociedade (SP)	2010
ID-42	Centro Universitário FEI (SP); SENAC (PR)	Ambiente & Sociedade (SP)	2010
ID-43	UCDB (MS); Faculdades Integradas Cassilandia (MS)	Revista de Economia Contemporânea (RJ)	2010
ID-44	FAP (CE); UFC (CE)	Revista de Administração Pública (RJ)	2009
ID-45	UNIRP (SP); UNIARA (SP)	Gestão e Produção (SP)	2009
ID-46	Estácio de Sá (RJ)	Revista de Administração Pública (RJ)	2009
ID-47	UFF (RJ); UFSC (SC)	Estudos Econômicos (SP)	2009

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir da análise do quadro 3, verifica-se a presença maciça de instituições da região Sudeste, onde São Paulo aparece com 25 aparições, com destaque a Universidade de São Paulo (USP) com 6 aparições e a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) com 5 aparições; em sequência aparece o estado de Minas Gerais, com 12 aparições; e o estado do Rio de Janeiro com 7 aparições, o que resulta em um total de 44 aparições para a região Sudeste.

Em segundo lugar se encontra a região Sul, em que o Paraná se destaca com 7 aparições, seguido do Rio Grande do Sul com 6 aparições e Santa Catarina com 2 aparições. A região Nordeste contabiliza 6 aparições, com 4 do Ceará e 1 aparição para Sergipe e Maranhão cada. A região Centro-Oeste apresenta apenas 2 aparições, com o Mato Grosso do Sul e Goiás, enquanto a região Norte possui apenas uma aparição do estado de Rondônia.

Quanto aos periódicos, a região Sudeste novamente se destaca com um total de 30 aparições, com destaque a revista Gestão e Produção da UFSCar – SP com 7 aparições e a Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (FGV) – RJ com 6 aparições. A região Centro-Oeste figura em segundo lugar, com 9 aparições, todas da revista Interações da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB) – MS. A região Nordeste aparece na sequência 3 aparições, a região Sul com 2 aparições e a região Norte não teve publicações registradas em periódicos locais.

Portanto, percebe-se a concentração de estudos realizados e publicados por instituições e revistas oriundas da região Sudeste do país. Apesar de poucas publicações locais, é importante destacar o papel das instituições da região Sul do país, que figuram em segundo lugar em número de instituições vinculadas a artigos publicados, atrás apenas da região Sudeste.

Após a constatação dessa concentração de pesquisa acadêmica nas regiões Sudeste e Sul, foi realizado um mapeamento de onde estão o maior número de APLs por regiões do país, conforme ilustrado no quadro 4. Esse levantamento foi realizado a fim de comparação com os números de instituições e publicações mencionados anteriormente.

Quadro 4: Distribuição dos APLs por regiões do país

Setor	Região	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	Nordeste	Norte
Agricultura		12	4	15	56	34
Agroindústria		6	6	1	3	2
Agropecuária		0	0	1	6	0
Alimentos e Bebida		10	0	5	11	4
Alimentos e Bebida; Metalmecânicos e Construção Civil		0	0	0	1	0
Apicultura		4	3	8	13	7
Base Mineral		21	6	6	22	13
Bens de capital		0	1	0	0	0
Biotecnologia		9	3	1	3	1
Calçados		7	1	3	3	1
Cerâmica vermelha		0	0	1	0	0
Confecções		0	0	0	1	0
Construção civil		2	0	0	2	2
Construção Naval		1	1	0	0	2
Defesa		2	1	0	0	0
Economia criativa		12	5	6	23	13
Eletroeletrônico		2	1	0	0	0
Energia		0	0	0	3	0
Fármacos		9	1	4	5	2
Ferramentaria		1	0	0	0	0
Floricultura		1	0	0	0	0
Fogos de artifício		1	0	0	0	0
Fruticultura		2	0	1	3	1
Gemas e Jóias		4	0	1	0	0
HPPC		1	0	0	0	1
Jogos Digitais		1	0	0	0	0
Laticínios		0	1	3	0	0
Logística		2	0	0	0	0
Madeiras e Móveis		18	6	19	13	13
Metalmecânico		15	9	2	7	2
Mobiliário		0	0	0	0	1
Pecuária		5	3	8	86	11
Pesca e Aquicultura		1	0	3	17	8
Petróleo e Gás		5	0	0	6	0
Químico Farmacêutico		0	0	1	1	0
Saúde		1	2	0	0	0
Setor Gráfico		1	0	1	1	0
TIC		14	10	1	10	1
Têxtil e Confecções		31	12	11	21	3

Turismo	0	2	2	10	0
Vitivinicultura	3	2	0	1	0
TOTAL	204	80	104	328	122

Fonte: Adaptado a partir do Observatório Brasileiro de APL (2020).

Ao contrário do senso comum e do que fora constatado por Puga ainda no ano de 2003, é possível verificar, embasado nos dados fornecidos pelo Observatório brasileiro de APL, que houve uma mudança na concentração de APLs em territórios nacionais. A liderança agora está com o Nordeste com o total de 328 APLs, seguido pela região Sudeste com 204, em terceiro a região Norte com 122, em quarto a região Centro-Oeste com 104 e do segundo para o último lugar, a região Sul com 80 APLs.

No trabalho de Puga (2003) o Brasil apresentava um total de 193 APLs, enquanto agora o país alcançou a faixa de 838, com elevação no número em todas as regiões, mas com destaque principal à Nordeste, a qual saltou de 15 para 328 em aproximadamente 15 anos. Importante ressaltar que para este estudo, não foi levado em consideração se houve mudanças nos critérios de caracterização de um APL ou não, apenas foi realizada a constatação numérica deles.

No entanto, apesar desse destaque observado principalmente pelas regiões Norte e Nordeste, ainda se verifica uma grande defasagem entre o número de APLs nessas regiões, com a produção científica nesses locais. Embora a região Sul tenha sido ultrapassada em números totais de APLs, ela ainda continua com uma boa colocação em produção acadêmica, o que pode vir a contribuir no desempenho financeiro da região, bem como na promoção da qualidade de vida dela. A região Sudeste ainda permanece como a principal região nesta temática, visto que apesar de não ser mais a líder em números totais de APLs, ainda manteve um alto patamar, além de estar muito à frente de todas as outras regiões quanto às participações de instituições de pesquisa e do número de publicações.

Importante destacar que, essa defasagem pode evidenciar alguns problemas estruturais nos APLs das regiões em que a produção científica ainda é defasada. Visto que, pela própria definição de APL que considera o fator de inovação, conhecimento e educação de maneira geral, como um aspecto fundamental, faz-se necessário um fortalecimento em âmbito acadêmico científico para que possa ocorrer maiores ganhos nos arranjos dessas regiões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desse estudo, foi possível verificar que houve um aumento robusto no número de APLs em todas as regiões do país. Esse aumento desfaz o senso comum em acreditar que as regiões Sul e Sudeste possuem a maior concentração do número de APLs no Brasil, quando na

realidade a maior contração está na região Nordeste. Entretanto, as regiões Sul e Sudeste ainda lideram em âmbito científico, o que pode colaborar para explicar a boa estruturação existente nos arranjos dessas regiões, em relação as demais.

Mesmo diante de um cenário de concentração de produção científica em apenas duas regiões, através dos resultados desta pesquisa, pode-se verificar que tais pesquisadores preferem realizar seus trabalhos forma isolada ou em grupos (componentes) pequenos. Desta forma é possível concluir que a rede de pesquisadores, que realizam estudos quanto ao tema APL no Brasil, é uma rede muito fragmentada com poucos pesquisadores fazendo a função de intermediação (ponte) entre os componentes existentes, segundo as publicações existentes na base de dados da Scielo.

As pesquisas em sua maioria, estão levando a discussão e associando o tema governança, dentro do universo das aglomerações produtivas (APLs e *Clusters*). Esta ligação se dá pelo fato de que, as APLs fazem parte de programas de governo, que acaba por expor contradições nas esferas políticas e econômicas, em muitos casos deixando a desejar, frente aos cenários e modelos de governança que se almeja alcançar. Dentro deste contexto a governança se caracteriza como uma experiência de desenvolvimento, ligada a uma realidade onde existem graves desigualdades setoriais, sociais e regionais, como é o caso do Brasil.

Importante ressaltar que este estudo não procurou levantar os montantes financeiros de cada região, nem os desempenhos específicos quanto à volume de produção e afins. Dessa maneira, sugere-se que estudos futuros possam realizar esses levantamentos e consequentemente busquem realizar uma relação com as produções científicas de cada região.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Carlos AA. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/16>

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). *Arranjos produtivos locais e desenvolvimento regional*. Análise do mapeamento e das políticas para Arranjos Produtivos Locais no Brasil. Seminários, outubro de 2004.

BRAGA, G. M. Relações Bibliométricas Entre a Frente de Pesquisa (Research Front) e Revisões da Literatura: Estudo Aplicado a Ciência da Informação. **Ciência da Informação**, vol. 47, no. 1, p. 9–26, 1973. <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v2i1.20>.

CARLSSON, B.; ELIASSON, G. **Industrial dynamics and endogenous growth**. *Industry and Innovation*, v. 10, n. 4, p. 435-455, dez. 2003.

COUTINHO, S. M. V.; SAMPAIO, C. A. C.; PARRA, O.; MALHEIROS, T. F.; FERNANDES, V.; PHILIPPI, A. Redes acadêmicas para pesquisa e capacitação em meio ambiente e desenvolvimento sustentável: Uma revisão crítica. **Ambiente e Sociedade**, vol. 15, no. 3, p. 165–184, 2012. DOI 10.1590/S1414-753X2012000300010.

FAURÉ, Y. A.; HASENCLEVER, L. *O desenvolvimento econômico local no Estado do rio de janeiro. Quatro estudos exploratórios: Campos, Itaguaí, Macaé e Nova Friburgo*. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2003.

FIGUEIREDO, Jeovan de C.; DI SERIO, Luiz Carlos. Estratégia em clusters empresariais: conceitos e impacto na competitividade. **Clusters empresariais no Brasil: casos selecionados**. São Paulo: Saraiva, p. 1-18, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281588959_Estrategia_em_Clusters_Empresariais_Conceitos_e_Impacto_na_Competitividade

FUINI, L. L. A GOVERNANÇA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: TÓPICOS PARA UMA DISCUSSÃO SOBRE O DESENVOLVIMENTO EM ESCALA, p. 1–22, 2013. Disponível em: <https://www.unisc.br/site/sidr/2013/Textos/45.pdf>

FUINI, L. L. As dimensões geográficas dos arranjos produtivos locais. **Revista de Geografia Norte Grande**, vol. 2014, no. 59, p. 201–215, 2014. <https://doi.org/10.4067/s0718-34022014000300012>.

HASENCLEVER, L.; ZISSIMOS, I. A evolução das configurações produtivas locais no Brasil: uma revisão da literatura. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, vol. 36, no. 3, p. 407–433, 2006. <https://doi.org/10.1590/s0101-41612006000300001>.

LASTRES, Helena MM; CASSIOLATO, José Eduardo. Novas políticas na era do conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais. **Parcerias estratégicas**, v. 8, n. 17, p. 05-30, 2003. Disponível em: <https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/235/1/LASTRESPE2003i.pdf>

MARTINS, D. L. **Análise de redes sociais de colaboração científica no ambiente de uma federação de bibliotecas digitais**. 255 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27151/tde-16042013144121/publico/DaltonLopesMartins.pdf> Acesso em: 12 dez. 2020.

MASCENA, K. M. C. de; FIGUEIREDO, F. C.; BOAVENTURA, J. M. G. Clusters e APLs: análise bibliométrica das publicações nacionais no período de 2000 a 2011 TT - Clusters y APLs: análisis bibliométrico de las publicaciones nacionales en el periodo de 2000 a 2011 TT - Clusters and LPA's: bibliometric a. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 53, no. 5, p. 454–468, 2013. DOI 10.1590/S0034-75902013000500004. Available at: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000500004&lang=pt.

MOODY, J. The Structure of a Social Science Collaboration Network: Disciplinary Cohesion from 1963 to 1999. **American Sociological Review**, 2004. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000312240406900204>.

OBSERVATÓRIO BRASILEIRO DE APL. 2020. Disponível em: <http://www.observatorioapl.gov.br/>.

POWELL, W.; SMITH-DOER, L. Networks and Economic Life. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. **The Handbook of Economic Sociology**. 2nd ed. Princeton: Princeton University Press, 2003.

PUGA, Fernando Pimentel. Alternativas de apoio a MPMES localizadas em arranjos produtivos locais. 2003. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/14034>

ROSSONI, L.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. Cooperação entre pesquisadores da área de administração da informação: evidências estruturais de fragmentação das relações no campo científico. **Revista de Administração - RAUSP** [en línea], 43(2), 138-151 [fecha de Consulta 4 de Junio de 2020]. ISSN: 0080-2107. 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417512002>.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <www.sebrae.com.br>.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis: methods and applications**. Cambridge University Press, 1994. DOI 10.1017/CBO9780511815478. Acesso em: 03 mai. 2020.

CAPÍTULO 14

APLICAÇÃO DO CEP/MASP PARA O TEMPO DE ATENDIMENTO EM SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE RASTREAMENTO VEICULAR

DOI: 10.47402/ed.ep.c202293014950

Lucas Moraes Pamplona Martins
Luilson Fernandes de França
Pablo Rodrigo Pinto Borges
Tatiele Ferreira Luiz dos Santos Lopes
Verônica de Menezes Nascimento Nagata
Mariana Pereira Carneiro Barata

RESUMO

A aplicação do Controle Estatístico de Processo (CEP) em processos industriais é bastante difundida, entretanto para serviços estas aplicações costumam ser pouco utilizadas. A análise do tempo de atendimentos é estratégica para empresas de serviços de rastreamento veicular, pois neste tempo o equipamento fica indisponível para utilização por parte do cliente e é fundamental que os serviços sejam prestados no menor tempo e mais apropriado possível. Este trabalho mostra a análise dos processos de instalação, desinstalação e manutenção de dispositivo de rastreamento de veículos, objetivando analisar a capacidade de atendimento aos padrões especificados para o tempo de atendimento. Para tanto, utilizou-se o CEP e a Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP) para análise da estabilidade e capacidade do processo e para endereçar soluções às não conformidades encontradas. Foram realizadas visitas *in loco* para levantamento de dados e informações e uso de ferramentas da qualidade, buscando identificar possíveis causas de extensão no tempo de atendimento e apresentadas sugestões de melhorias. Como resultado, destaca-se o não atendimento do processo de manutenção aos padrões especificados enquanto os processos de instalação e desinstalação mostraram-se capazes. Um plano de ações foi sugerido para a eliminação das causas-raízes identificadas para o processo de manutenção.

PALAVRAS-CHAVE: Controle de Qualidade; Ferramentas da Qualidade; Gráfico de controle individual; Capabilidade de processo; Qualidade em serviços.

INTRODUÇÃO

As empresas buscam continuamente reduzir seus custos, diminuir as perdas e elevar os seus padrões de qualidade para oferecer serviços que sejam competitivos e justos ao mercado. No segmento de rastreamento de veículos a concorrência vem aumentando, segundo a Associação Brasileira das Empresas de Sistemas Eletrônicos de Segurança (ABESE) e neste cenário a qualidade dos serviços prestados e a padronização de seus processos e produtos é um elemento qualificador para as empresas deste ramo. Logo, a gestão e controle da qualidade mostra-se como uma área estratégica nestas empresas, onde as organizações necessitam continuamente de ferramentas da qualidade e do Controle Estatístico do Processo (CEP) dentro de seus processos produtivos. Combinada ao CEP a Metodologia de Análise e Solução de

Problemas (MASP) é capaz de fazer com que os gestores possam tomar decisões baseadas em dados e fatos confirmados como causas-raiz dos problemas (WERKEMA, 2006).

O tempo de atendimento, que é o tempo em que os serviços de instalação, desinstalação e manutenção de dispositivo rastreador são executados, constituem-se de processos-chave para a oferta de serviços de qualidade neste segmento. Mas, estariam estes processos atendendo às especificações para o tempo de realização deste suporte técnico? O presente artigo objetiva analisar se os processos de instalação, desinstalação e manutenção de dispositivo de rastreamento veicular estão sendo executados dentro das especificações de tempo estabelecidas. Para tanto, utiliza-se dos princípios do CEP e do MASP aplicados a uma empresa de rastreamento de veículos, observando o tempo de atendimento nos serviços de suporte técnico ao cliente para a execução de serviços de instalação, desinstalação e manutenção do dispositivo rastreador. Com esta análise e o endereçamento do problema, acredita-se que o uso do CEP/MASP pode trazer benefícios para a empresa como a pronta-disponibilidade do serviço prestado, otimização de recursos (tempo e força de trabalho) e satisfação de seus clientes.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, aborda-se o embasamento teórico relevante para o desenvolvimento da pesquisa. Discutem-se conceitos sobre Controle Estatístico de Processo, Método de Análise e Solução de Problemas e Ferramentas da Qualidade.

CONTROLE ESTATÍSTICO DO PROCESSO (CEP)

O CEP permite monitorar, analisar, prever, controlar e melhorar a variabilidade de certa característica de qualidade do produto (OLIVEIRA *et al.*, 2018) com o intuito de melhorar a qualidade do que é produzido. Ainda, permite a avaliação da estabilidade do processo, portanto, é verificado se o processo gera produtos confiáveis e se está atendendo às especificações exigidas (BACKES; PACHECO, 2017).

O gráfico de controle monitora o grau de variabilidade de um produto e auxilia na identificação de tendências que indicam se o processo está sob controle estatístico (LEITE, 2015). De acordo com Leite (2015), é fundamental investigar quando a tendência indica que o processo está piorando constantemente. As cartas de controle são gráficos utilizados para acompanhamento de um processo, sendo que no gráfico existe o Limite Superior de Controle (LSC), Limite Inferior de Controle (LIC) e Linha Média (LM). Caso algum processo esteja fora do controle, os pontos devem estar fora dos limites de controle.

Os gráficos de observação individual são mais utilizados quando o grupo a ser analisado possui apenas um elemento em sua amostra. A linha média do gráfico de observações individuais refere-se à média geral μ_0 . Já os limites inferior e superior distanciam-se $3\sigma_0$ da linha média, os quais estão ilustrados nas Equações 1, 2 e 3 (COSTA; EPPRECHT; CARPINETTI, 2005).

$$LSC_X = \mu_0 + 3\sigma_0 \quad (1)$$

$$LM_X = \mu_0 \quad (2)$$

$$LIC_X = \mu_0 - 3\sigma_0 \quad (3)$$

Onde:

LSC_X : Limite superior de controle;

LM_X : Linha média;

LIC_X : Limite inferior de controle;

μ_0 : Média geral dos valores individuais das amostras;

σ_0 : Desvio padrão do processo, estimado por \overline{MR}/d_2 ;

\overline{MR} : Média das amplitudes móveis;

d_2 : coeficiente tabelado e que depende do tamanho da amostra (neste caso, $n = 2$ e $d_2 = 1,128$).

Os limites para o gráfico de amplitude móvel estão ilustrados nas Equações 4, 5 e 6:

$$LSC_{MR} = \mu_{MR} + 3\sigma_{MR} \quad (4)$$

$$LM_{MR} = \mu_{MR} \quad (5)$$

$$LIC_{MR} = \mu_{MR} - 3\sigma_{MR} \quad (6)$$

Onde:

LSC_{MR} : Limite superior de controle MR;

LM_{MR} : Linha média MR;

LIC_{MR} : Limite inferior de controle MR;

μ_{MR} : Média das amplitudes móveis;

σ_{MR} : Desvio padrão das amplitudes móveis.

O estudo sobre a capacidade do processo é realizado a partir do índice de capacidade (C_p), que compara os itens (produtos ou serviços) de um processo sob controle com os parâmetros de qualidade estabelecidos pela gerência de uma organização (GOUVEIA, 2018). Segundo Samohyl (2009), o índice de capacidade é obtido através da diferença entre os parâmetros superior e inferior que definem as especificações de qualidade do item divididos por seis vezes a variabilidade normal que ocorre dentro da produção do item ou serviço (ver Equação 7).

$$C_p = \frac{(LSE - LIE)}{6\sigma} \quad (7)$$

Onde:

LSE: Limite superior de especificação;

LIE: Limite inferior de especificação;
 σ : desvio padrão.

Samohyl (2009) explica que o número seis em conjunto com o desvio-padrão na fórmula representa o número de vezes que o desvio padrão se encaixa dentro da distância entre os limites de controle do gráfico de valores individuais. Ainda segundo o autor, quando o processo é capaz, o valor se mantém dentro dos parâmetros que definem qualidade, assim, o valor obtido com o cálculo é maior que 1 (ou 1,33 índice definido pelo autor como o mais aceitável pela indústria). Este índice relaciona a variabilidade permitida ao processo (especificada pelo cliente e/ou projeto) com a variabilidade natural do processo. Dessa forma, quanto maior for o valor de C_p , maior será a capacidade do processo em atender às especificações, desde que a média esteja centrada no valor nominal (BARRETO; ROCHA; JUNIOR, 2016).

O índice de capacidade real (C_{pk}) é obtido após o índice de capacidade (C_p) e sua função, segundo Crespo *et al.* (2018), é a de medir a proximidade entre os limites de controle e os parâmetros de qualidade. Para isso, são levadas em consideração a amplitude do processo e a localização das amostras dentro do espaço que define a qualidade do processo de produção. Assim, para obter o índice de capacidade real, são feitos dois cálculos isolados que representam as duas regiões do gráfico de distribuição normal, em que, em uma região é onde estão representados os dados mais próximos ao limite inferior e na outra os mais próximos ao limite superior das especificações de qualidade do produto ou serviço. Após os cálculos, o menor valor obtido representa o índice C_{pk} (ver Equação 8).

$$C_{pk} = \min \left| \frac{(LSE - \mu)}{3\sigma}, \frac{(\mu - LIE)}{3\sigma} \right| \quad (8)$$

Onde:

LSE: Limite superior de especificação;

LIE: Limite inferior de especificação;

σ : desvio padrão;

μ : média dos valores individuais das amostras.

MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS (MASP)

De acordo com Pires (2014), MASP é uma metodologia que permite identificação, análise e solução de problemas, de forma ordenada e visando que não se repitam, por meio do PDCA e ferramentas da qualidade. O MASP é formado por 8 etapas que são subdivididas em: identificação do problema, observação (investigação das características do problema), análise (definição das causas fundamentais), planejamento da ação (bloqueio das causas fundamentais); ação (execução do planejamento de ação), verificação (constatação da

eficiência do bloqueio), padronização (prevenção contra o reaparecimento do problema) e conclusão (recapitulação das etapas e planejamento de ações futuras). Conforme Campos (2014) as ferramentas aplicadas na etapa de identificação do problema compreendem gráficos com resultados históricos. Já na etapa de análise das causas, utiliza-se *brainstorming*, diagrama de causa e efeito, os “cinco porquês” no intuito de descobrir a causa fundamental. No planejamento das ações utiliza-se a ferramenta plano de ação 5W1H (*what, who, when, why, where, how*) com o objetivo de construir um plano para eliminar a causa fundamental.

FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Para Miguel (2006), as ferramentas da Qualidade são frequentemente usadas como suporte ao desenvolvimento da qualidade ou ao apoio à decisão na análise de determinado problema. Freitas (2012) complementa afirmando que o grande potencial delas está quando são combinadas e utilizadas para a identificação da causa-raiz dos problemas e para a solução destas. As ferramentas mencionadas a seguir foram as utilizadas para desenvolver cada etapa do MASP.

O fluxograma é o registro, compacto e visual, de um processo, com o objetivo de melhorar a compreensão do mesmo e posteriormente aprimorá-lo. Essa ferramenta é fundamental para a padronização e entendimento do processo, pois é possível enxergar e identificar como ele funciona e onde existem dificuldades dentro dele (GOMES; SOUZA, 2010). É um gráfico que representa os diversos eventos que podem ocorrer dentro de um processo produtivo sendo eles: a execução do processo, a identificação das etapas, o transporte, as esperas e os documentos que serão registrados (MARTINS *et al.* 2018).

O Diagrama de Ishikawa é uma das ferramentas da qualidade usada para investigar as possíveis causas que culminaram em um efeito insatisfatório. Camargos *et al.* (2018) afirmam que essa ferramenta permite a melhor identificação e análise das causas de um problema. Essa ferramenta comum é usada para identificar uma interação complexa de causas para um problema ou evento específico (COCCIA, 2017) e outras ferramentas auxiliam na aplicação do diagrama de causa e efeito, sendo a árvore dos 5 porquês e o *brainstorming* (CAMARGOS *et al.*, 2018). Segundo Aguiar (2014), o método dos 5 porquês foi utilizado no sistema Toyota de Produção e consiste em perguntar o porquê de um problema sucessivas vezes para se encontrar a sua causa-raiz, que geralmente está escondida através de sintomas óbvios.

A matriz GUT objetiva orientar as decisões organizacionais através da priorização das alternativas de ações (BASTOS, 2014). A matriz trabalha com um esquema de pontuação

levando em consideração três indicadores: Gravidade, Urgência e Tendência. No Quadro 1 apresenta-se a escala da Matriz GUT.

Quadro 1: Fatores relevantes ao analisar-se a Matriz GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente Grave	Precisa de atenção imediata	...Irá piorar rapidamente
4	Muito Grave	É urgente	...Irá piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais rápido possível	...Irá piorar
2	Pouco Grave	Pouco urgente	...Irá piorar em longo prazo
1	Sem Gravidade	Pode esperar	...Não irá mudar

Fonte: Adaptado de Periard (2011)

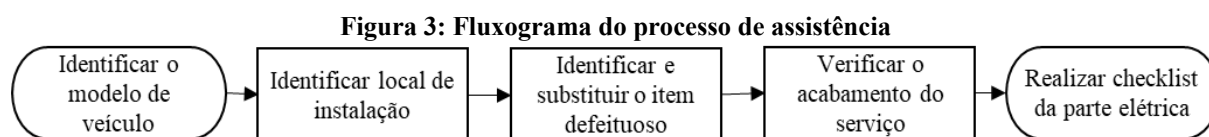
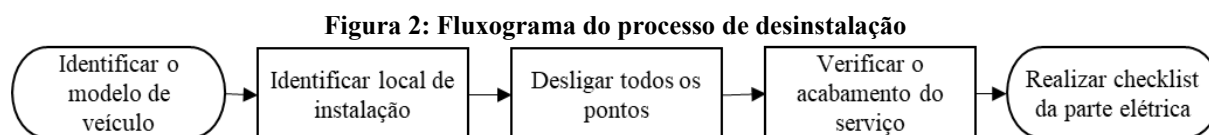
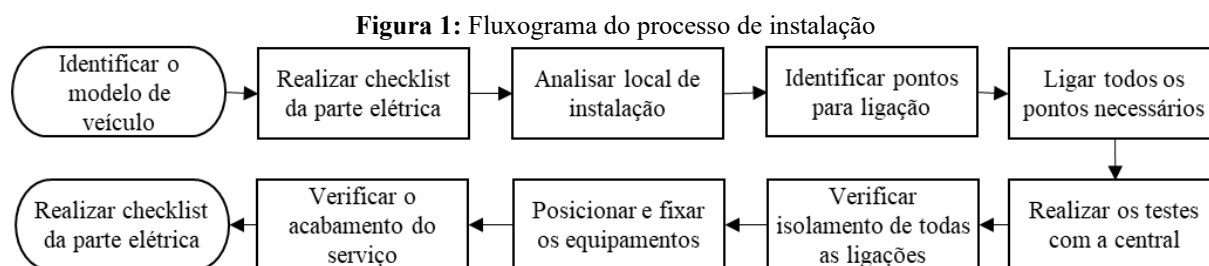
METODOLOGIA

A classificação da pesquisa pode ser definida como estudo de caso pela concentração do pesquisador em um caso específico referente ao tema da pesquisa (PÁTARO; OLIVA, 2017). Para atingir o fim estabelecido, a metodologia aplicada corresponderá às ferramentas mostradas anteriormente de modo que será aplicado um gráfico de controle de valores individuais nos dados de cada serviço que a empresa fornece, visando analisar e definir a situação de cada caso dentro dos limites estabelecidos por serviço. Vale ressaltar que, para a confecção destes gráficos, não haverá tempo mínimo de execução, uma vez que para o caso de serviços o menor tempo configura um melhor atendimento.

Os gráficos que ilustram o controle individual estão representados com os títulos “Gráfico X” e os gráficos que representam as amplitudes móveis estão denominados com o título “Gráfico MR”. A adoção do gráfico de controle individual para esta análise justifica-se por haver somente um elemento a ser analisado que nesse caso é o tempo de atendimento. Como para este tipo de aplicação é difícil definir a variabilidade, é necessário trabalhar em conjunto a amplitude móvel (SAMOHYL, 2009). Com o atendimento do controle estatístico de todos os dados referentes a cada tipo de serviço será apresentado o estudo de capacidade, realizado através dos cálculos de Cp e Cpk, que foram utilizados como um meio para analisar e diagnosticar se os processos são capazes de atender às especificações estabelecidas pela empresa.

A empresa selecionada para a coleta de dados atua no ramo de prestação de serviços, no segmento de rastreamento de veículos. No desenvolvimento desta pesquisa foram realizadas consultas bibliográficas e pesquisa de campo. O levantamento de dados foi realizado em um período de 4 meses (maio-agosto/2021). O processo selecionado é o de suporte técnico em

campo. Para tal atividade a empresa conta com uma equipe de seis técnicos, sendo dois funcionários e quatro prestadores de serviço terceirizados. Os serviços prestados foram divididos em três categorias, sendo elas: instalação, desinstalação e assistência. Para cada uma das categorias apresentadas, a empresa definiu como tempo padrão de execução 90 minutos, 30 minutos e 60 minutos, respectivamente, baseando-se em dados históricos. O fluxograma de cada uma das categorias é demonstrado nas Figuras 1, 2 e 3.



Fonte: Autores (2021)

O tempo de duração de cada atendimento realizado pela equipe técnica da empresa é crucial para a satisfação dos clientes, pois estes serviços implicam em indisponibilidade dos seus equipamentos para realizar as atividades produtivas e queda de performance. Portanto, o acompanhamento e a identificação de possíveis desvios é importante para que sejam tomadas medidas corretivas em tempo hábil. Para este trabalho foram coletadas as informações de todas as ordens de serviço geradas no período de 01/01 a 30/04/2021, possibilitando a extração do tipo de serviço realizado, identificação do técnico e o tempo de atendimento expresso em minutos para cada registro. Estas informações permitirão a separação dos registros e a plotagem dos gráficos de controle e análise de capacidade dos processos, viabilizando a identificação de desvios e suas causas.

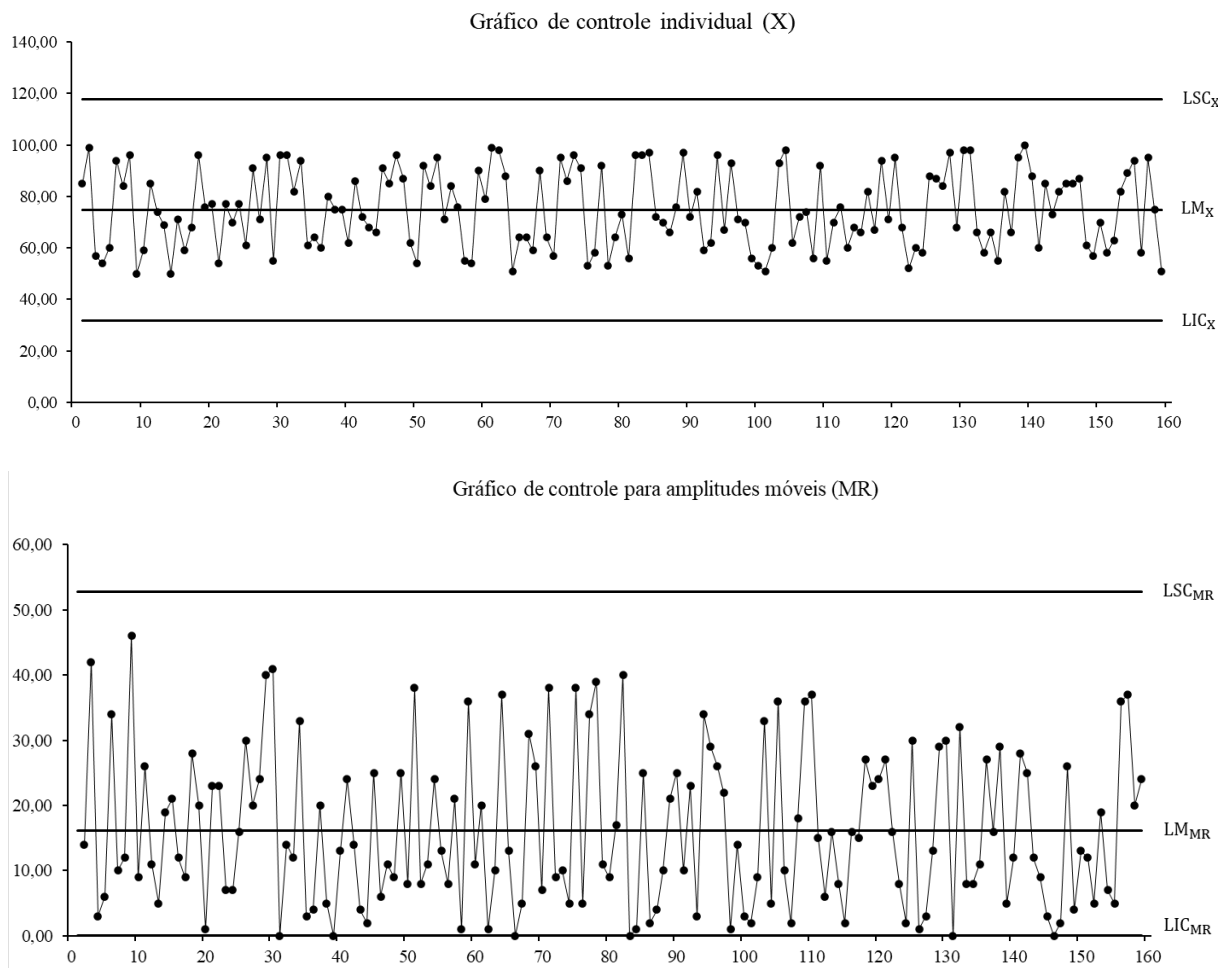
RESULTADOS

ANÁLISE DE ESTABILIDADE ESTATÍSTICA

A primeira análise foi realizada para os 157 dados coletados referentes ao serviço de instalação. Foram realizados cálculos para se obter o tempo médio de realização do serviço bem

como para obter a média das amplitudes móveis. Assim, para o tempo médio dos serviços o valor foi de 74,87 minutos e para a média das amplitudes móveis foi de 16,16 minutos. Os valores obtidos serviram para calcular o limite superior e inferior dos gráficos de controle individual (LSC = 117,86 e LIC = 31,88) e o de amplitudes móveis (LSC = 52,84 e LIC = 0), como podem ser vistos na Figura 4.

Figura 4: Gráficos de controle individual e para amplitudes móveis do serviço de instalação



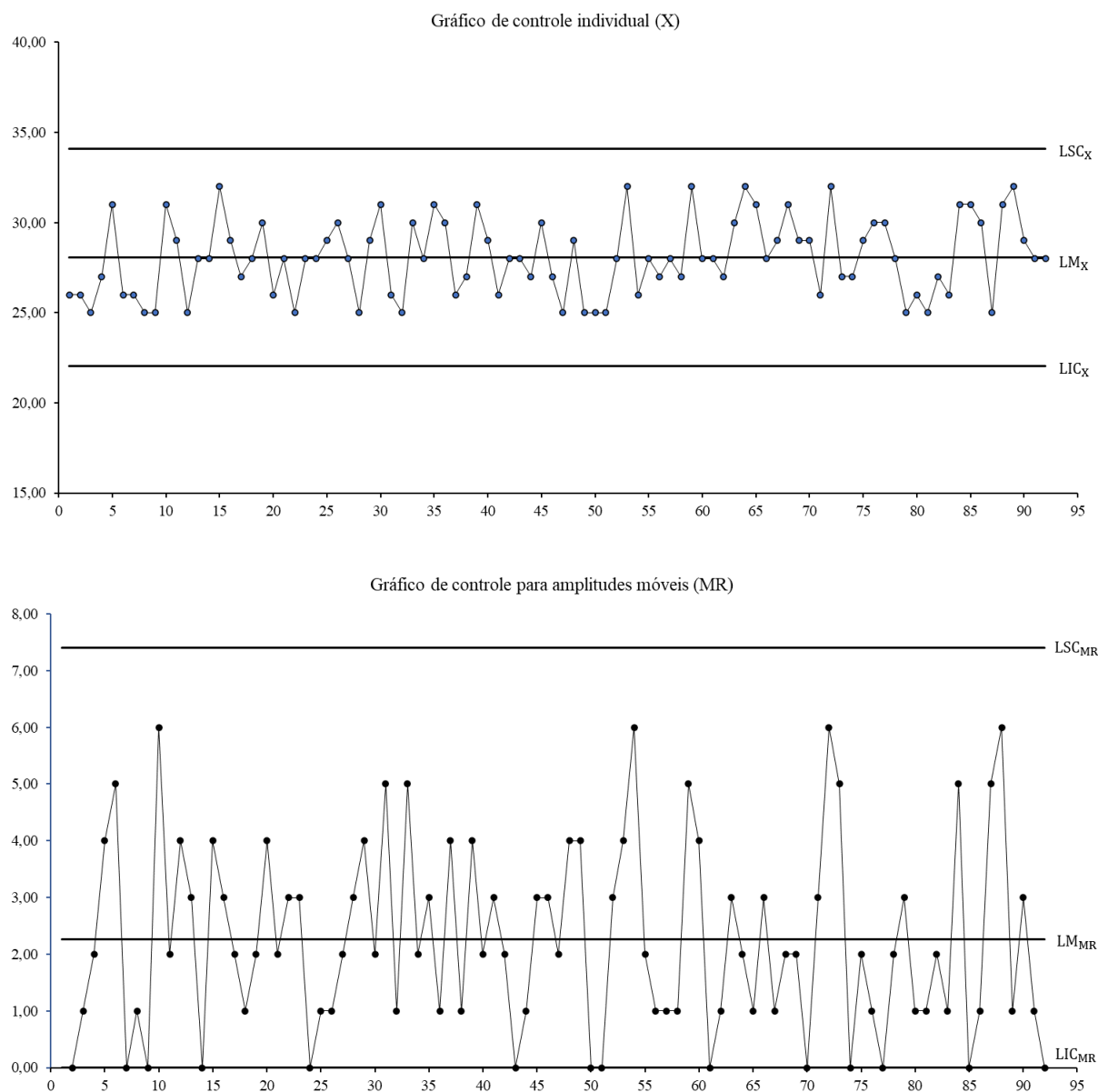
Fonte: Autores (2021)

Com a plotagem dos gráficos de controle individual observou-se que os atendimentos do serviço de instalação estavam bastante dispersos, no entanto, todos atenderam aos limites obtidos com a realização dos cálculos. Como na primeira interação não houve casos que fugissem dos limites obtidos, não foi necessário o cálculo de uma segunda interação que excluísse casos que não obedecessem aos padrões (SAMOHYL, 2009). Portanto os limites serão considerados para o monitoramento desse processo.

Para a análise seguinte, obtiveram-se os 92 dados referentes aos serviços de desinstalação. Com a realização dos cálculos pertinentes ao desenvolvimento dos gráficos de controle individual (Gráfico X), obteve-se um tempo médio de atendimento de 28,06 minutos

e para o gráfico de amplitudes móveis (Gráfico MR) 2,26 minutos. Assim, para o limite superior do gráfico de controle individual (LSC) o valor obtido foi de 34,08 e para o inferior (LIC) aproximadamente 22,04. Os valores respectivos de LSC e LIC para a construção do gráfico de amplitudes móveis (Gráfico MR) foram 7,4 e 0, como podem ser vistos na Figura 5.

Figura 5: Gráficos de controle individual e para amplitudes móveis do serviço de desinstalação

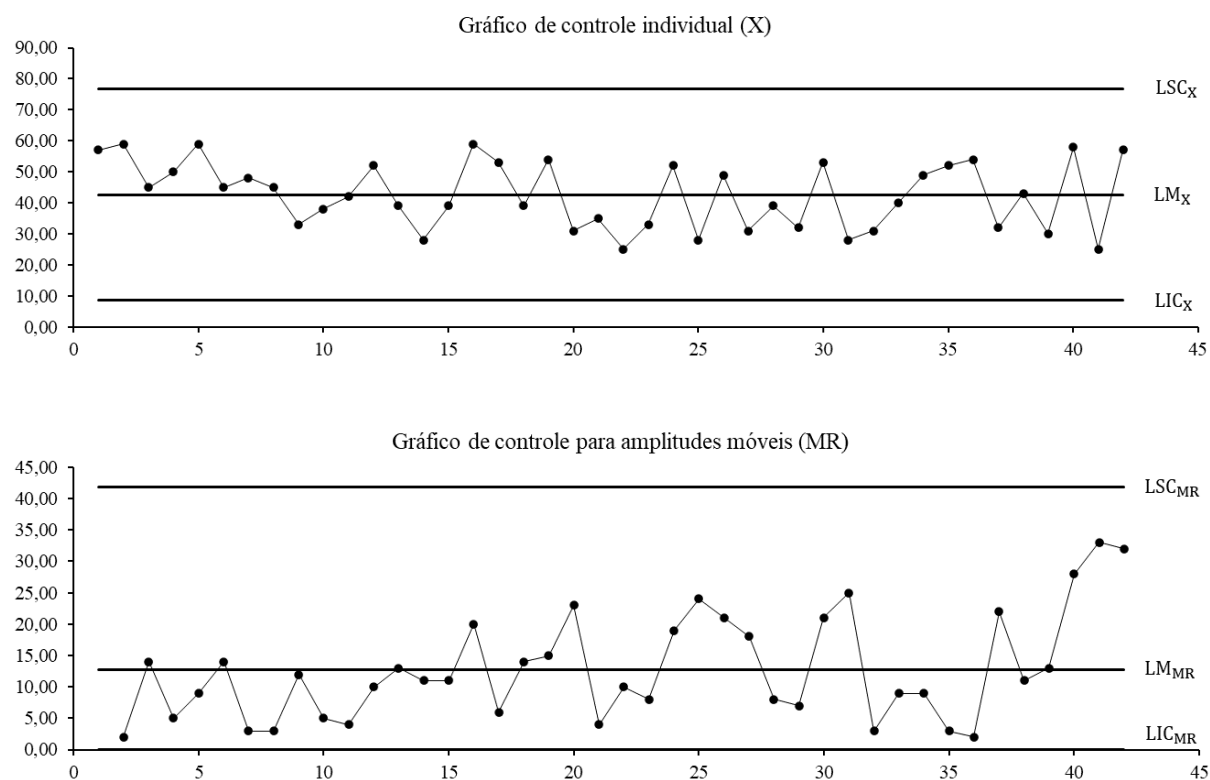


Fonte: Autores (2021)

Assim como os gráficos do serviço de instalação, os gráficos gerados com os dados referente aos serviços de desinstalação apresentaram-se, em uma primeira interação, dentro do controle estatístico, uma vez que todos os tempos dos serviços prestados respeitam os limites calculados. Vale ressaltar que dentro disso, os dados para esse serviço também se condensaram mais próximo da linha média, o que também pode ser entendido como uma menor variação nos atendimentos desse tipo de serviço.

Para a análise dos serviços de assistência foram utilizados 42 dados, que com os cálculos pertinentes à construção do gráfico de controle individual obteve-se como tempo médio de atendimento o valor de 42,64 minutos e das amplitudes móveis o valor de 12,78 minutos. Para LSC do gráfico de controle individual (Gráfico X) o valor aproximado foi de 76,63 e para o LIC 8,65. Para o gráfico de amplitudes móveis o LSC foi de aproximadamente 41,77 e para o LIC 0. A Figura 6 representa o serviço de assistência.

Figura 6: Gráficos de controle individual e para amplitudes móveis do serviço de assistência



Fonte: Autores (2021)

Dentro da primeira interação com os dados que representavam o serviço de assistência também não houve casos que fugissem dos limites calculados, logo, os serviços nesse caso também se mostraram dentro do limite estatístico.

Com os gráficos atendendo aos limites estatísticos, o passo seguinte consistiu na análise de capacidade dos processos, em que foram postos sob análise os valores padrões que a empresa utiliza para definir a qualidade de seus serviços e verificar se no tempo de execução do serviço estão sendo atendidos.

ANÁLISE DE CAPABILIDADE DOS PROCESSOS

Com a estabilidade estatística confirmada, foram realizados os cálculos do Cp e Cpk visando verificar a capacidade de cada um dos serviços. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Índice Cp e Cpk dos serviços

Índice de capacidade	Instalação	Desinstalação	Assistência
Cp	7,82	3,91	0,59
Cps	13,73	4,66	1,10
Cpi	1,90	3,15	0,08
Cpk	1,90	3,15	0,08

Fonte: Autores (2021)

Dentro do padrão médio de tempo aceitável pela empresa para a execução do serviço de instalação (90 minutos), os resultados obtidos demonstraram que esse tipo de serviço é capaz de ser realizado dentro do intervalo que a empresa define como parâmetro de atendimento. Essa conclusão pôde ser constatada uma vez que os índices Cp e Cpk se mostraram superiores ao padrão estatístico de 1,33 (SAMOHYL, 2009), não havendo a necessidade de intervenção neste processo.

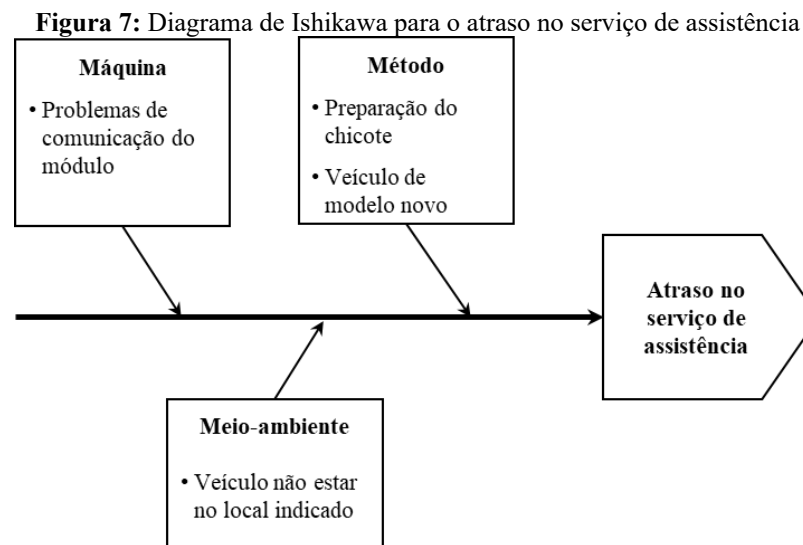
Assim como os serviços de instalação, os serviços de desinstalação também apresentaram resultados satisfatórios com o cálculo dos índices Cp e Cpk que os colocaram dentro da definição de um processo capaz, uma vez que atendeu ao padrão estatístico de 1,33 (SAMOHYL, 2009). Logo, pode-se concluir que o serviço atende a especificação de 30 minutos, com tolerância de 10 minutos, definida pela empresa. Com esses resultados não há a necessidade de intervenção neste processo.

No que se refere aos serviços de assistência, os resultados obtidos com os cálculos do Cp e Cpk foram inferiores ao padrão estatístico de 1,33 definido por Samohyl (2009), assim conclui-se pela incapacidade do processo de atender às demandas dentro do padrão de 60 minutos (com tolerância de 20 minutos) definido pela empresa. Deste modo, foi observado que ações deveriam ser tomadas para trazer o valor do índice ao padrão de qualidade. Logo, foram realizadas simulações em conjunto com a gerência da empresa, as quais permitiram a análise de possibilidades para a definição de um novo tempo padrão de atendimento para o serviço em questão, bem como, um novo tempo de tolerância para sua conclusão.

APLICAÇÃO DO MASP

Seguindo a segunda etapa do MASP, foram realizadas visitas à empresa e entrevistas com a equipe técnica com o objetivo de identificar características relacionadas ao

prolongamento do tempo de atendimento do serviço de assistência. Essa etapa foi desenvolvida com o auxílio do Diagrama de Ishikawa utilizando a estrutura 6M. As causas para o problema investigado foram identificadas conforme Figura 7.



Fonte: Autores (2021)

Os problemas de comunicação do módulo ocorrem devido à demora na confirmação dos comandos e devido a necessidade de testes para a execução do serviço. Quando o veículo é de um modelo novo, são necessários novos métodos para a execução do serviço, pois os componentes e suas localizações mudam de acordo com o modelo. A preparação do chicote é um procedimento artesanal que por algumas vezes pode demorar bastante tempo, assim é tido como um dos fatores de atraso. Foram comuns relatos de que o veículo não se encontrava no local do serviço. Assim os técnicos, por muitas vezes, tinham que esperar o veículo retornar ao local indicado ou aguardar instruções da central.

Na terceira etapa do MASP, foram identificadas as principais causas do problema, trabalhando com os pontos que podem ter relação com os resultados negativos e eventuais análises e hipóteses levantadas. Utilizando como base os possíveis problemas relatados foi desenvolvida uma matriz GUT, onde se busca explorar e indicar o impacto no resultado do tempo de atendimento baseando a análise em informações prestadas pelos envolvidos no processo, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Matriz GUT para causas no processo de assistência

Nº	PROBLEMAS	G	U	T	TOTAL	PRIORIDADE
1	Veículo não estar no local indicado ou em utilização	4	4	1	16	2
2	Problemas de comunicação do módulo	5	5	1	25	1
3	Veículo de modelo novo ou desconhecido	2	2	3	12	3
4	Preparação do chicote	1	1	1	1	4

Fonte: Autores (2021)

A partir da matriz GUT é possível identificar que o tempo de atendimento do suporte técnico em campo é mais afetado pelos problemas de comunicação do módulo com o servidor, visto que os equipamentos utilizam a rede GSM e qualquer instabilidade na rede provoca atraso no recebimento de comandos e configurações, cuja execução em local ideal de cobertura já é demorado. O segundo item com maior impacto na operação é a indisponibilidade do veículo no local previamente acordado para a realização do serviço, pois o técnico precisa deslocar-se para outro local para realizar o atendimento ou aguardar a sua chegada. O terceiro item tem impacto relevante no tempo de atendimento, porém ocorre apenas quando há a introdução de um novo modelo de veículo na operação. O item de menor impacto na operação é a preparação dos chicotes, que tem pouca relevância visto que a adaptação deste material é realizada em pouco tempo pelos instaladores.

Na sequência, realizou-se uma busca pela causa-raiz do problema a partir das dificuldades apontadas pela equipe de campo, com o auxílio dos 5 porquês, demonstrado no Quadro 3 e que foram respondidos juntamente com os colaboradores diretamente ligados ao processo.

Quadro 3 – Método dos 5 Porquês

Problema: Veículo não estar no local indicado ou em utilização		
	Perguntas	Respostas
1	Por que o veículo não está no local indicado pelo cliente?	Porque o veículo foi direcionado para outra atividade.
2	Por que o veículo foi direcionado para outra atividade?	Necessidade imprevista na operação do cliente.
Problema: Problemas de comunicação do módulo		
	Perguntas	Respostas
1	Por que há problemas na comunicação do servidor com o módulo?	Baixa qualidade do sinal da operadora celular.
Problema: Veículo de modelo novo ou desconhecido		

	Perguntas	Respostas
1	Por que o técnico desconhece o sistema elétrico do veículo?	A montadora não fornece o diagrama elétrico do veículo ou não foi encontrado na internet.
Problema: Preparação do chicote		
	Perguntas	Respostas
1	Por que o chicote do rastreador não está preparado?	Porque existem 3 tipos de instalações diferentes e com acessórios diferentes conectados ao chicote principal do rastreador. Não foi possível identificar antecipadamente a necessidade.
2	Por que não foi possível identificar antecipadamente a necessidade?	Porque o técnico só consegue verificar a necessidade de substituição do chicote ao diagnosticar o problema.

Fonte: Autores (2021)

Após aplicação dos 5 Porquês verificou-se que apenas uma das causas apontadas, a ausência de preparação prévia dos chicotes, está na governabilidade da empresa. A ausência dos veículos no local previamente acordado é resultante de necessidade operacional do cliente. As outras duas causas apontadas estão relacionadas a terceiros, fugindo completamente ao domínio do processo da empresa. O principal local de atuação da empresa é na região Sul do Pará, onde estão concentradas as maiores minas de extração de minério de ferro, e nestes locais o nível de sinal da rede celular é limitado, pois normalmente localizam-se distantes dos centros urbanos.

Baseado nos resultados das análises, foi possível elaborar propostas de melhorias utilizando o método 5W1H, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Plano de Ação 5W1H

O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?
Melhorar disponibilidade dos veículos	Equipe de agendamento de suporte técnico	Empresa x cliente	No momento do agendamento	Diminuir a incidência de atrasos provocados pela indisponibilidade momentânea de veículo	Informar ao cliente sobre política de penalidades por visitas improdutivas
Melhorar disponibilidade dos veículos	Equipe de suporte técnico	Local de atendimento	Após o tempo de tolerância de 15 minutos	Diminuir a incidência de atrasos provocados pela indisponibilidade momentânea de veículo	Aplicar política de penalidades por visitas improdutivas (multas ou taxas)
Melhorar a comunicação módulo-servidor	Equipe de agendamento de suporte técnico	Empresa	No momento do agendamento	Diminuir o tempo de atendimento da equipe de suporte técnico em campo	Buscar direcionar os agendamentos, sempre que possível, para locais onde a cobertura da rede celular seja melhor
Preparação prévia dos chicotes	Equipe de suporte técnico	Empresa	No início do expediente	Agilizar o atendimento ao cliente	Atentar para as informações constantes das Ordens de Serviço para preparar o material previamente

Fonte: Autores (2021)

CONCLUSÃO

Este artigo propôs a aplicação do CEP/MASP com a finalidade de analisar o tempo de atendimento do serviço de rastreamento veicular. Com a aplicação do CEP e análise dos dados, conclui-se que os processos de instalação e desinstalação são capazes, mas de assistência é não-capaz, de acordo com os padrões adotados pela empresa. A contribuição prática da pesquisa consiste na demonstração de que é possível aplicar o CEP às atividades de serviços como ferramenta gerencial e de controle de processos.

Embora a pesquisa se limite à fase de planejamento do MASP, consegue-se demonstrar o encadeamento do método de forma bem estruturada e com as ferramentas mais adequadas a cada etapa, conseguindo evidenciar as causas-raízes para o processo não-capaz e chegar a uma proposta de plano de ações para eliminar/mitigar tais causas. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a implantação e o acompanhamento do plano sugerido para avaliar a sua eficácia e a adoção das ações como padrão.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. C. **Análise de Causa Raiz**: levantamento dos métodos e exemplificação. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

BACKES, J. A.; PACHECO, D. A. J. Controle estatístico de processos: análise de um processo de extrusão. **Espacios**, [s.l.], v. 38, n. 2, p. 1-15, jan. 2017.

BARRETO, R. R.; ROCHA, H. O.; JUNIOR, C. A. B. Análise da capacidade de um processo de revestimento de bobinas de aço. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, XIII., 2016, Resende. **Anais** [...]. Resende: SEGET, 2016.

BASTOS, M. **Matriz GUT: do conceito à aplicação prática** [online]. [S.l.]: Portal Administração, 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 06 ago. 2021.

CAMARGOS, A. A. *et al.* Princípios da Gestão da Qualidade. **Organizações e Sociedade**, Iturama, v. 7, n. 8, p. 176-181, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.29031/ros.v7i8.419>. Acesso em: 25 maio 2021.

CAMPOS, V. F. **Controle da Qualidade Total** (No Estilo Japonês). 9. ed. Belo Horizonte: Falconi Editora, 2014.

COCCIA, M. The Fishbone diagram to identify, systematize and analyze the sources of general purpose technologies. **Journal of Social and Administrative Sciences**, Istambul, v. 4, n. 4, p. 291-303, 2017.

COSTA, A. F.; EPPRECHT, E. K.; CARPINETTI, L. C. R. **Controle estatístico de qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CRESPO, A. N. *et al.* Estudo da capacidade e sua importância no processo de usinagem. **Ensaio USF**, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 22-40, 2018.

FREITAS, P. R. C. **Proposta e aplicação de um modelo de ferramentas da qualidade para solução de problemas de uma metalúrgica de pequeno porte**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Faculdade Horizontina, Horizontina, 2012.

GOMES, D. R.; SOUZA, S. D. C. Mapeamento do processo de produção em uma fábrica do polo de cerâmica vermelha do norte fluminense. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXX., 2010, São Carlos. **Anais** [...]. São Carlos: ENEGEP, 2010.

GOUVEIA, M. A. C. **Controle estatístico da qualidade**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018.

LEITE, S. J. S. **Aplicação do controle estatístico no processo de embalagem de biscoitos na indústria de alimentos**. 2015. Monografia (Especialização em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

MARTINS, L. C. *et al.* Utilização do mapeamento de processos para identificação de falhas e melhoria contínua em uma indústria produtora de sacos de lixo. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXXVIII., 2018, Maceió. **Anais** [...]. Maceió: ENEGEP, 2018.

MIGUEL, P. A. C. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. 1. ed. São Paulo: Artliber, 2006.

OLIVEIRA, G. D. *et al.* Aplicação do controle estatístico do processo em uma indústria de autoadesivos. **Exacta**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 135-154, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/7340>. Acesso em: 25 maio 2021.

PÁTARO, C. R.; OLIVA, D. C. **Construindo a pesquisa**: métodos, técnicas e práticas em sociologia. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2017.

PERIARD, G. Matriz GUT: guia completo [online]. **SobreAdministração**. [S.l.], 03 nov. 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo>. Acesso em: 25 ago. 2021.

PIRES, J. G. C. Aprendizagem Organizacional através da Metodologia de Solução de Problemas - MASP. **Revista de Administração da Fatea**, Lorena, v. 9, n. 9, p. 84-100, 2014.

SAMOHYL, R. W. **Controle estatístico de qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 2006.

CAPÍTULO 15

O DEBATE SOBRE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO NO BRASIL NO SÉCULO XXI

Adeilson Elias de Souza
Felipe Montini
Igor de Menezes Larruscaim

RESUMO

Ao decorrer dos anos o Brasil apresentou diversas estratégias de desenvolvimento econômico, muitas delas baseadas em diferentes concepções teóricas, sociais e políticas, que influenciam na elaboração das políticas de governo que foram adotadas ao longo do tempo. Uma maneira razoável de entender como ocorre o processo de desenvolvimento do Brasil ao longo da história é entender como são compostas as diferentes concepções existentes a respeito do tema. Nesse sentido, foram elaboradas breves sínteses de cinco das correntes de pensamento que tratam o tema desenvolvimento econômico, a fim de analisarmos pontos similares e divergentes entre cada uma delas. Em linhas gerais essas correntes defendem que para se desenvolver o país precisa atacar determinados pontos-chaves, a Estruturalista defende que o país deve se industrializar, para que assim possa diversificar suas exportações, a Novo Desenvolvimentista preocupa-se com a demanda interna e externa, a Social Desenvolvimentista ao caráter executor do governo a respeito do desenvolvimento econômico, a da “Casa das Garças” focaliza sua atenção na abertura comercial, e por fim, a da CEPAL, de forma similar a estruturalista, defende que é a industrialização a principal responsável por promover o desenvolvimento econômico.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento econômico; Brasil; correntes de pensamento.

INTRODUÇÃO

O conceito de desenvolvimento econômico passou por várias transformações no decorrer do tempo, isto por conta das distintas concepções dos mais variados autores que dedicaram seus estudos sobre o tema, estes apresentando ideologias e métodos de estudo diferenciados dos demais. O desenvolvimento econômico é estudado pela teoria do desenvolvimento desde os clássicos, porém passou a ser aprofundada e com um grau de autonomia maior após a década de 40 do século XX baseando sua teoria em torno de principalmente Keynes e Joseph Schumpeter.

Os modelos de desenvolvimento econômico em sentido mais geral atuam por meio da análise do processo histórico, identificando eventuais empecilhos que dificultam o processo de crescimento econômico, e, ao mesmo tempo, buscam facilitar o desenvolvimento econômico

3 O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

por meio da eliminação de entraves negativos para a economia. Assim, o presente trabalho tem como objetivo realizar uma análise sobre algumas das diversas correntes que tratam do Desenvolvimento Econômico, sendo algumas delas tomando como referencial de análise a economia brasileira.

A proposta principal é entender quais os principais fatores propulsores ou limitantes do desenvolvimento econômico nas diferentes visões tratadas na próxima seção deste trabalho. Ou mais especificamente, esses fatores seriam capazes de trazer os efeitos esperados que estes autores nos mostrem ou são apenas exemplos de modelos de desenvolvimento econômico defasado ou inutilizável na economia brasileira? Para tanto, apresentam-se diversas teorias, as quais interpretam o tema de maneira distinta, mas que vem ganhando cada vez mais espaço na economia, sobretudo, em épocas seguidas de recessão econômica.

A escolha do tema da pesquisa é justificada pelo fato de tentarmos buscar respostas a respeito das políticas de desenvolvimento econômico no Brasil que podem ser observadas ao longo do tempo, e pretender apontar teoricamente contradições entre as diferentes abordagens de desenvolvimento econômico brasileiro. Algumas estratégias de desenvolvimento econômico utilizadas neste trabalho serão classificadas por cinco correntes, a saber: a perspectiva de desenvolvimento da CEPAL, a Estruturalista, a Novo Desenvolvimentista, a Social-desenvolvimentista, e por fim, a do Instituto da Casa das Garças. Para tal, o presente artigo está estruturado em duas seções além desta introdução. Na segunda, tratamos das perspectivas desenvolvimentistas citadas acima; e na terceira, apresentamos as considerações finais, fazendo uma análise conclusiva das correntes estudadas.

PERSPECTIVAS DESENVOLVIMENTISTAS A RESPEITO DA ECONOMIA BRASILEIRA

O Brasil nos primeiros anos do segundo milênio apresentou taxas de crescimento elevadas e que o colocaram entre os países mais importantes do mundo. Porém, a partir de 2014, a economia brasileira deu forte desacelerada, mostrando sua fragilidade em apresentar um desenvolvimento contínuo de sua economia.

Segundo Moreira e Arend (2016), a partir dos anos 2000 no Brasil, principalmente com o começo do mandato de Luís Inácio Lula da Silva (PT), o governo passou a atuar com maior intensidade na economia por meio da elevação dos gastos, contribuindo para o crescimento e elevação da renda na economia brasileira, assim trazendo à tona a retomada dos debates sobre as estratégias de desenvolvimento nacionais.

Para compreender as diversas perspectivas acerca do desenvolvimento, é de crucial importância a realização de uma análise do conceito de desenvolvimentismo e quais elementos que o caracterizam. Fonseca (2015), ao analisar as conceituações feitas por diversos autores como, Wade (1990), Evans (1992), Chang (1999) e Amsden (2001) entre outros, trouxe pontos em comum referentes ao conceito de desenvolvimentismo de tais autores. O primeiro ponto é a ideia de um projeto deliberado ou estratégia tendo como objeto a nação e seu futuro. O segundo refere-se a uma intervenção consciente e determinada do Estado, com o propósito de viabilizar o projeto. E o terceiro, à industrialização como caminho para acelerar o crescimento econômico, a produtividade e a difusão do progresso técnico. (FONSECA, 2015).

Dessa forma, a ideia de desenvolvimentismo trata principalmente do papel do Estado como agente que pode impulsionar o crescimento e a industrialização como elemento central para o desenvolvimento.

Dentre as correntes que serão analisadas no texto, a novo desenvolvimentista é encabeçada por Bresser-Pereira, a social desenvolvimentista é tratada por Carneiro, Biancarelli e Bielschowsky, a da Casa das Garças por Edmar Bacha, Samuel Pessoa, Gustavo Franco e Régis Bonelli, a estruturalista por Celso Furtado, e a da CEPAL principalmente através dos trabalhos de Raul Prebisch.

CEPAL

A Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) foi criada em 1948, e mostrou-se de extrema relevância, exercendo grande influência no pensamento referente ao desenvolvimento da América Latina.

O pensamento Cepalino foi baseado na ideia de Centro e Periferia, onde os centros seriam os países onde as técnicas capitalistas de produção penetravam primeiro, já a periferia eram aquelas economias onde a produção permanecia atrasada, no que se refere ao viés tecnológico e organizativo (CORRÊA, 2013).

Por muitos anos tomou-se como verdadeira a ideia de divisão internacional do trabalho, de forma que a economia orientou-se para que alguns países se industrializassem, no caso, o centro, e outros desenvolvessem a produção de bens primários, explorando suas vantagens comparativas, e o comércio internacional traria ganhos para ambos os lados (SANTOS; OLIVEIRA, 2008).

Esperava-se que os preços caíssem mais nos países centrais devido aos incrementos de inovações na indústria serem maiores que no setor primário, dessa forma os países periféricos

continuariam competitivos no cenário internacional, porém isso não ocorreu. Apesar dos incrementos de inovação e produtividade, os preços dos bens industrializados aumentaram, enquanto os países periféricos ficavam dependentes da demanda dos centros pelos seus produtos (Santos e Oliveira, 2008). Enquanto os centros preservavam inteiramente o fruto do progresso técnico da indústria, os países periféricos transferiam uma parte do fruto de seu próprio progresso técnico (PREBISCH, 1949).

Essa concepção ficou conhecida como a teoria da deterioração dos termos de troca, no qual os países centrais que se industrializaram foram beneficiados em relação aos países periféricos devido aos seus produtos possuírem maior valor agregado e não se desvalorizarem na mesma proporção dos produtos primários.

A industrialização nos países periféricos surgia como uma alternativa que possibilitaria o crescimento dessas economias de forma mais acelerada e mais consistente, a fim de diminuir a dependência pelo comércio externo. Sendo que a industrialização é capaz de absorver uma parte da população disponível, e contribuir para que outra parte seja absorvida em atividades correlatas que se desenvolvem paralelamente a ela. (PREBISCH, 1952)

A partir da industrialização dos países da América Latina, pôde-se evoluir a teoria da deterioração dos termos de troca, de forma que agora, a competitividade da indústria periférica era baixa em relação à indústria já consolidada dos países centrais. Alguns problemas referentes à industrialização entraram em pauta no ideário Cepalino, como a tendência ao desequilíbrio externo e o desemprego e heterogeneidade estrutural.

A tendência ao desequilíbrio externo deve-se ao fato de que no Centro, as importações de produtos primários crescem mais lentamente que a renda nacional: já na Periferia, as importações de produtos industrializados crescem mais rapidamente do que a renda (NERY, 2004). A tendência ao desemprego ocorre pelo fato do progresso técnico do centro estar associada às condições de oferta de trabalho e disponibilidade de capital, enquanto na periferia ele independe de ambos. Como o domínio tecnológico parte do Centro, a periferia adota técnicas importadas que seja capital intensiva, dessa forma, economizam os recursos em que possuem abundância, que é o excesso de mão de obra, assim, gerando uma tendência estrutural ao desemprego a partir da industrialização (PEREIRA, 2011)

O conceito de heterogeneidade estrutural refere-se aos desequilíbrios internos do subdesenvolvimento, surgindo a partir de disparidades no processo de industrialização entre setores e regiões, que dizem respeito ao grau de modernidade, a capacidade de gerar

transbordamentos, às densidades tecnológicas e aos índices de produtividade interna. Dessa forma, a distribuição das atividades em um território, pode levar a ocorrência de disparidades regionais, devido à maior dinâmica possibilitada pela presença das atividades mais produtivas em determinadas regiões em detrimento as outras. (SANTOS; OLIVEIRA, 2008)

Segundo Rodriguez (1981 *apud* CORRÊA, 2013), para a CEPAL, havia uma necessidade de condução deliberada do processo de industrialização, sendo o Estado concebido como o gerente fundamental da política de desenvolvimento, a qual deve orientar a longo e médio prazo através da planificação e condução em curto prazo através de um manejo de políticas que visem o desenvolvimento.

Estruturalistas

Segundo Furtado (2000), as teorias de desenvolvimento podem ser vistas como esquemas que explicam os processos sociais, onde a assimilação de novas técnicas, e o consequente aumento de produtividade leva a melhorias no bem estar da população, com melhoria na distribuição de renda, e uma homogeneização social. Além disso, Furtado (2000) considera certo grau de acumulação de capital como um fator importante para o desenvolvimento, pois este processo gera um aumento nos investimentos, que contribui para a promoção do crescimento e uma subsequente melhoria social.

Furtado (2000) analisa o desenvolvimento a partir do questionamento das razões pelas quais alguns países não se desenvolvem, buscando dessa forma explicar o subdesenvolvimento em determinados países através da análise dos fatores que levaram a esse fenômeno. Para ele, o subdesenvolvimento é um desequilíbrio na assimilação dos avanços tecnológicos produzidos pelo capitalismo industrial a favor das inovações que incidem diretamente sobre o estilo de vida. Essa inclinação à adoção de novas inovações nos padrões de consumo contrasta com o atraso na adoção de métodos produtivos mais eficazes. Porém, nos dois processos a acumulação de capital é fundamental. Assim, o subdesenvolvimento, portanto, é uma das formas que historicamente assumiu a difusão do progresso técnico.

O ponto de partida da análise de Furtado foi à ideia de “excedente social”, a fim de observar quais são as condições necessárias para que ocorra a acumulação de capital em determinados países. A existência do excedente requer que a divisão social do trabalho aumente a produtividade do trabalho, apesar de ser a condição necessária, por si só, é insuficiente. Segundo Furtado, é a estrutura de classes o fator que determina o quanto da produção vai ser

consumida, e o quanto vai ser investida para aumentar a capacidade produtiva da economia, que constitui o excedente (PEREIRA, 2000).

Furtado (2000) baseou-se na ideia de Centro-Periferia proposta por Prebisch (1950), onde em certos países o progresso técnico penetra lentamente. Dessa forma, tais países concentram-se nas atividades primário exportadoras, que possuem baixo valor agregado e tornam-se dependentes de bens industrializados dos países desenvolvidos.

Para desfrutar de um maior nível de bem estar social, são necessários níveis cada vez maiores de produtividade. Em economias abertas, além da assimilação de técnicas produtivas mais eficazes, os aumentos de produtividade podem ser obtidos através dos benefícios gerados pelas vantagens comparativas, dessa forma, é possível obter vantagens através do comércio internacional.

Em países que se inserem no complexo da divisão internacional do trabalho como exportadores de produtos primários, na maioria das vezes que a capacidade para importar entra em declínio, ocorrem uma melhoria nas condições para que atividades substitutivas internas se ampliem. O método de substituição de importações é importante para diminuir a dependência dos países Periféricos com relação aos Centros, esse processo se inicia pelas indústrias mais simples e de pequeno aporte de capital. Conforme progride, surge então o problema de conseguir renda externa ou aumentar a taxa de poupança. A atividade industrial requer mais capital do que a primário-exportadora, dessa forma, é necessário maior acumulação no sistema produtivo, porém, economiza mão de obra, assim, bens importados podem ser produzidos mediante menor aplicação de mão de obra e maior capital. (FURTADO, 2000).

Furtado (1990), atribui grande importância para a industrialização no processo de desenvolvimento. A industrialização deve contribuir para diversificar as exportações ao mesmo tempo em que expande o mercado interno, e para que possa reduzir a desigualdade social, deveria promover a criação de novos empregos e assegurar uma crescente oferta de bens a preços declinantes.

No sentido de industrialização, Furtado defende a ampliação da intervenção do Estado, através de políticas de apoio a industrialização integrada e um planejamento abrangente, incluindo investimentos nos setores básicos. Dessa forma, o Estado deveria controlar setores primordiais da economia como energia elétrica e transportes, bem como setores industriais básicos, como o setor siderúrgico. Em relação ao capital privado, este seria bem vindo para atuar nos demais setores, sendo um importante fomentador da economia. Portanto, as mudanças

no sistema econômico geradas pelo desenvolvimento industrial necessitam de planejamento, incentivo e proteção do Estado. (MOURÃO e VERIANO, 2012)

O trabalho de reconstrução estrutural, necessário para a superação do subdesenvolvimento, vai além da racionalidade dos mercados, e é acessível apenas através do planejamento. Nesse aspecto, o Estado é o principal agente, a fim de combater resistências estruturais à redução da desigualdade, como também de orientar o esforço de acumulação prioritariamente para a satisfação das necessidades básicas da população. (FURTADO, 1990).

Novo desenvolvimentista

Bresser Pereira (2010), aponta como novo desenvolvimentismo o plano responsável pelo desenvolvimento dos países pertencentes à periferia da América Latina, no qual utiliza a macroeconomia estruturalista do desenvolvimento para explicar os casos dos países que possuem renda média, que são atrasados economicamente em relação ao mundo, mas que são considerados industrializados.

Em termos conceituais, para Bresser-Pereira (2006), o desenvolvimento econômico abrange indicadores como renda *per capita*, investimento, capacidade de aprendizagem que a mão de obra deve ter, para assim poder acompanhar as variações tecnológicas nas indústrias e, sobretudo a melhoria de vida nos padrões médios da sociedade. Assim, podemos observar que o andamento do desenvolvimento econômico causa mudanças em níveis não só estruturais, como também culturais, alterando o modo de pensar da população.

Existem diversas medidas de desenvolvimento econômico por parte dos mais variados autores sobre o assunto, porém, para Bresser-Pereira (2008), o indicador mais completo é o do aumento da renda per capita, pois este apresenta uma medida mais aproximada da variação geral da produtividade da economia, diferentemente dos indicadores em termos qualitativos, analisados na maioria das vezes pela paridade do poder de compra, indicador com a capacidade de mostrar o que está acontecendo com o poder de compra da população em termos reais, ou seja, abstraindo variações nominais.

Seguindo a lógica de Bresser-Pereira (2008), embora o indicador da evolução da renda *per capita* traga uma série de fatores essenciais para assim poder-se realizar uma análise do desenvolvimento econômico, ele por si próprio não é capaz de explicar o desenvolvimento econômico em todos os países. Nos países produtores de petróleo, por exemplo, existe uma minoria da população que detém praticamente toda a renda do território, enquanto que o restante da população vive em extrema pobreza. Assim, como o indicador de renda *per capita* é

calculado de acordo com a renda do país dividido pela população, é possível que tenhamos países ricos com população pobre, não sendo, portanto, um indicador capaz de analisar o desenvolvimento econômico. Existe outra medida que pode ser levada em conta em casos como estes, que é o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), este contemplando a evolução da renda, da educação e da saúde.

Em meio ao andamento do desenvolvimento econômico, torna-se possível observar algumas oposições de classes sociais, no qual de um lado estão os empresários, os lucros e o investimento e do outro, representando respectivamente as suas oposições, os operários, os salários e o progresso técnico. Além disso, temos o mercado ditando o ritmo da economia e do outro o governo coordenando e corrigindo falhas do mercado (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 1).

Bresser-Pereira (1962), fala que o desenvolvimento econômico não fica posto como responsabilidade do empresário, porém, estes desempenham um papel de crucial importância para o desenvolvimento econômico de um país, pois são os investimentos realizados por estes pequenos grupos que geram empregos, e conseqüentemente salários que por sua vez elevam o nível de renda da economia. A, destarte, a evolução do crescimento das empresas, além de elevar o nível de produto, certamente dá impulso positivo ao desenvolvimento econômico de um país.

Os defensores do novo desenvolvimentismo não são seguidores da denominada Lei de Say, a qual afirma que toda oferta gera sua própria demanda, e justificam que o crescimento econômico é causado pelo lado da demanda. Dessa forma, para acompanhar a alta de investimento que a economia necessita, deve haver também alta demanda interna e externa (MOREIRA E AREND, 2016).

Os autores da corrente novo desenvolvimentista explicam que pelo lado da demanda interna, o fator causador do não desenvolvimento econômico seria a elevação dos salários em um ritmo inferior ao da produtividade, e pelo lado da demanda externa, a tendência à apreciação da taxa de câmbio faz com que o país diminua sua competitividade nas exportações, o que por sua vez ocasiona estagnação do crescimento do país (MOREIRA E AREND, 2016).

Social desenvolvimentista

As contemporâneas crises financeiras mundiais reforçam a ideia de que o desenvolvimento econômico brasileiro precisa ser discutido. Primeiramente porque a ênfase no caráter de desenvolvimento econômico autônomo e sustentável ganha maior relevância, e depois porque a mudança do centro dinâmico mundial impõe ao Brasil a escolha entre deixar a economia brasileira se desindustrializar ou aproveitar a diminuição das volatilidades econômicas externas, devido à apreciação dos preços das exportações de commodities, para reforçar não somente o setor primário, mas também o de serviços e o industrial, procurando aproveitar as inovações tecnológicas disponíveis (BIELSCHOWSKY 2012).

O texto de Bielschowsky (2012) é considerado um dos textos essenciais sobre a corrente social desenvolvimentista. Nele, o autor define três áreas nas quais são motivadoras de evolução do PIB nacional. Além disso, existe o argumento de que o governo deveria intervir ajustando as estruturas da economia de acordo com o objetivo de buscar um crescimento equilibrado, e que possa ser sustentado pelo maior período de tempo possível. As áreas que o governo deveria estimular seriam: a) incitar o consumo de massa interno, sobretudo pela elevação dos salários; b) elevar a demanda pelos recursos naturais, seja ela a interna ou a externa; e c) incentivar os investimentos em infraestrutura, seja pelo meio privado, através de incentivos ou até mesmo pelo investimento estatal no setor. Dessa forma, caso se obtenha êxito nessas frentes selecionadas, muito provavelmente a economia terá bons e duradouros frutos do desenvolvimento econômico.

De acordo com Bastos (2012), os autores ligados à corrente social desenvolvimentista pregam o intervencionismo do governo como motor impulsor do dinamismo interno da economia através da realocação de renda e da instrução ao investimento na economia. Estes defendem uma continuidade dos planos de governo adotados no Brasil durante os mandatos petistas. Entre as principais medidas defendidas estão à ampliação dos recursos disponibilizados pelos bancos de investimentos, elevação dos gastos sociais, microcrédito e erradicação da pobreza.

Os motores responsáveis pelo crescimento contendo transformação em sua estrutura, desde que sejam devidamente estimulados por meio de inovações tecnológicas, apresentam uma importante alternativa de um desenvolvimento duradouro da economia brasileira. Caso estes motores citados sejam mal estimulados, o país perderá uma importante oportunidade de conter um desenvolvimento econômico a longo prazo (BIELSCHOWSKY 2012).

A inovação tecnológica, neste quadro, possui uma importante relevância dado que se este processo inovativo se der de maneira adequada, este poderá estimular fortemente as três frentes do investimento. Dessa forma, a inovação tornaria algumas atividades produtivas em importantes centros responsáveis por boa parte do desenvolvimento econômico nacional, como seria o caso do “Pré-sal” e adensar em maior medida o progresso tecnológico nas atividades produtivas. Assim, a economia brasileira estaria menos sujeita a volatilidades externas e aumentaria os impactos causados pelo aumento da renda e do emprego (BIELSCHOWSKY 2012).

Outro estimulador das frentes responsáveis pelo desenvolvimento é a evolução dos encadeamentos produtivos já estabelecidos, incluindo neste grupo os que sofreram algum tipo de dano causado pelas volatilidades do sistema econômico mundial. Nesse sentido, mesmo que o progresso tecnológico seja de extrema relevância para o desenvolvimento das atividades produtivas, ao decorrer do tempo às decisões de investimento são tomadas em maior medida pelas perspectivas de rentabilidade causadas por devidas políticas econômicas, como alterações na taxa de câmbio e política industrial esperada (BIELSCHOWSKY 2012).

Segundo Bastos (2012), a corrente social desenvolvimentista não analisa apenas questões de caráter acadêmicas, mas também exhibe estudos de influências práticas, sobretudo, por parte do governo do PT nos últimos governos. Os economistas dessa corrente defendem uma estratégia de desenvolvimento voltada ao dinamismo do mercado interno com melhorias na distribuição de renda e incrementos monetários nos salários.

Casa das garças

Segundo Bacha 2013, a economia brasileira apresenta alguns pontos que dificultam seu progresso econômico e não a permitem obter êxito no cenário econômico internacional, quais sejam: a) a elevada carga tributária brasileira, no qual dificulta o processo de investimentos privados e não dar margem ao investimento público; b) a baixa qualificação da mão de obra nacional, ocasionada pela ineficaz educação básica; e c) a baixa inserção da economia brasileira no mercado internacional. Outro ponto defendido pelo autor, é que os gestores da economia nacional não devem tentar atacar todos os gargalos da economia de uma só vez, mas que tentem seguir o estilo de desenvolvimento desequilibrado proposto por Hirschman, adotando políticas de incentivo ao setor exportador brasileiro.

O Brasil precisa participar mais do comércio internacional, isto pode ser visto pelos dados de 2012 do World FactBook, que mostram que enquanto a economia brasileira era a 7º

do mundo, os valores de suas exportações estão em 25º no mundo, e que dessa forma apresenta uma contrariedade em relação aos países mais ricos do mundo (BACHA, 2013).

O Brasil é relativamente fechado comercialmente em relação ao mundo, porém dar significativa abertura a entrada de capital externo no país. O problema da entrada de capital estrangeiro no país se dar pelo fato de que as multinacionais que se instalam no Brasil servem apenas para se beneficiar no mercado interno brasileiro, que é relativamente protegido, e não contribuem com as melhorias nas cadeias produtivas mundiais. Assim, a economia brasileira deve abrir mais o seu comércio com a economia internacional, almejando um aumento nas suas exportações, e consequentemente obtendo renda do restante do mundo (BACHA, 2013).

O proposto programa de integração da economia brasileira precisa de aceitação política e social, podendo ser obtida pela concepção de que o isolamento da economia brasileira no comércio internacional não leva o país a sair da renda média, e consequentemente não se desenvolver, isto pode ser visto pelos exemplos dos países que eram pobres a décadas passadas e lograram desenvolvimento econômico em períodos mais recentes. E outra forma de obter consenso social e político é justamente o de olhar para os acordos de preferência comerciais e imaginar que eles mostram que os países atualmente precisam ser cada vez mais interdependentes para alcançar estágios elevados de crescimento (BACHA, 2013).

A corrente da “Casa das Garças” possui um caráter considerado mais voltado à ortodoxia, defendendo a abertura econômica da economia brasileira e justifica as baixas taxas de crescimento econômico observadas a este baixo grau de abertura econômica. Além disso, defendem que durante o período de 2004 á 2011, o Brasil sofreu efeitos positivos da conjuntura externa e que permitiram razoáveis taxas de crescimento econômico, fato não observável a partir de 2011, quando o boom das commodities pressionado pela grande elevação da demanda do mercado chinês perdeu força e contribuiu para a desaceleração do crescimento da economia brasileira (MOREIRA E AREND, 2016).

O projeto de desenvolvimento proposto pela corrente da Casa das Garças baseia-se em três frentes principais: i) os acordos comerciais relacionados, sobretudo, à balança comercial dificultam a interação do Brasil com os demais países do mundo, dando possibilidade de comércio apenas aos países nos quais se encontram em tais acordos, um exemplo seria o Mercosul; ii) a alteração na forma como dar-se as tarifas de câmbio, a favor do setor exportador brasileiro, favorecendo a produção das empresas nacionais; e iii) a reforma fiscal, referente a desburocratização e diminuição da carga tributária, considerada elevada se compararmos as demais economias externas (MOREIRA E AREND, 2016).

Análise das correntes estudadas

As correntes estudadas neste trabalho apresentam alguns pontos similares e divergentes em relação a que medidas um determinado país deve tomar para se obter o desenvolvimento econômico. Assim, nesta seção serão abordados quatro pontos nos quais permitem realizar algumas distinções entre as teorias sobre desenvolvimento econômico estudadas neste trabalho, são eles: a) a forma no qual o governo se comporta na economia, ou seja, se é apenas um agente regulador ou se intervém diretamente no sistema econômico; b) a ênfase nas políticas de industrialização como meio de alcance do desenvolvimento econômico; c) as vantagens comparativas de Ricardo, em que cada país deve se especializar na produção do bem em que possui uma vantagem comparativa em relação aos demais países; e d) a abertura comercial, em que se refere à forma como é dado o comércio com os demais países do mundo.

Dessa forma, é relevante realizar uma análise comparativa entre elas por meio da **Tabela 1** abaixo, no qual enfatiza os principais pontos de cada teoria sobre o desenvolvimento econômico, conforme colocado no parágrafo anterior a este.

De acordo com a **Tabela 1**, a primeira coluna caracteriza o papel do governo no processo de desenvolvimento econômico. Assim, podemos verificar que com a exceção da corrente da Casa das Garças, em que possui um caráter mais voltado a ortodoxia e defende que o papel do governo na economia deve se voltar a corrigir as falhas de mercado (o desenvolvimento econômico se daria pelas simples interações dos agentes privados na economia), todas as outras quatro correntes estudadas acreditam que o governo é peça chave no processo de desenvolvimento econômico de uma economia, sendo ele o agente principal e planejador do progresso econômico.

Seguindo a análise, na coluna dois está destacado se a industrialização está presente nos projetos de desenvolvimento das teorias citadas. Então, podemos verificar que somente a corrente social desenvolvimentista não enfoca com maior importância o processo de industrialização no projeto de desenvolvimento econômico, sendo as exportações de *commodities* e elevação do consumo de massa o carro chefe do processo de desenvolvimento econômico.

Tabela 1- Características teóricas das correntes que tratam sobre desenvolvimento econômico.

Correntes	Governo intervencionista	Industrialização	Vantagens Comparativas	Abertura comercial
CEPAL	Sim	Sim	Não	Não
Estruturalista	Sim	Sim	Sim	Não
N. desenvolvimentista	Sim	Sim	Não*	Não
S. desenvolvimentista	Sim	Não	Sim	Não
Casa das Garças	Não	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota: *= Acredita que pode ser usado para se obter o desenvolvimento econômico, porém deve-se ter cuidado com os problemas ocasionados pela doença holandesa.

Na terceira coluna estão as vantagens comparativas, em que podemos observar se as teorias estudadas são adeptas das vantagens comparativas de Ricardo para alcançar o desenvolvimento econômico. A corrente da CEPAL defende abertamente que o discurso de cada país se especializar naquilo que produz eficientemente de forma comparativa com o mundo não é capaz de gerar o desenvolvimento econômico, pois os países periféricos (pobres), em sua maioria produtores de *commodities*, apresentaram deterioração em seus termos de troca em relação aos países centrais (ricos), estes produtores de bens industrializados. Assim, a maneira mais adequada desses países periféricos deixarem esta situação de pobreza é se industrializar ao invés de focar nas exportações de bens primários. A corrente estruturalista reconhece o papel essencial que as exportações de *Commodities* exercem juntamente com a industrialização no processo de desenvolvimento econômico. A corrente novo desenvolvimentista acredita que as vantagens comparativas podem ajudar os países pobres a se desenvolverem, porém no caso brasileiro, as exportações de bens primários geram apreciação do câmbio, e conseqüentemente reduz a competitividade dos demais setores da economia, inclusive o setor industrial, dificultando o processo de desenvolvimento econômico. As correntes sociais desenvolvimentista e da casa das garças talvez sejam as que mais dão importância as vantagens comparativas, e em relação à economia brasileira, as exportações de *commodities*. A social desenvolvimentista se apega ao sucesso do *boom* das *commodities* na primeira década dos anos 2000, em que propiciou crescimento econômico da economia brasileira, e a da casa das garças reconhece esse sucesso, porém alerta que o governo brasileiro devia ter gerado condições propícia para o aumento da oferta agregada da economia brasileira através deste impulso.

Na quarta e última coluna está à abertura comercial, em que se refere à ideia de que os países devem abrir a economia ao comércio com o mundo. A corrente da CEPAL defende que no início do processo de desenvolvimento econômico, o governo deve proteger a indústria nascente e somente depois e aos poucos abrir a economia ao comércio com os demais países do mundo. Os estruturalistas acreditam que o processo de substituição de importações é muito importante para reduzir a dependência que os países pobres possuem em relação aos ricos. O novo desenvolvimentismo se preocupa bastante com o controle do câmbio. Assim, uma abertura comercial dificultaria a estratégia do governo de controle da taxa de câmbio. A corrente social desenvolvimentista embora adote ideias relacionadas ao aumento das exportações, tem em suas bases uma ideia de economia relativamente fechada com o mundo. E por fim, o instituto de pesquisa da casa das garças, defende que a economia deve estar aberta ao comércio internacional para que possa obter as vantagens do crescimento econômico do mundo e aumentar seus níveis de produtividade. Um exemplo que pode ser citado por essa corrente é a abertura comercial e financeira ocorrida no Brasil no período após o plano real, em que houve aumento da produtividade das indústrias brasileiras e geração de capacidade ociosa para crescimento da economia nos períodos seguintes, embora tenha acontecido a falência de muitas empresas.

Com base nas questões destacadas podemos ter uma noção básica dos pontos principais adotados e criticados pelas correntes adotadas no texto. No entanto, é de grande relevância verificar o contexto histórico, econômico e social da predominância de cada teoria citada, embora atualmente todas sejam discutidas. A corrente da CEPAL vivenciou de uma maior forma o início do processo de industrialização dos países da América Latina; a estruturalista, parecida com a CEPAL, pois Celso Furtado foi um nome importante nas duas linhas de pensamento, também focava muito ao papel das estruturas econômicas e ao processo de industrialização, tanto que o próprio Furtado esteve à frente da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) que foi um projeto de industrialização do Nordeste do Brasil. A novo desenvolvimentista e a da casa das garças estão mais situadas historicamente nas últimas décadas do século XX, vivenciando uma época do final ao período posterior a ditadura militar. E a social desenvolvimentista na primeira década do século XXI, sendo suas ideias semelhantes às políticas econômicas adotadas no governo do partido dos trabalhadores (PT) na economia brasileira, em seus últimos mandatos.

Dessa forma, é de grande relevância analisar que talvez algumas destas estratégias de desenvolvimento sejam demandas para o progresso econômico nas devidas épocas citadas e

que não propriamente são necessidades atuais recorrentes as necessidades de desenvolvimento econômico de cada país. Assim, cabe ao agente econômico executor do governo, analisar quais os gargalos que impedem o desenvolvimento econômico de cada país e posteriormente recorrer às determinadas estratégias de desenvolvimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ideias de Celso Furtado remetem a preocupação com a produtividade e a superação do subdesenvolvimento, bem como a importância da industrialização nesse processo a fim de diversificar as exportações e ir além do setor primário. Nesse aspecto, o Estado tem papel fundamental, e deve assumir as atividades básicas da economia, sendo o capital privado importante para o fomento de outras atividades.

Em relação a corrente novo desenvolvimentista, é relevante em sua teoria uma preocupação baseada, no lado da demanda interna e externa como um meio viabilizador do desenvolvimento econômico. Esta corrente possui certos pontos principais nos quais centralizam a formalização de sua teoria, são alguns deles: a) foco principal ao indicador de renda per capita como captador do desenvolvimento; b) oposições de classes sociais, destacando-se aqui empresários e trabalhadores, estes interagindo no mercado e promovendo condições que permitam a maximização de seus interesses individuais, que conseqüentemente provoca melhoria também para a população em certos casos; c) o governo deve intervir em eventuais falhas de mercado inerentes as economias em sentido geral; e d) o destaque importante que é dado à figura do empresário como agente que permeia a distribuição de empregos e investimentos, estimulando dessa forma a demanda agregada da economia.

A corrente social desenvolvimentista dá forte importância ao dinamismo do mercado interno com melhorias de distribuição de renda e incrementos monetários nos salários. As medidas referentes ao que prega esta corrente assemelham-se muito ao que aconteceu durante os governos do PT, embora não existam evidências tratadas em que os governantes deste partido sejam simpatizantes desta teoria.

Para os sociais desenvolvimentistas o governo teria caráter de executor do dinamismo da economia, necessário para a introdução do desenvolvimento econômico, além de que este deveria incitar o consumo por meio da elevação dos salários reais, estimular e incentivar os investimentos em infraestrutura, e por fim, procurar impulsionar a demanda por recursos naturais. Assim, estas estratégias de desenvolvimento caracterizam condições plausíveis que a

economia deveria realizar a fim de promover o desenvolvimento econômico por parte destes economistas ligados a corrente social desenvolvimentista.

De acordo com as propostas de alternativas ensejadas pela corrente de desenvolvimento ligada a ao instituto da Casa das Garças, podemos observar que elas se concentram em torno de um caráter mais ortodoxo, defendendo a abertura comercial como uma das principais medidas necessárias ao desenvolvimento econômico. É interessante denotar também a maneira no qual deveria ser tratado a medidas que devem ser tomadas, no qual os agentes não devem dar um tratamento de choque a todas as mazelas da economia de uma só vez, e devem atacar esses determinados pontos cuidadosamente. Além disso, outras duas medidas para esta perspectiva, a saber: a) as alterações em determinadas instituições que burocratizam o sistema econômico e que forma gargalhos ao desenvolvimento econômico e b) a reforma fiscal que deve prever a diminuição da carga tributária, a fim de tornar o sistema econômico mais livre e pronto para tomar suas devidas decisões econômicas.

O pensamento Cepalino se impõe contra a ideia de divisão internacional do trabalho demonstrando grandes perdas aos países que restringem sua produção ao setor primário ao invés de se industrializarem. A CEPAL também atribui grande importância à industrialização dos países Periféricos, porém, contextualizou problemas advindos do processo de industrialização tardia na América Latina. De maneira semelhante ao pensamento de Furtado, o Estado deveria conduzir o processo de desenvolvimento através de políticas de longo prazo que promovam a industrialização.

Dada à heterogeneidade institucional de cada nação, e de acordo com determinado período histórico das relações econômicas internacionais, percebe-se a ocorrência de diversos processos ou “tipos” de desenvolvimento econômico. Portanto, o que a história econômica ensina é que justamente existe diversidade de estratégias de desenvolvimento, e não um modelo único (MOREIRA; AREND, 2016).

REFERÊNCIAS

AREND, M. **50 anos de industrialização no Brasil (1955-2005): uma análise evolucionária**. Tese de doutoramento, Programa de Pós-Graduação em Economia – Área de Desenvolvimento Econômico, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Porto alegre, 2009. <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16408/000697917.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 Out. 2018.

BACHA, E; DE BOLLE, M. **O futuro da indústria no Brasil: desindustrialização em debate**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.

BASTOS, P. P. Z. **A economia política do novo-desenvolvimentismo e do social desenvolvimentismo**. Economia e Sociedade, Campinas, v. 21, n. especial, p. 779-810, dez. 2012.

BIELSCHOWSKY, R. **Estratégia de desenvolvimento e as três frentes de expansão no Brasil: um desenho conceitual**. Economia e Sociedade, Campinas, v. 21, n. especial, p. 729-747, dez. 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; GALA, P. **Macroeconomia estruturalista do desenvolvimento**. Revista de Economia Política, v. 30, n. 4, p. 663-686, out./dez. 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Crescimento e desenvolvimento econômico**. Notas para uso em curso de desenvolvimento econômico na Escola de Economia de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas). Versão de junho/2008. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Papers/2007/07.22.CrescimentoDesenvolvimento.Junho19.2008.pdf>. Acesso em: 23 Out. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Desenvolvimento econômico e o empresário**. **Revista de Administração de Empresas**, v.2, n.4, p.79-91, maio/ago.1962. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901962000100005&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 23 Out. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **O conceito histórico de desenvolvimento econômico**. São Paulo: FGV-EESP, 2006 (Texto para Discussão n. 157, FGV-EESP, dezembro 2006). Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/1973/TD157.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 Out. 2018.

CORRÊA, C.P. **As teorias do desenvolvimento de Celso Furtado e Fernando Henrique Cardoso frente ao ideário Cepalino**. UFRGS, Porto Alegre, 2013 Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/78194> . Acesso em: 23 Out. 2018.

FONSECA, P. C. D. Desenvolvimentismo: a construção do conceito. In: DATHEIN, R. (Org.). **Desenvolvimentismo: o conceito, as bases teóricas e as políticas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015. p. 13-71.

FURTADO, C. Subdesenvolvimento revisitado. **Economia e Sociedade**, p. 5-19, 1990. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8643307> . Acesso em: 23 Out. 2018.

MOREIRA, A.G; AREND, M.. **Que estratégia de desenvolvimento seguir? O Debate Desenvolvimentista Brasileiro no Século XXI. Análise Econômica**, Porto Alegre, mar. 2016, v. 34, n. 65, p. 205-239, mar. 2016. Disponível em: http://link.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl41?url_ver=Z39.88-2004&url_ctx_fmt=fi/fmt:kev:mtx:ctx&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&ctx_ver=Z39.88-2004&rft_id=info:sid/sfxit.com:azlist&sfx.ignore_date_threshold=1&rft.object_id=100000000489615&svc.fulltext=yes. Acesso em: 23 Out. 2018.

MOURÃO, R.P ; VERIANO, C. A. , O pensamento de Celso Furtado e a construção de um projeto nacional, *Cadernos de História, PUC, Minas Gerais, v.12, n.16, 2011.* Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/cadernoshistoria/article/view/P.2237-8871.2011v12n16p86> . Acesso em: 23 Out. 2018.

NERY, T. **A economia do desenvolvimento na América Latina: o pensamento da CEPAL nos anos 1950 e 1990.** PUC, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=5213@1 . Acesso em: 23 Out. 2018.

PEREIRA, J.M.D. **Uma breve história do desenvolvimentismo no Brasil .***Cadernos do Desenvolvimento*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 9, p.121-141, jul.-dez. 2011. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/cadernoshistoria/article/view/P.2237-8871.2011v12n16p86> . Acesso em: 23 Out. 2018.

PREBISCH, R. (1949). **O desenvolvimento econômico da América Latina e alguns de seus principais problemas.** In: **BIELSCHOWSKY, R (org).** Cinquenta anos de pensamento na CEPAL Rio de Janeiro; São Paulo: Record, 2000.

PREBISCH, R (1952). **Problemas teóricos e práticos do crescimento econômico.** In: **BIELSCHOWSKY, R (org).** Cinquenta anos de pensamento na CEPAL R. Janeiro; São Paulo: Record, 2000.

SANTOS, U. P e OLIVEIRA, F.H.P. **Três fases da teoria cepalina: uma análise de suas principais contribuições ao pensamento econômico latino-americano.** *Análise*, Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 4-17, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/face/article/view/2329> . Acesso em: 23 Out. 2018.

CAPÍTULO 16

PLANEJAMENTO: O COTIDIANO E O EXERCÍCIO PROFISSIONAL DO ASSISTENTE SOCIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA

Maiene Magalhães Hortêncio

RESUMO

Na prática diária do Assistente Social é necessário a constituição de estratégias de trabalho voltadas a reflexão da realidade envolta, para permitir a consolidação dos direitos daqueles que são sujeitos do seu trabalho de auxílio social no campo do exercício profissional. O presente artigo tem por objetivo evidenciar como o Assistente Social sistematiza o planejamento como instrumento em uma dimensão interventiva da realidade, na tomada de decisões em defesa de interesses coletivos na Pandemia da Covid-19. A pesquisa possui cunho bibliográfico, essencialmente embasada em trabalhos publicados que tratam do assunto para nortear o direcionamento da discussão que proporciona o conhecimento e análise de investigações sobre ideologias que se propõem à apreciação dos diversos arranjos, ou explicações acerca de um determinado problema. O trabalho do Assistente Social devido a Pandemia causada pela Covid-19, implica em uma nova forma de trabalho, que garante a comunicação entre os usuários da assistência social sofre impactos, no que tange as ações sociais que remete a adesão entre direitos e obrigações subentendidos da garantia de acesso a um conjunto de bens e serviços considerados essenciais na vida dos cidadãos. Os significados e conceitos são parte do exercício do trabalho e os objetivos e desígnios são explicados de forma diferente, pois a atuação está explicitamente focada em objetivos a serem alcançados diariamente e desígnios a serem atendidos ao implantar o desafio de uma política social.

PALAVRAS-CHAVE: planejamento; pandemia; assistente social; operacionalização; ética profissional.

INTRODUÇÃO

O Serviço Social atua intervindo na realidade presente, com vistas a uma imediata transformação em ação por meio da operacionalização, o assistente social atua com foco na realidade vigente, portanto, trabalham sempre na organização e reorganização de conhecimentos, um processo em constante transformação. O conhecimento e a transformação contribuem para assegurar o planejamento como um dos elementos que permite a alternativa para as mudanças aspiradas pela sociedade.

Nesse sentido, o presente artigo trata de como o Serviço Social sistematiza o planejamento como instrumento em uma dimensão interventiva da realidade, como tomada de decisões em defesa de interesses coletivos, incorporando e operacionalizando cada ação prevista e vislumbrada, no sentido de indicar o caminho para o alcance dos objetivos propostos.

O trabalho do Assistente Social devido a Pandemia causada pela Covid-19, implica em

uma nova forma de trabalho, que garante a comunicação entre os usuários da assistência social sofre impactos, no que tange as ações sociais, visto que existem muitas recomendações quando se trata do contágio, portanto, implica no aumento dos recursos materiais e sociais.

É de fundamental importância, o Serviço Social no que se refere às políticas sociais, em meio a Pandemia da Covid-19, os Assistentes Sociais dentro do processo político no qual estão inseridos, são mediadores do acesso as políticas públicas, se dedicam à tentativa de construir um significado para as atuações que motivam um exemplo de funcionalidade da proteção social.

Os Assistentes Sociais, acompanhando de perto todo o processo com mecanismos de manutenção da cidadania social, que remete a adesão entre direitos e obrigações subentendidos da garantia de acesso a um conjunto de bens e serviços considerados essenciais na vida dos cidadãos independente da Pandemia da Covid-19, oferecem respostas à realidade, quando buscam condições técnicas e éticas para o exercício profissional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Planejamento e administração: atos decisórios no serviço social

O planejamento começa de um conceito, da vontade de realizar, transformar, de estabelecer propósitos e isso só é possível porque o ser humano é dotado de perspectivas estruturais responsáveis e impulsionadoras da imaginação, seguida de pensamentos, ideias, propósitos e objetivos. Para Marcondes (2020) fazem parte do processo de administrar, as funções de planejamento, organização, direção e controle, sem os quais o ato de administrar estaria incompleto.

O planejamento pode ser reduzido a mero instrumental se estiver com o sinal do instrumento de legitimação da dominação e estar associado à função política da racionalização econômica, essa perspectiva reduz o planejamento a prática de mercado (CARVALHO, 2016). Conforme Pasquale (2012, p.98), tem o planejamento como “processo de elaborar o plano, que é o documento escrito: portanto, planejamento é a ação, enquanto o plano é o resultado.

Os significados e conceitos são parte do exercício de trabalho do Serviço Social e os objetivos e desígnios são explicados de forma diferente, pois a atuação do assistente social está explicitamente focada em objetivos a serem alcançados diariamente e desígnios a serem atendidos ao implantar o desafio de uma política social, na tentativa de atender de forma eficiente. O Assistente Social considera o homem sujeito social que tem compromissos com a cidadania, democracia e justiça.

O planejamento é constituído por ações com direcionamento e envergaduras que direcionam a avaliação de uma série de fatores que contribuirão para o sucesso, tais como prazos e recursos. Pode-se registrar no conjunto de disposições, relacionadas a interesses divergentes entre os integrantes do processo. Conforme Maximiano (2007) é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros, com a finalidade de alcançar as metas e objetivos traçados.

A influência da pandemia no Planejamento e Administração em Serviço Social

As políticas sociais de proteção, são essenciais nesse momento de Pandemia, visto que a questão do emprego e da renda, obriga as pessoas irem para as ruas, enfrentando transporte público, onde a aglomeração ocorre sem certas medidas de proteção em busca de continuar atendendo de forma efetiva a família.

As medidas de combate ao coronavírus adotadas logo no início da pandemia garantiram que o número de contágios e óbitos pela doença fosse um dos menores entre as capitais brasileiras até agora. Com a reabertura gradual dos serviços e comércios, adotada desde a última, porém, a curva de infecção vem crescendo rapidamente (GABINETONA, 2020). “Em relação especificamente ao trabalho do Serviço Social, os profissionais devem decidir com autonomia sobre a forma de atendimento mais adequada em cada situação” (LIBERATO, 2020).

É preciso avançar ainda mais nas políticas de justiça social. Dessa forma, retorno das atividades presenciais deve ser de acordo com as orientações para acesso, sem colocar suas vidas em risco. A pandemia pode durar o tempo que não se tem como medir, pode durar meses ou anos e devido a esse fator, as políticas públicas da assistência social devem permanecer em efetividade, mas com cuidados voltados a proteção dos que fazem parte desse contexto.

É necessária a implementação de um plano de trabalho voltado para os setores onde a proteção social esteja integrada a outras políticas públicas e todas devem assumir seu papel, como saúde, educação, segurança alimentar, habitação e renda, garantindo mínimos sociais, potencializando ações nos territórios e discutindo estratégias de comunicação e articulação comunitária.

Todo trabalho desenvolvido pela assistência social é bem visto e reconhecido pela sociedade e pelos próprios órgãos públicos. Outras formas de organização do trabalho são necessárias, como por exemplo, o trabalho remoto para não expor a equipe de trabalho a riscos de contágio, no contexto da pandemia. Considerando que a prestação dos serviços de saúde e

assistência é essencial para a população, um grande número de assistentes sociais integra a linha de frente no combate à pandemia do novo Coronavírus (Covid-19) no Brasil (LIBERATO, 2020).

Comunicação na prática do assistente social no contexto da pandemia

A profissão de Assistente Social, quando voltada para o assistencialismo, principalmente no que se refere a área de saúde, em tempos de pandemia, muitos precisam de apoio assistencial, dessa forma, esse profissional é de essencial importância na humanização do atendimento, garantindo os direitos das pessoas perante a constituição, reforçando a importância do seu trabalho em ocorrências como o combate à pandemia do coronavírus. “Ainda dentro do contexto da pandemia, a categoria está sendo chamada para prestar socorro à população. Infelizmente, no Brasil, a maioria da população não tem acesso a políticas sociais de qualidade, o que torna o sistema de saúde vulnerável e desigual” (MATTOS, 2020).

A comunicação é para o profissional de serviço social como uma ferramenta tátil e disponível para que os bens e serviços públicos ofertados e de direito de todo cidadão, para que cheguem até os mesmos sem interrupções ou falhas, constitui-se dessa maneira como forma de ajudar outra pessoa a alcançar seus objetivos de maneira mais efetiva (CARMONA, 2011).

Ao profissional cabe analisar, elaborar, coordenar e executar planos, programas e projetos que viabilizem os direitos da população e seu acesso às políticas sociais como saúde, educação, previdência social, habitação, assistência social e cultura, além de analisar as condições de vida da população, elaborar laudos, avaliações e estudos sociais, analisando documentos e estudos técnicos e coletando dados e pesquisas. Assistentes sociais também podem trabalhar no planejamento, organização e administração dos programas e benefícios sociais fornecidos pelo governo e como docentes em faculdades (AGORAON,2020).

Os Assistentes Sociais para minimizar os efeitos mais graves do enfrentamento da pandemia, oferecem respostas éticas para o exercício profissional, onde as relações sociais, remetem a uma reflexão mediante as desigualdades sociais existentes que imprimem uma marca na reprodução dos valores de forma significativa para esse profissional que atua frente aos assuntos voltados realidade social. Precisam prepara instrumentos indispensáveis para trabalhar tais situações com responsabilidade a fim de garantir a eficácia nas intervenções para enfrentamento.

Ética profissional e serviço social: autonomia e liberdade

O Código de Ética da profissão isenta o assistente social de trabalhar diretamente na linha de frente do enfrentamento ao Covid-19, assim como médicos e enfermeiros, porém, o profissional também enfrenta uma série de barreiras. Nessa nova realidade, o assistente social possui o desafio de administrar a não presença dos acompanhantes nos leitos hospitalares e hospitais de campanha. “Essa não é uma tarefa fácil, quando o que está em jogo é o amor de uma relação interpessoal” (MATTOS, 2020).

O Código de Ética Profissional leva o profissional a refletir sobre sua prática de forma responsável para não sofrer penalidades por tomadas de atitudes no contexto do exercício da profissão, mesmo que permita a ampliação do significado comportamental em prol dos mais necessitados de atendimento imediato. Não significa ser omissivo, mas ter em mente um direcionamento voltado para sua profissão e permitir-se ir até onde lhe é permitido.

A autonomia do Assistente Social baseia-se na oportunidade de ter liberdade nas decisões em uma sociedade ainda repressora que torna os indivíduos dependentes de regras, limites e determinações sociais que os impedem de desempenhar e usufruir de determinadas escolhas. Mas o Assistente Social baseia suas ações no ser social, nos mais necessitados de atenção, na dignidade da natureza humana, portanto, sua autonomia está baseada na legalidade, para atender de forma autônoma os usuários dos serviços sociais.

Os profissionais de serviço social precisam fazer uma reanálise crítica de sua postura profissional, nos processos e relações de trabalho contraditórias e alienantes, nas quais muitas vezes estão inseridos e manifestarem também suas insatisfações e pautas de reivindicação nas organizações sociais e nos órgãos de classe representativos da categoria profissional (TABORDA; MANN; PFEIFER, 2015).

No cotidiano do assistente social, é importante perceber que no contexto da sua prática diária é necessário construir estratégias de trabalho voltadas a reflexão da realidade envolta, para possibilitar a materialização dos direitos dos que são sujeitos do seu trabalho de subsídio social no campo do exercício profissional.

Fundamentos das políticas social e políticas sociais e o período pandêmico presente

Política social: breve pronunciamento do marco histórico

Para efetivação da Política de Assistência Social no Brasil, a Constituição Federal de 1988 foi de grande relevância. Para ter de chegar ao nível de política pública, a Assistência

Social, percorreu ao longo da história um longo caminho até fazer parte complementar do tripé da Seguridade Social, do qual estão inseridos três direcionamentos de proteção social: a Saúde de abrangência universal, a Previdência Social de caráter contributivo e Assistência Social que favorece aqueles que dela necessitar (GUIZO; VASCONCELOS, 2015).

A Política de Assistência Social no Brasil é entendida quando se vê o direcionamento ao longo da história. A partir da década de 30 para compreendermos, é preciso primeiramente, entender seu percurso histórico, sendo que abrem as portas para o assistencialismo com a burguesia com o apoio da igreja católica, iniciando neste momento, uma política social voltada as necessidades sociais proporcionando condições do exercício da cidadania. A Lei 8.742/93 mais conhecida como Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), diz que o objetivo da assistência social é amparar os direitos do cidadão.

No decorrer dos anos a Assistência Social no campo da ação governamental, registrava duas ações, a criação do Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS) no ano de 1937 e, na década de 40 a criação da Legião Brasileira de Assistência (LBA). Neste sentido, os Estados e Municípios passam a “[...] desenvolver ações em parceria ou complementares às unidades regionais e locais da LBA que cresceu através de uma ação conjunta das primeiras-damas” (BRASIL, 2005).

Para se entender prevenção social, proteção social, promoção social e inserção social, Simões (2009):

- A primeira é entendida como uma ação de criação de apoio, em situações de vulnerabilidade, com o objetivo de evitar que o cidadão perca aos seus direitos sociais.
- A segunda é entendida como a atenção à população excluída e socialmente vulnerabilizada em situação de risco pessoal ou social e de eventos, sendo operacionalizada através de ações de redistribuição de renda direta e indireta e pelos serviços que fazem parte da rede de proteção básica e especial.
- A terceira é entendida como a viabilização do exercício de cidadania, através da eliminação de relações clientelísticas não pautadas pelo exercício de direitos que submete, fragmenta e desorganiza os beneficiários da assistência.
- A quarta é entendida como forma de inclusão dos destinatários da assistência nas políticas sociais básicas, proporcionando o acesso aos bens, serviços e direitos.

Percebe-se que política social passou por todo um percurso histórico, onde o caminhar foi relevante para alcançar o patamar que se encontra, ou seja, na superação de práticas assistencialistas através da junção das políticas sociais, para que assim, ganhe status de políticas social concretamente, saindo do aspecto da caridade religiosa verdadeiramente.

Serviço Social em tempos de pandemia: lutas e desafios

Na ausência de um conceito inequívoco de política social, então, as concepções adotadas por pesquisadores e formuladores de políticas estão preocupadas tanto com aspectos teóricos, mas, em muitos casos, também ligadas à prática concreta das políticas. Grande parte das reflexões sobre a política social varia, por isso, conjunturalmente e é reflexo das condições e problemas sociais vigentes em cada país, não significando que a discussão sobre o tema se torna irrelevante em termos teóricos (CASTRO, 2012).

A distribuição renda, está presente na compreensão de política social, quando se trata da distribuição de renda e de estratégias de complicados planos de produção e fornecimento de bens e serviços que proporcionam a aplicação de parte do Produto Interno Bruto (PIB) o que também equilibra esferas do mercado e ativa o índice empregatício força de trabalho do país em números expressivos. Em épocas de Pandemia, da COVID-19, o saber técnico do Assistente Social, possibilita e oportuniza principalmente os menos favorecidos, o acesso das pessoas a serviços e políticas públicas como saúde, previdência, assistência social, orientações sobre documentação, auxílio emergencial, justiça, entre outros serviços que são direito do cidadão.

Como menciona Zambon e Pereira (2017), as políticas sociais têm se mostrado fundamentais na vida dos cidadãos, provocando bem-estar, além de se organizar em objeto de exigência dos mais distintos movimentos sociais e sindicais. Discutir a política social como política no campo da sociedade capitalista é procurar desempenhar seu caráter de classe social, ou seja, uma política que contrapõe, especialmente, aos interesses das classes dominantes.

A garantia de atendimento, transferência de renda, organizar as informações do mercado, são programas e ações que podem definir o entendimento do que seja política social que procura atender aos preceitos da proteção social e promoção social, respondendo que está preconizado nos direitos sociais e as necessidades de risco que podem contrafazer os elementos que compõem as condições de vida da população (CASTRO, 2012).

Em seu desenrolar, essas políticas afetam a situação social dos indivíduos, famílias e grupos sociais, induzindo melhorias na qualidade de vida da população e, ao mesmo tempo, dadas suas dimensões, alteram a economia e a autonomia de um país, o meio ambiente e o

próprio patamar de democracia alcançado, tornando-se, assim, elemento fundamental para o processo de desenvolvimento nacional.

Fundamentos históricos, teóricos e metodológicos do serviço social: nova ordem social

Dimensionar o novo trabalho profissional do Assistente Social significa captar as inéditas mediações históricas que moldam os processos sociais e suas expressões nos vários campos em que opera o Serviço Social. Ao profissional é exigida uma bagagem teórico-metodológica que lhe permita elaborar uma interpretação crítica do seu contexto de trabalho, um atento acompanhamento conjuntural, que potencie o seu espaço ocupacional, o estabelecimento de estratégias de ação viáveis, negociando propostas de trabalho com a população e entidades empregadoras (CIRILO, 2010).

É o profissional que atua a frente das questões sociais e estabelece uma analogia que garante sua autonomia e emancipação, com capacidade de analisar a realidade social com ação consciente, reflexiva propositiva, posiciona-se a favor de uma nova ordem sem dominação e exploração de classe, gênero e etnia com compromisso ético na defesa dos direitos humanos.

Requerer vividez no mundo contemporâneo e decifrá-lo, requer a absorção de um montante de idéias, ideais, princípios éticos e políticos que movem o profissional do serviço social a seguir em frente e agir simultaneamente com quem necessita das políticas públicas. O profissional do Serviço Social competente é compromissado com os serviços a serem prestados com propriedade, para atender as precisões dos indivíduos envolvidos no processo e para isso precisa de interatividade, criatividade, propósitos e inovação (VARANDAS, 2011).

No contexto social em que estão inseridos, os Assistente Sociais se firmam no pensamento ético e político da prática profissional que pressupõe uma ação consciente, reflexiva e propositiva buscando a real solidificação da capacidade teórica, metodológica, técnica e operacional que constituem retornos que proporcionem o fortalecimento da categoria profissional, implicando uma ação consciente, reflexiva e propositiva, com real força no trabalho que recai sobre todos os sujeitos em suas dignidades de pessoas humanas.

O Assistente social diante do desmonte do Sistema Único de Saúde

O Sistema Único de Saúde (SUS) é um dos pontos centrais da Constituição de 1989. Por meio dele, o país tentava corrigir distorções seculares. Ironicamente, desde que passou a existir, o sistema luta por financiamento. Ao mesmo tempo se consolida com excelência em diversos setores, aos trancos e barrancos. A partir da implementação do SUS, em 1990, começava a tentativa de consolidação da saúde como direito universal no Brasil. Com o novo

modelo, qualquer um passava a ter atendimento garantido em qualquer esfera. Antes disso, menos da metade da população conseguia acesso. Da invasão colonialista de Portugal, no século XVI, até a redemocratização pós-ditadura militar, quase 500 anos depois, a saúde da população brasileira sempre foi um retrato mais que fiel das desigualdades do país. (MATOS, 2020).

O teto de gastos dificultou as possibilidades de enfrentamento do novo coronavírus e a estrutura do SUS entrou na crise sanitária global depreciada. Além disso, os recursos definidos pelo governo federal demoraram a chegar. O desafio é transformar o SUS em uma bandeira social. É essencial que os próprios usuários do sistema tenham voz e representatividade para integrar a luta pela sua defesa. "Nunca ficou tão claro que para a gente ter desenvolvimento econômico, para ter desenvolvimento social e proteger a vida da população, nós precisamos ter um sistema nacional de saúde potente. Então, está dada a possibilidade de fazermos a disputa simbólica pela defesa do SUS" (CHIORO, 2020).

O assistente Social nesse momento de Pandemia, da COVID-19, tem um grande desafio com muita ética, responsabilidade e compromisso com as pessoas em situação de vulnerabilidade social por serem as mais atingidas pela Covid-19. A tarefa de Orientar, viabilizar e avaliar, são apenas algumas das atribuições desses profissionais indispensáveis por possibilitarem o acesso para que os direitos da população.

A inserção do Serviço Social no SUS sustenta-se técnica, social e politicamente em função da descentralização, da municipalização, dos seus objetivos, princípios e das competências, conforme artigos 5º, 6º e 7º da Lei 8.080 (BRASIL, 1990), do conceito ampliado de saúde com o reconhecimento da determinação social do processo saúde e doença. Ou seja, no espaço do executivo e da gestão materializam-se vários programas que, para atenderem os fundamentos do SUS, estão demandando, com frequência, o trabalho do assistente social, não como área exclusiva/privativa (KRÜGER, 2018).

O SUS sofre resistências de profissionais de saúde, cujos interesses não foram contemplados pelas políticas de gestão do trabalho e educação em saúde. Além da crítica sistemática e oposição da mídia, o SUS enfrenta grandes interesses econômicos e financeiros ligados a operadoras de planos de saúde, a empresas de publicidade e a indústrias farmacêuticas e de equipamentos médico-hospitalares (PAIM, 2018).

Apesar do "desfinanciamento", o SUS ainda é apontado como a grande arma brasileira para enfrentamento do novo coronavírus. A cada dia, a percepção de que sem ele o Brasil poderia ter entrado em colapso aumenta. "Nós nunca tivemos uma oportunidade de tanta

legitimação do SUS junto à população, de tanta respeitabilidade aos trabalhadores que estão expondo sua saúde e suas vidas" (CHIORO, 2020).

Os desafios do Assistente Social Frente a todos esses impostos pelo atual contexto do país é de grande relevância, visto que deve criar pontes para que as pessoas tenham contato com as políticas públicas voltadas aos benefícios merecidos, nessa época de Pandemia o Assistente social tornou-se essencial, por ser um profissional que está sempre na linha de frente de forma auxiliadora para minimizar o enfrentamento a COVID-19.

METODOLOGIA

A realização da pesquisa bibliográfica é fundamental para que se conheça e analise as principais contribuições teóricas sobre um determinado tema ou assunto, proporcionando a reflexão crítica de conhecimentos acumulados e se desenvolve tentando explicar um problema a partir das teorias publicadas. “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa” (VERGARA, 2000, p.47). Nesse cenário, Gil (2007) menciona que os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

Conforme Treinta (2012) cabe ao pesquisador estabelecer uma estratégia de pesquisa bibliográfica que tanto facilite a identificação dos principais trabalhos [...], que garantam a capacidade de estabelecer as fronteiras do conhecimento advindo dos achados científicos. [...]. Possibilita a escolha dos artigos mais adequados na construção da argumentação teórica fundamental às pesquisas e textos acadêmicos e garante a capacidade de estabelecer as fronteiras do conhecimento advindo dos achados científicos.

Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002). Para Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. [...].

CONCLUSÃO

O alcance e conexão da importância e valorização da efetivação do trabalho do

Assistente Social no que trata das políticas sociais mediante a realidade vigente, atribuem a superação das desigualdades para consolidar e efetivar as forças sociais reconhecidas como legítimas pela sociedade, no sentido de articular normas preconizadas pela sociedade.

Percebe-se que há mudanças na questão do assistencialismo a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, transformações ocorreram nas Políticas Públicas de Assistência Social e com empenho da sociedade pelo desafio de garantia de seus direitos, alavancará para o alcance de bens, serviços e direitos existentes.

A precisão de enaltecer a função pedagógica da prática social do assistente social, que afere esse cargo a administração emancipativa, profere com as práticas de movimentação social, na busca de atender sistematicamente as ações que atendem as necessidades cotidianas dos sujeitos que mais precisam da assistência social, principalmente em períodos de pandemia, como no caso da COVID-19.

REFERÊNCIAS

AGORAON. **O papel do assistente social em meio à pandemia da Covid-19**. Disponível em: <https://agoraon.com.br/2020/05/15/o-papel-do-assistente-social-em-meio-a-pandemia-da-covid-19/>. Acesso em: 16.03.2021.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Norma Operacional Básica do SUAS – NOB/SUAS. Brasília, 2005.

BRASIL. Presidência da República. Lei Nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8080.htm>. Acesso em: 12.03.2021.

BRASIL. Lei nº 12.435 de 06 de julho de 2011 –Altera a Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a organização da Assistência Social.

CHIORO, A. **Trinta anos: SUS resiste a desafios estruturais, desmonte do governo e pandemia**. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2020/09/19/trinta-anos-sus-resiste-a-desafios-estruturais-desmonte-do-governo-e-pandemia>. Acesso em: 24.03.2021.

CASTRO, J. A. Política social e desenvolvimento no Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 21, Número Especial, p. 1011-1042, dez. 2012.

CIRILO, J. F. **ÉTICA PROFISSIONAL: desafios e possibilidades para a materialização da práxis do Serviço Social no cotidiano da Previdência Social**. Disponível em: http://cresspr.org.br/site/wp-content/uploads/2010/06/A_ETICA_PROFISSIONAL_DESAFIOS_POSSIBIL.pdf. Acesso em: 22.03.2021.

CARMONA, T. Como aplicar o processo comunicativo no trabalho do assistente social. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/index.php/artigos/como-aplicar-o-processo-comunicativo-no-trabalho-do-assistente-social/59321>> Acesso em: 18.03.2021

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

GABINETONA. VIVA O SUAS! Assistência social é serviço essencial durante a pandemia do Covid-19. Disponível em: <https://bhaz.com.br/2020/06/02/suas-assistencia-social-covid-19/>. Acesso em: 11/03/2021.

GHIZZO, F. D.; VASCONCELLOS, R. K. O. Marco legal da política de assistência social no Brasil e a garantia de direitos aos cidadãos em situação de pobreza. Disponível em: <http://itecne.com.br/social/edicoes/2015/artigos/MARCO%20LEGAL%20DA%20POLITICA%20DE%20ASSISTENCIA.pdf>. Acesso em: 23.03.2021.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KRÜGER, T. R. Serviço social: tendências prático-políticas no contexto de desmonte do SUS. *Socied. em Deb.* (Pelotas), v. 25, n. 1, p. 131-146, jan./abr. 2019. ISSN: 2317-0204.

LIBERATO, S. S. C. Z. Valorização do Serviço Social em tempo de pandemia. Disponível em: <http://www.cress-es.org.br/valorizacao-do-servico-social-em-tempo-de-pandemia/>. Acesso em: 09/03/2021.

MARCONDES, J. S. administração: o que é? Conceito, Definições, Funções e Princípios. Disponível em: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/conceito-de-administracao/>>. Acesso em: 10/03/2020.

MATOS, D. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2020/09/19/trinta-anos-sus-resiste-a-desafios-estruturais-desmonte-do-governo-e-pandemia>. Acesso em: 24.03.2021.

PAIM, J. S. Sistema Único de Saúde (SUS) aos 30 anos. *Ciênc. saúde coletiva*, vol.23 no.6 Rio de Janeiro jun. 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SIMÕES, Carlos. Curso de Direito do Serviço Social. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2009.

TREINTA, T. T. et al. Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. *Produção*. UFF, Niterói, RJ, Brasil, 2012. Recebido 28/11/2011; aceito 03/11/2012:

VARANDAS, F. S. Análise da direção ética política do Assistente Social na perspectiva do projeto hegemônico profissional Dissertação (Mestrado em Serviço Social). 100 f. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. 2011.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAMBON, R. E; PEREIRA, M. L. **Fundamentos das políticas sociais e políticas sociais** – Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017.168 p

CAPÍTULO 17

BENEFÍCIO DE PRESTAÇÃO CONTINUADA (BPC): POLÍTICAS SETORIAIS, NOVAS REGRAS E ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO(A) ASSISTENTE SOCIAL

Maiene Magalhães Hortêncio

RESUMO

O sistema de proteção social é uma característica marcante, que deve ser destacada na esfera da assistência social, onde essas políticas, facilitam o acesso aos cuidados com os menos favorecidos, devido diversos fatores sociais e econômicos que levam as famílias a uma situação de vulnerabilidade. O presente artigo tem por objetivo demonstrar como o Serviço Social sistematiza a questão do Benefício de Prestação Continuada, políticas setoriais, novas regras e atuação profissional do assistente social. A pesquisa possui arcabouço bibliográfico, essencialmente embasada em trabalhos publicados em livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, que tratam do assunto para orientar o âmbito da discussão que adapta o conhecimento a apreciação das averiguações ideológicas que se propõem a apreciação das diferentes disposições, ou elucidaciones acerca de um determinado problema. Dentro do processo político no qual estão inseridos, os Assistentes Sociais atuam e motivam a funcionalidade da proteção social, são mediadores do acesso as políticas públicas, no que tange as ações sociais. O assistente social age com foco na realidade vigente, sempre visando a organização e reorganização de meios em uma dimensão interventiva na realidade social.

PALAVRAS-CHAVE: assistente social; benefício de prestação continuada; novas regras; auxílio inclusão; proteção social.

INTRODUÇÃO

Os Benefícios Assistenciais disponibilizados pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), muitas vezes não são solicitados por falta de informação e pelo não conhecimento dos brasileiros em relação aos seus direitos. O Benefício de Prestação Continuada (BPC) é um benefício da Assistência Social que consiste na transferência de renda a idosos e pessoas com deficiência, que comprovem incapacidade para o trabalho e/ou para a vida independente e que possuem renda per capita inferior a 1/4 do salário mínimo vigente.

Devido a assistência social ser definida como política pública de seguridade social, não contributiva que garante os mínimos sociais para idosos pobres, e deficientes é importante destacar a necessidade que houve de mudanças de uma compreensão de política social, sob os alicerces do assistencialismo, para o embasamento do direito.

Os Assistentes Sociais oferecem mecanismos para adesão entre direitos e obrigações subentendidos da garantia de acesso a um conjunto de bens e serviços considerados essenciais

na vida dos cidadãos, pois acompanha de perto todo o processo da operacionalização técnica indicando o caminho certo para o alcance dos objetivos propostos.

Os Assistentes Sociais dentro do processo político no qual estão inseridos, são mediadores do acesso as políticas públicas, se dedicam à tentativa de construir um significado para as atuações que motivam um exemplo de funcionalidade da proteção social, são mediadores do acesso as políticas públicas no que tange as ações sociais.

O conhecimento desse profissional permite a alternativa para as mudanças aspiradas pela sociedade e contribui para assegurar condições para o acesso aos benefícios que os menos favorecidos têm direito. O assistente social atua com foco na realidade, trabalhando sempre na organização e reorganização de instrumento em uma dimensão interventiva na realidade social.

Nesse sentido, o presente trabalho trata de como o Serviço Social sistematiza a questão do Benefício de Prestação Continuada, políticas setoriais, novas regras e atuação profissional da assistente social, acionando e operacionalizando cada ação prevista e almejada, no sentido de garantir a comunicação entre os usuários da assistência social, como tomada de decisões em defesa de interesses coletivos.

No âmbito da assistência social é importante destacar a característica marcante do sistema de proteção social, pois as políticas de assistência social, facilitam o acesso aos cuidados com os menos favorecidos, com direitos violados, em situação de risco pessoal e social por ocorrência de maus tratos, abuso e exploração sexual, trabalho infantil, entre outros, o que significa o reconhecimento da presença de diversos fatores sociais e econômicos que levam a família a uma situação de vulnerabilidade.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Benefício de prestação continuada-BPC

O artigo 194 da Constituição Federal de 1988 dispõe que 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 (GONÇALVES; FERRREIRA, 2014).

Deliberando que compete ao poder público organizar a Seguridade Social, objetivando sempre:

- 1) a universalidade da cobertura e do atendimento;
- 2) uniformidade e equivalência dos benefícios e serviços às populações urbanas e rurais;

- 3) a seletividade e distributividade na prestação dos benefícios e serviços; irredutibilidade do valor dos benefícios;
- 4) equidade na forma de participação no custeio; diversidade da base de financiamento;
- 5) caráter democrático e descentralizado da administração, mediante gestão quadripartite, com participação dos trabalhadores, dos empregadores, dos aposentados e do Governo nos órgãos colegiados.

O Benefício de Prestação Continuada (BPC), previsto na Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) é a garantia de um salário mínimo por mês ao idoso com idade igual ou superior a 65 anos ou à pessoa com deficiência de qualquer idade. No caso da pessoa com deficiência, esta condição tem de ser capaz de lhe causar impedimentos de natureza física, mental, intelectual ou sensorial de longo prazo (com efeitos por pelo menos 2 anos), que a impossibilite de participar de forma plena e efetiva na sociedade, em igualdade de condições com as demais pessoas (BRASIL, 2021).

O secretário nacional dos direitos da pessoa idosa, Antonio Costa, acredita que o aprimoramento da legislação é um importante avanço para o seguimento no Brasil:

"A lei traz inovações espetacularmente favoráveis aos beneficiários do BPC. Com a previsão para 2022, poderão entrar em torno de 200 mil novos beneficiários e isso vai aliviar de forma acentuada a situação de muitos idosos que até hoje não conseguem ter entrada nesse benefício. Além disso, a medida também traz a possibilidade de análise de casos excepcionais para a pessoa com deficiência (BRASIL, p.01,2021).

Considerando que a prestação dos serviços de saúde e assistência é essencial para a população é bem visto e reconhecido pela sociedade e pelos próprios órgãos públicos, são necessárias formas de organização do trabalho desenvolvido pela assistência social desafio de uma política social, na tentativa de atender de forma eficiente.

Diferente dos benefícios previdenciários, o BPC não paga 13º salário e não deixa pensão por morte. Além da renda de acordo com o requisito estabelecido, as pessoas com deficiência também passam por avaliação médica e social no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). O beneficiário do BPC, assim como sua família, deve estar inscrito no Cadastro Único. Isso deve ser feito antes mesmo de o benefício ser solicitado. Sem isso, ele não pode ter acesso ao BPC. A gestão do BPC é feita pelo Ministério da Cidadania, por meio da Secretaria Nacional de Assistência Social (SNAS), que é responsável pela implementação, coordenação, regulação, financiamento, monitoramento e avaliação do benefício.

O ministro da Cidadania, João Roma, avaliou positivamente a alteração nas concessões do BPC [...]:

"A medida vai melhorar a eficiência do programa. Quem está recebendo indevidamente vai abrir espaço no orçamento do BPC para a entrada de quem mais precisa. Estamos aplicando ferramentas modernas, que vão nos dar a certeza de chegar aos que, de fato, necessitam do benefício, além de reduzir judicializações e custos para o poder público"(BRASIL, p.01, 2021).

Os objetivos a serem alcançados diariamente e desígnios a serem atendidos ao implantar o desafio de uma política social, tem as finalidades explicadas de forma diferente no Serviço Social e seus objetivos, significados e conceitos dependem da atuação do assistente social.

A operacionalização é realizada pelo INSS. A lista de beneficiários e os pagamentos mensais do BPC estão disponíveis para consulta por meio do Portal da Transparência, em “Benefícios ao Cidadão”. Os beneficiários do BPC também recebem descontos nas tarifas de energia elétrica, pela Tarifa Social de Energia (BRASIL, 2021).

Potencializar ações das políticas sociais e discutir estratégias de comunicação e articulação comunitária, viabiliza a implementação de políticas públicas e todas devem assumir seu papel, com a saúde, educação, segurança alimentar, habitação e renda, garantindo mínimos sociais.

Promulgação da Lei 14.176/2021, novas regras para o acesso ao BPC

O Benefício de Prestação Continuada (BPC) teve as regras aperfeiçoadas, com a alteração dos critérios de renda para concessão de um salário mínimo mensal aos idosos com 65 anos ou mais e às pessoas com deficiência de qualquer idade. A Lei nº 14.176, sancionada pelo Presidente da República, Jair Bolsonaro, também prevê um mecanismo para alcançar a emancipação, concedendo meio salário mínimo a quem conseguir se inserir no mercado de trabalho.

A Portaria de nº 1.282 de 22 de março de 2021, publicada no Diário Oficial da União (DOU), na quarta-feira (24), pelo Ministério da Economia em parceria com o INSS, permitiu esta nova regra (CUNHA, 2021). O ministro da Cidadania, João Roma, avaliou positivamente a alteração nas concessões do BPC, que deve permitir, quando regulamentada, a entrada de cerca de 200 mil cidadãos no programa, ao mesmo tempo em que aprimorará os mecanismos de revisão de renda.

Atualmente, para ter direito ao BPC, a renda familiar per capita de quem solicita o benefício deve ser inferior a um quarto do salário mínimo ou R\$ 275. Com a nova lei, o rendimento pode ser igual a um quarto do salário mínimo. Há ainda a abertura para casos excepcionais, em que a renda por pessoa na família pode chegar a meio salário mínimo (R\$ 550) (BRASIL, 2021).

O acesso das pessoas a serviços e políticas públicas possibilita e oportuniza principalmente os menos favorecidos com saúde, previdência, assistência social, orientações sobre documentação, auxílio emergencial, justiça, entre outros serviços que são direito do cidadão. O saber técnico do Assistente Social com bagagem teórico-metodológica permite elaborar uma interpretação crítica do seu contexto de trabalho, um profissional que atua a frente das questões sociais e estabelece uma analogia que garante sua autonomia e emancipação, com capacidade de analisar a realidade social com ação consciente.

Os casos excepcionais levarão em conta alguns critérios: o grau de deficiência da pessoa; a dependência que o idoso pode ter em relação a terceiros para fazer atividades básicas; o comprometimento do orçamento familiar com gastos médicos, tratamentos de saúde, fraldas, alimentos especiais e medicamentos do idoso ou da pessoa com deficiência que não sejam disponibilizados gratuitamente pelo Sistema Único de Saúde (SUS) ou com serviços não prestados pelo Sistema Único de Assistência Social (SUAS). As novas regras passam a valer em 1º de janeiro de 2022. A Câmara dos Deputados aprovou a Medida Provisória 1.023, com as alterações no BPC, em 26 de maio. No dia seguinte, o texto também foi aprovado pelo Senado e seguiu para sanção presidencial.

Explicou o especialista em direito previdenciário que:

“Se preencher os requisitos, faz jus ao benefício. Há famílias com mais de uma pessoa com deficiência, muitas vezes são crianças, e uma delas recebe o BPC, que é a única renda daquela residência. Isso impedia a concessão do benefício para outra. Com a nova regra, duas pessoas poderão receber o BPC”, (CUNHA, p.01, 2021).

As políticas públicas da assistência social devem permanecer em efetividade, mas com cuidados voltados a proteção dos que fazem parte desse contexto, com ações no ser social, nos mais necessitados de atenção, na dignidade da natureza humana, portanto, sua autonomia está baseada na legalidade, para atender os usuários dos serviços sociais.

Benefício de Prestação Continuada versus auxílio-inclusão

Outra novidade no BPC é o auxílio-inclusão. O valor de meio salário mínimo será concedido aos beneficiários com deficiência que conseguirem ingressar no mercado de trabalho. Para receber os R\$ 550, a pessoa não pode ter rendimento familiar per capita superior a dois salários mínimos e deve receber ou ter recebido o BPC em algum momento nos últimos cinco anos.

O auxílio-inclusão será destinado ao beneficiário do BPC que conseguir um trabalho com carteira assinada. O auxílio será no valor de R\$550 e será pago mensalmente. Quando

começar a receber o auxílio inclusão, o BPC será cancelado. A regra também diz que caso a pessoa que esteja recebendo o auxílio-inclusão for demitida, voltará a receber o Benefício de Prestação Continuada automaticamente, bastando apenas, pedir ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) o seu retorno (CUNHA, 2021).

Podem receber o auxílio inclusão as pessoas que;

a) Recebiam o BPC até cinco anos antes de começar a trabalhar com carteira assinada ou tenha tido o benefício suspenso;

b) Tenha remuneração limitada a dois salários-mínimos (R\$ 2.200);

c) Se enquadre como segurado obrigatório do Regime Geral de Previdência Social ou como filiado a regime próprio de previdência social da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios;

d) Tenha inscrição atualizada no CadÚnico no momento do requerimento do auxílio-inclusão

e) Tenha inscrição regular no CPF;

f) Atenda aos critérios de manutenção do Benefício de Prestação Continuada, incluídos os critérios relativos à renda familiar mensal per capita exigida para o acesso ao benefício.

As novas regras do BPC também permitem que a avaliação social da deficiência seja feita por videoconferência, sem a necessidade de deslocamento do requerente a uma agência do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

A secretária Nacional de Assistência Social, do Ministério da Cidadania, Maria Yvelônia Barbosa analisou que “a criação do auxílio-inclusão estimula o cidadão a se emancipar do programa social, pois ele terá o salário, fruto do seu trabalho, e mais esse suporte do Governo Federal”. Caso o beneficiário perca o emprego ou a renda adquirida, ele volta automaticamente ao BPC, sem precisar passar pelas avaliações iniciais. “Desta forma, garantimos agilidade e eficiência no retorno do cidadão ao BPC para que ele não fique sem renda”, completou Maria Yvelônia.

PREVIDENCIA SOCIAL E ASSISTÊNCIA SOCIAL

A previdência social, ou Regime Geral de Previdência Social (RGPS), é um seguro público que garante renda aos segurados na aposentadoria e em outros casos previstos em lei. Todos os trabalhadores com carteira assinada são automaticamente filiados ao INSS, e

autônomos, avulsos e contribuintes individuais também podem contribuir com o regime. Conforme Art. 201. A previdência social será organizada sob a forma do Regime Geral de Previdência Social, de caráter contributivo e de filiação obrigatória, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial, e atenderá, na forma da lei [...] (JUSBRASIL, 2021).

As políticas públicas voltadas aos benefícios merecidos são de grande relevância, o Assistente social tornou-se essencial, frente a todos esses predicados pelo atual contexto do país, visto que deve criar pontes para que as pessoas tenham acesso a seus direitos.

A previdência social, assim como a saúde e assistência social fazem parte da seguridade social. A Seguridade Social pode ser entendida como conceito organizador da proteção social brasileira, no qual fora uma das mais relevantes inovações do texto constitucional de 1988. A Constituição Federal ampliou a cobertura do sistema previdenciário e flexibilizou o acesso aos benefícios para os trabalhadores rurais, reconheceu a Assistência Social como política pública não contributiva que opera tanto serviços como benefícios monetários, e consolidou a universalização do atendimento à saúde por meio da criação do Sistema Único de Saúde (SUS) (LIRA, 2021).

Através da junção das políticas sociais, onde o caminhar foi relevante para alcançar o patamar que se encontra, percebe-se que política social passou por todo um percurso histórico, ou seja, na superação de práticas assistencialistas, para que assim, ganhe status de políticas social concretamente. Sobre a Seguridade Social, na Constituição Federal consta no Art. 194 que 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.

Lira (2021) afirma que a Assistência Social é uma política pública Secretaria Nacional de Assistência Social (SNAS); um direito de todo cidadão que dela necessitar. Ela está organizada por meio do Sistema Único de Assistência Social (Suas), presente em todo o Brasil. Seu objetivo é garantir a proteção social aos cidadãos, ou seja, apoio a indivíduos, famílias e à comunidade no enfrentamento de suas dificuldades, por meio de serviços, benefícios, programas e projetos. Com um modelo de gestão participativa, o Suas articula os esforços e os recursos dos municípios, estados e União para a execução e o financiamento da Política Nacional de Assistência Social.

Serviços e programas

A política de assistência social oferece um conjunto de serviços para garantir que o cidadão não fique desamparado quando ocorram situações inesperadas, nas quais a sua capacidade de acessar direitos sociais fica comprometida. Essas situações podem estar relacionadas à idade da pessoa, ou quando algum membro da família depende de cuidados especiais, se envolve com drogas ou álcool, perde o emprego, se envolve em situações de violência, os membros da família se distanciam ou quando há algum desastre natural na comunidade (BRASIL, 2019).

Nesse sentido, o fortalecimento da categoria profissional dos Assistentes Sociais, implica uma ação consciente, reflexiva e propositiva, com real força no trabalho que recai sobre todos os sujeitos em suas dignidades de pessoas humanas, requer a ação consciente, reflexiva e propositiva buscando a real solidificação da capacidade teórica, metodológica, técnica e operacional que constituem retornos que proporcionem um pensamento ético e político da prática profissional, para que a atuação alavanque e oportunize o acesso de todos que precisam, nas ações sociais.

Níveis de proteção e serviços vinculados à Política de Assistência Social

A proteção social é conceituada por Giovanni (1998) sendo as formas institucionalizadas ou não que as sociedades constituem para proteger seus membros, dos riscos sociais ou alternativas da vida em sociedade. Quando se trata de proteção social, toda sociedade humana articulou de algum jeito um mecanismo. Nesse sentido, as formas e os modos de alocação de recursos variam de um grupo social para outro, segundo critérios históricos e culturais, e estão submetidos à dimensão de poder.

A profissão de Assistente Social, quando voltada para o assistencialismo, principalmente no que se refere à área de saúde. Em tempos de pandemia, muitos precisam de apoio assistencial, dessa forma, esse profissional é de essencial importância na humanização do atendimento, garantindo os direitos das pessoas perante a constituição.

As sociedades edificam suas formas de proteção social de acordo com suas especificidades e com a maneira como se entrelaçam as relações entre Estado, sociedade e mercado, de modo que em todas as épocas, foram desenvolvidas formas de amparo aos pobres, necessitados e cidadãos de modo geral (GIOVANNI, 1998, p. 38).

O trabalho social realizado e a ênfase dada à família para a ação na proteção social, precisa de significativo avanço para consolidação da Política de Assistência Social. A

implantação do SUAS (Sistema Único de Assistência Social) traz um caráter organizativo, como também pela definição de atribuições nas três esferas de governo. No que se refere ao CRAS (Centro de Referência de Assistência Social) a maioria dos municípios brasileiros já conta com os como base para a execução de ações continuadas, permitindo a superação da fragmentação das ações e a identificação dos serviços ofertados como direito social (CRONEMBERGER; TEIXEIRA, 2015).

As políticas sociais de proteção, são essenciais, é preciso avançar ainda mais nas políticas de justiça social. O Assistente Social considera o homem sujeito social que tem compromissos com a cidadania, democracia e justiça, portanto é necessário que a proteção social esteja integrada a outras políticas públicas e todas devem assumir seu papel, como saúde, educação, segurança alimentar, habitação e renda, garantindo mínimos sociais.

O PAPEL DO ASSISTENTE SOCIAL MEDIANTE O BPC

Fazer a leitura da realidade é um dos mecanismos proporcionados pelo curso, por meio de recursos teórico-metodológico, para que o profissional seja capaz de observar a realidade e seja capaz de emitir um parecer técnico fundamentado da situação em questão. O assistente social é um profissional graduado no curso de serviço social, e regularmente inscrito no Conselho Regional de Serviço Social (CRESS).

O assistente social, por meio de um contato estreito e permanente com a população, dispõe de condições virtualmente elevadas de apreender a multiplicidade dos procedimentos da vida cotidiana das pessoas, sendo esta aproximação associada a uma experiência científica, que permite ao profissional sobrepujar sua intervenção direta junto aos setores populares (IAMAMOTO; CARVALHO, 2010). O assistente social tem sua profissão inserida em diversas áreas de atuação que contemplam os mais variados setores de classe trabalhadora.

A concessão do BPC na Previdência Social depende primordialmente, além das exigências técnicas como renda, grupo familiar, idade, de duas avaliações: a avaliação médica e a avaliação social. A avaliação médica é realizada pelo perito médico da Agência (que analisará os aspectos físicos e biológicos da deficiência) e a avaliação social pelo/a Assistente Social (que considerará a deficiência como um conjunto de barreiras do ambiente que dificultam a pessoa que tem uma deficiência) (GONÇALVES; FERREIRA, 2014).

O Assistente Social baseia suas ações no ser social, nos mais necessitados de atenção, na dignidade da natureza humana, portanto, suas ações estão baseadas na legalidade, para atender os usuários dos serviços sociais. O Assistente Social baseia-se na oportunidade de ter

liberdade nas decisões em uma sociedade ainda repressora que torna os indivíduos dependente de regras, limites e determinações sociais que os impedem de desempenhar e usufruir de determinadas escolhas.

Compete ao ou a Assistente Social avaliar e ponderar o caso, através dos instrumentais e técnicas que julgar necessário utilizar e após o estudo emitir seu parecer. É importante que o parecer seja empregado como um mecanismo de inclusão social e não de julgamento moral. Serviço Social é proteção e não punição. O parecer social ainda deve ser manuseado como um documento sigiloso e de responsabilidade do Serviço Social, onde o cuidado com as informações colhidas e com as demandas trazidas pelos usuários é fundamental e de total responsabilidade do profissional (GONÇALVES; FERREIRA, 2014).

O Serviço Social dispõe de vários instrumentais ao seu exercício profissional, dentre eles: entrevistas; visitas domiciliares; encaminhamentos; reuniões; relatórios; estudos de caso; atendimentos sociais; acompanhamentos sociais; visitas institucionais; orientações; articulação com redes de recursos sociais; parecer técnico social; observação.

Um dos instrumentais muito utilizados na Previdência Social é a entrevista, na qual o/a Assistente Social considerará vários fatores do cotidiano do/a requerente, seja a pessoa com deficiência ou idoso, por exemplo, o histórico de vida, o apoio sócio familiar, profissional e comunitário, a escolaridade, se é vítima de preconceito, suas oportunidades de inserção e participação social, se é pessoa com deficiência quais suas limitações no dia a dia, os recursos sociais e materiais existentes e adaptados a suas necessidades, dentre muitos outros.

A superação das desigualdades para consolidar e efetivar as forças sociais reconhecidas como legítimas pela sociedade, valorizam a efetivação do trabalho do Assistente Social, que busca atender sistematicamente as ações que acolhem as necessidades cotidianas dos sujeitos que mais precisam da assistência social, dando o devido alcance da importância no que trata das políticas sociais mediante a realidade vigente.

METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica proporciona a reflexão crítica de conhecimentos acumulados e se desenvolve tentando explicar um problema a partir das teorias publicadas, até a escolha dos artigos mais adequados na construção da argumentação teórica fundamental às pesquisas e textos acadêmicos e garante a capacidade de estabelecer as fronteiras do conhecimento advindo dos achados científicos.

Para Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. [...]. De acordo com Gil (2010, p.29-31) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado[...]. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

“A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa” (VERGARA, 2000, p.47). Os exemplos mais peculiares desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das distintas posições acerca de um problema. (GIL, 2007). Procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta, existem, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, (FONSECA, 2002).

A realização da pesquisa bibliográfica é fundamental para que se conheça e analise as principais contribuições teóricas sobre um determinado tema ou assunto, conforme Treinta (2012) cabe ao pesquisador estabelecer uma estratégia de pesquisa bibliográfica que tanto facilite a identificação dos principais trabalhos [...], que garantam a capacidade de estabelecer as fronteiras do conhecimento advindo dos achados científicos. [...].

CONCLUSÃO

O Benefício de Prestação Continuada (BPC) é um benefício da Assistência Social que consiste na transferência de renda a idosos e pessoas com deficiência. As políticas sociais instituem-se, inicialmente como uma configuração da questão social, expandindo responsabilidades compreendidas como uma estratégia de intervenção do governo nas relações sociais através de planos, projetos e programas para atender os menos favorecidos.

O fazer profissional do assistente social, demanda uma grande responsabilidade com a questão dos preceitos éticos contribuindo para que os direitos dos mais necessitados sejam respeitados nessa dinâmica de concessão dos benefícios, exigindo assim um profissional crítico, reflexivo e capaz de responder às demandas sociais e institucionais com muita responsabilidade de embasar as decisões judiciais através de suas perícias.

O Serviço Social na Previdência Social tem papel primordial no atender e intervir nas necessidades sociais, onde o assistente social atua nas expressões da questão social, nas políticas públicas e nas organizações da sociedade civil, com seus limites e possibilidades direcionando suas intervenções para os interesses dos mais necessitados das políticas públicas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **A Assistência Social**. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acoes-e-programas/assistencia-social>. Acesso em: 10.09.2021

BRASIL. **Governo aprimora as regras do Benefício de Prestação Continuada e cria o auxílio-inclusão**. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/assistencia-social/2021/06/governo-aprimora-as-regras-do-beneficio-de-prestacao-continuada-e-cria-o-auxilio-inclusao>. Acesso em:13.09.2021.

CRONEMBERGER, I. H.G.M; TEIXEIRA, S. M. O Sistema de Proteção Social Brasileiro **Pensando Farnílias**, v.19, n.2, dez. 2015.

CUNHA, J. R. W. **Novas regras facilitam o acesso ao BPC sem contribuir com o INSS**. Disponível em: <https://teste.jornalcontabil.com.br/novas-regras-facilitam-o-acesso-ao-bpc-sem-contribuir-com-o-inss/>. Acesso em: 15.09.2021.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GIOVANNI, D. (1988). Sistemas de proteção social: Uma introdução conceitual. In M. A. Oliveira, (org.) **Reforma do Estado e políticas de emprego no Brasil**. Campinas, SP: UNICAMP.

GONÇALVES, B. M.; FERREIRA, N. J. **O benefício de prestação continuada (BPB) e suas interfaces com as políticas de previdência e assistência social**. Disponível em: https://www.unifeg.edu.br/webacademico/site/revista-pic/ed/2014/S.SOCIAL_-_Barbara.pdf . Acesso em: 13.09.20

JUSBRASIL. **Entendendo a Previdência Social**. Disponível em: <https://apotropaios.jusbrasil.com.br/artigos/1276627848/entendendo-a-previdencia-social>. Acesso em 10.09.2021.

LYRA, R. A. R. **Entendendo a Previdência Social**. Disponível em: <https://apotropaios.jusbrasil.com.br/artigos/1276627848/entendendo-a-previdencia-social>. Acesso em 14.09.2021.

IAMAMOTO, M. V.; CARVALHO, R. **Relações Sociais e Serviço social no Brasil: Esboço de uma interpretação histórico-metodológica**. São Paulo, Cortez; [Lima, Peru]: 32. ed-CELATS, 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

TREINTA, T. T. et al. Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. **Produção**. UFF, Niterói, RJ, Brasil, 2012. Recebido 28/11/2011; aceito 03/11/2012:

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

CAPÍTULO 18

TRAJETÓRIA DE VIDA DE UMA EDUCADORA NOS PERCURSOS DO AFROEMPREENDEDORISMO

DOI: 10.47402/ed.ep.c202293118950

Jorge Luís Felizardo dos Santos

RESUMO

Este trabalho conta por meio do procedimento de investigação da História Oral de Vida, a trajetória de uma mulher e educadora negra no percurso do afroempreendedorismo e as suas dificuldades com questões raciais para se tornar uma empreendedora. Questiona-se a forma como o empreendedorismo foi pensado na cultura brasileira, não dando o devido suporte e atenção para a diversidade etnicorracial em a sua pluralidade cultural. Os resultados apontaram para a necessidade de uma ação específica para o afroempreendedorismo, direcionadas para atender com mais ênfase o disposto no Estatuto da Igualdade Racial. Bem como, promover ações voltadas ao domínio técnico necessário no início da vida de um empreendimento, fase mais aguda, e para os aspectos de identidade, diversidade, criatividade e solidariedade ao longo de vida do empreendimento.

PALAVRAS-CHAVE: Afroempreendedorismo, Empreendedorismo, História Oral, Educação, Bonecas Negras.

INTRODUÇÃO

A figura do negro na maior parte da história do Brasil, sempre esteve associada ao contexto do mundo do trabalho, sendo que na maior parte dela, na condição de escravizado. Com o fim desta situação, a população negra, continuou, sem ou com poucas garantias sociais de acesso à sociedade, e passou a ser discriminada, agora não como um grupo de subjugados (escravizados), mas como um grupo de pessoas “inferiores”, a partir de alguns critérios, produto do racionalismo⁴ científico, assim como por critérios subjetivos, considerando apenas as desigualdades provenientes da percepção de classe social (BANTON; BESSA, 1979).

4 Termo relacionado à ideia de classificar grupos fisicamente contrastados da população humana em raças, como ocorre no mundo animal, pelas ciências naturais. Nesta visão o desenvolvimento diferencial de valores morais, de dotes psíquicos e intelectuais entre os seres humanos estava relacionada à raça, o que contribuiu para a justificação de políticas de hierarquização e discriminação de seres humanos, baseados no fator raça (racismo). Ver: GUIMARÃES, A. S. A. Como trabalhar com "raça" em sociologia. *Educação e Pesquisa*, v. 29, n. 1, p. 93-107, 2003. E, em SCHUCMAN, L. V. Sim, nós somos racistas: estudo psicossocial da branquitude paulistana. *Psicologia & Sociedade*, n. 26. 2014.

Atualmente, considerando o início do século XXI, as políticas públicas de ação afirmativa, implementada pelo Estado brasileiro desde o ano de 2003, permitiram uma mudança de perspectiva para a população brasileira, inclusive para a população negra. Como exemplo disso, e observando atentamente, dados fornecidos por diferentes institutos econômico e empresariais, como o IBGE, e o SEBRAE, o percentual de empreendimentos conduzidos por brasileiros que se autodeclararam negros (agrupamento de preto e pardo segundo o IBGE) cresceu 26,7% em 10 anos (de 2004 a 2014), passando de 10,1 milhões de empreendedores para 12,8 milhões.

Uma das razões para explicação do resultado, acima apontado é o aumento da taxa da população que passou a se autodeclarar como negra, número este também, acompanhado pelo número de pessoas negras que se lançaram como empreendedoras, principalmente, incentivadas por programas de formalização de microempreendedor individual, após a política pública que estabeleceu essa pessoa jurídica, o também denominado MEI, o qual atende uma parcela sociedade com condições sociais e econômicas menos favoráveis do empresariado nacional (SEBRAE, 2013, 2016; IBGE, 2017).

No entanto, esse crescimento, apesar dos inúmeros avanços nas políticas públicas, que passaram a contemplar e acionar uma solução para a desigualdade étnico-racial na sociedade brasileira, isso ainda não reflete na eliminação total das barreiras e das dificuldades seculares enfrentadas pelos negros na sociedade e no setor privado, em especial.

Cabe aqui fortalecer alguns indícios em relação à desigualdade étnico-racial no país, prospectando alguns índices relativos à próprio mundo do trabalho, já que este texto traz essa perspectiva. Por exemplo, considerando uma pesquisa do DIEESE, em comemoração ao dia da consciência negra, 20 de novembro, de 2016 como objetivo “de verificar as mudanças ocorridas na inserção da população negra no mercado de trabalho” (DIEESE, 2016), nota-se a uma desigualdade no quadro funcional, pois se percebe uma inversão relativa aos postos de trabalho ocupados por negros, a medida em que se estabelece os diferentes níveis hierárquicos, o que representa um afunilamento da presença de negros no acesso aos quadros mais altos das empresas.

A pesquisa do DIEESE concluiu que houve uma redução das desigualdades étnico-raciais nas últimas décadas aliada a uma significativa melhora do campo econômico e do mercado de trabalho, talvez aqui valha a pena reafirmar a importância das políticas de ação afirmativa, que se iniciaram, no âmbito educacional, com a Lei 10.639 no ano de 2003, passando pela criação da Secretaria de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da

República (SEPP/PR), no mesmo ano e se sistematizando no ano de 2010 com a aprovação pelo Congresso Nacional e posterior sanção presidencial, do Estatuto da Igualdade Racial. No entanto, essa pesquisa advertiu também, que apesar da melhora desses índices, não pode-se afirmar, ao mesmo tempo, que se garantiu uma situação de equidade entre negros e não negros, neste mesmo mercado de trabalho, sem contar, que a crise econômica dos últimos anos acabou por interromper e até atuou para retroceder as “conquistas” anteriores, nesse aspecto.

Retornando às políticas públicas supramencionadas, estas procuraram reparar as desigualdades sociais e promover uma maior igualdade de oportunidades, também de emprego e renda (GOMES, 2001). Assim como, no que tange ao mundo do trabalho, elas foram sistematicamente, ao menos na teoria, direcionadas ao incentivo, à capacitação e ao acesso aos créditos especiais para apoio ao empreendedor negro (NOGUEIRA, 2014; RIBEIRO, 2012).

Nesse contexto, pensar formas de como estabelecer uma cultura empreendedora, para a população negra, para que essa população tenha possibilidades de se desenvolver autonomamente, de acordo com a lógica liberal do mercado, gerando renda para a sua família e comunidade, como forma de proporcionar inclusão social, além de ensejar práticas educativas, na perspectiva de que uma formação empreendedora se faz premente. Assim, pautou-se essa pesquisa em prospectar e analisar a História de Vida de uma, dentre tantas outras, afroempreendedoras, para que se pudesse analisar os percursos pessoais e profissionais que se imbricam nesse processo. Assim, o objetivo desta pesquisa é compreender de que modo eventos associados a um percurso empreendedor de uma mulher afetam o afroempreendedorismo.

Tendo em vista que a desigualdade etnicorracial é estruturante da desigualdade social brasileira, o presente trabalho pode ser justificado devido a necessidade de se pensar sobre possibilidades de se repensar essa situação, para que se possa vislumbrar melhores condições socioeconômicas para a população negra. Ressalta-se que toda forma de contribuição, ainda que pequena, como está, poderá auxiliar em contribuir para amenizar as dificuldades enfrentadas pelos afroempreendedores e na perspectiva de construção de propostas educativas mais específicas.

Para tanto, em termos de discussão teórica, procuraremos em um primeiro momento, traçar um histórico do conceito de empreendedorismo, assim como o perfil e as características do empreendedor, e em um segundo momento, discutiremos as questões relacionadas às motivações para o afroempreendedorismo, tentando contribuir para possíveis ações no tocante às atividades de ensino voltadas para esse público.

CONTEXTUALIZANDO O EMPREENDEDORISMO

Origem do conceito de empreendedor e empreendedorismo

Podemos considerar empreendedor como a pessoa inovadora, a qual cria, segundo Souza (2005, p.06) “[...] uma nova situação para a sua empresa ou trabalho, enquanto o empresário está mais preocupado com os aspectos operacionais da administração do negócio”, ou também, numa concepção mais técnica, é o sujeito que, de forma profissional, exerce uma certa atividade econômica objetivando o lucro. Apesar das diferenças citadas acima, podemos afirmar, também, que o empreendedor pode ser um empresário, porém o empresário pode não ser, necessariamente, um empreendedor (SOUZA, 2005). Ainda, segundo Souza (2005, p. 06), a origem do termo empreendedor remonta ao século XV, porém não com o mesmo sentido utilizado atualmente, quando de um momento de transição, entre o sistema econômico feudal e o sistema capitalista-mercantil. Este termo estava associado a um tipo de empresário que emprestava dinheiro, comprava para estocar, e envolvia-se em negócios que não ofereciam garantias quanto aos resultados, porém que não disputava uma posição social, já que objetivava apenas o lucro. Historicamente quem procedia desta forma eram os judeus, também denominados cristãos-novos, em parte da Europa, quando por pressões religiosas, tinha que se converter ao cristianismo.

Desse modo, do período das Grandes Navegações passando pelas Revoluções Industrial, Francesa, até os dias atuais, o termo empreendedor mudou muitas vezes tendo que atender ao perfil esperado pela demanda em relação ao termo, porém sempre relacionado a um sujeito, de certa forma “inovador”. No século XX, a designação ganhou dois vieses, um relacionado à visão comportamental do empreendedorismo e empregado mais no campo científico, representado no pensamento de Max Weber, que relacionava o empreendedor com a mudança, inovação, criatividade entre outros fatores. Do outro lado, ligado à visão econômica o pensamento de McClelland, que dissociou o termo empreendedorismo da inovação, considerando os empreendedores “como indivíduos capazes de detectar oportunidades de negócios, de criar empresas e dispostos a correrem riscos” (Souza, 2000, p. 09).

Sistematizando a visão de diferentes autores, como Souza (2000), Lopes (2010), Jacometi, Cruz e Baratter (2011) e Pesce (2012), podemos considerar o empreendedor, como o sujeito que sonha e através do seu conhecimento, dedicação e proatividade, está voltado para a inovação de um determinado produto ou negócio e aproveitando as oportunidades do mercado, procura concretizar o seu sonho. E o ato de empreender como a disposição para identificar

problemas e oportunidades e investir recursos e competências na criação de um negócio, projeto ou movimento que seja capaz de alavancar mudanças e gerar um impacto positivo

Em relação às características e ao perfil geral de um empreendedor, Souza, (2005) listou a partir de um estudo bibliográfico, onze características concernentes a um empreendedor, entre elas, podemos citar a busca de oportunidades, o correr riscos, a iniciativa, a criatividade, a liderança, a proatividade a inovação etc. Para Souza (2005), a inovação está na forma como se percebe e se aproveita as “oportunidades no âmbito dos negócios, vinculados à criação de novas formas de uso de recursos”.

Após uma breve contextualização dos termos de empreendedor e empreendedorismo, tratados neste tópico, entende-se que o empreendedor é aquele sujeito que, historicamente, em sua ação na sociedade, sempre desenvolveu uma visão desafiadora no âmbito dos negócios, associando características pessoais como dedicação, na busca de realizar um sonho visualizando a todo o momento as oportunidades para a sua concretização.

As motivações ao empreendedorismo e a necessidade da promoção do empreendedorismo por meio da ação educadora

Considerando o perfil do empreendedor, características visualizadas, especificadas no tópico anterior, pode-se depreender que o impacto da atividade empreendedora está diretamente relacionado a motivação que levou o empreendedor a desenvolver a uma postura empreendedora, e esta motivação pode estar associada à oportunidade ou à necessidade, dependendo do contexto socioeconômico do sujeito empreendedor (DEGEN, 2010). Para Degen (2010), duas condições levam ao sujeito empreender, por oportunidade ou por necessidade. O empreendedor por oportunidade, é melhor preparado, tende a desenvolver negócios baseados em inovações e novas tecnologias, possibilitando o crescimento econômico do país, gerando riquezas e postos de trabalho.

Já o empreendedor por necessidade, pouco inova no cenário econômico, dado o perfil de seus negócios, que podem ser qualificados como medíocres, o termo medíocre é aqui, empregado, segundo Degen (2010), pois os negócios advindos do empreendedorismo por necessidade geram poucas riquezas e empregos e afirma também, que este geralmente reflete uma situação de estagnação ou crise econômica no país, falta ou redução de empregos, o que força as pessoas a empreender para sobreviver”.

Aqui podem ser percebidos elementos que dão indícios ao tipo de empreendedorismo relacionado à população negra, pois considerando os índices apresentados na introdução e que

refletem a desigualdade étnico racial, como produto do racismo em nosso país, o empreendedorismo por necessidade acaba sendo uma válvula de escape para a marginalização relacionada à ausência de inserção ao mundo do trabalho.

Como então pensar uma mudança na motivação relacionada a um empreendedorismo por necessidade para um empreendedorismo por oportunidade para essa população a não ser pela educação, enquanto um elemento indicativo “possibilitador” de oportunidades? Nesse sentido podemos nos recordar do famoso educador Paulo Freire (2005) que defendia uma educação para a transformação do ser humano, onde os homens adquirissem mais autonomia perante o processo de ensino-aprendizagem e sobretudo, perante a vida. (FREIRE, 2005). Freire dizia: “Se a educação sozinha, não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda” (FREIRE, 2000, p.67).

Nesse sentido, Nascimento (2016), procurando enfatizar a importância da educação empreendedora como uma possibilidade de desenvolvimento do país, a partir da transformação das pessoas, como defendido por Paulo Freire, considera que estas são modificadas de acordo com a necessidade e o ambiente em que estão inseridas, porém que o potencial empreendedor, que nasce com a pessoa em si, precisa ser estimulado.

Assim como Nascimento (2016), Coberlini e Angonese (2013) defendem que essas mudanças poderiam ocorrer através de um movimento que privilegiasse políticas próprias de educação empreendedora.

Atualmente, a prática educativa do empreendedorismo tem sido vista como uma área específica do conhecimento, e como tal, precisa ser analisada por um viés, que a insira como uma atividade "dotada" de ações, relações, interações, e neste contexto, possa ser elaborada, a partir de um arcabouço metodológico, que contemple, tanto o ensino quanto a pesquisa. (SALUSSE; ANDREASSI, 2013)

Na perspectiva de sequência desta linha de raciocínio, no tocante as práticas educativas voltadas para o empreendedorismo, mas sem perder de vista o afroempreendedorismo, podemos nos valer dos resultados de uma pesquisa metodológica para educação empreendedora, apresentada por Coberlini e Angonese (2013) e denominada “Programa Adolescência Aprendendo o Futuro”, referenciado nos quatro pilares da educação, de Jacques Delors (DELORS, 2001). Esse programa partiu da hipótese de que “a necessidade da realização do indivíduo seria a principal força motivadora do comportamento do empreendedor”

(CORBELLINI; ANGONESE, 2013, p.133) e nesse sentido, de que era possível formar pessoas para empreender, ou seja o empreendedorismo é ensinável.

Assim, com vistas a uma cultura de afroempreendedorismo, essa literatura nos permite pensar numa possibilidade de orquestração teórico-metodológica para uma educação empreendedora voltada para a população negra.

Contudo, é importante também, que a educação empreendedora não seja vista como uma panaceia que represente a saída alternativa para os males enfrentados pela sociedade atualmente “que privilegia os que tem acesso ao conhecimento e informação colocando-os no topo da escala hierárquica das relações sociais” (SABINO, 2010, p.11-12). Nesse sentido, Sabino (2010) embasa a sua crítica a esse modelo liberal economicista, fazendo referência a autores como Karl Marx e Paulo Freire, que defendem uma prática educativa que valorize o desenvolvimento humano, num posicionamento crítico à lógica do capital.

Deste modo, apesar dos dois tipos de empreendedorismo, apresentados neste tópico e levando-se em considerando toda a discussão acima, pode-se pensar que na perspectiva empreendedora as características pessoais associadas a um sonho necessitam de uma preparação para o ato de empreender, pois o empreendedorismo não pode ser visto apenas na lógica de um desenvolvimento econômico, sem que seja levado em consideração os aspectos de um desenvolvimento socialmente sustentável e de encontro ao humano. Nesse sentido, a visão dos autores deste artigo, compreende que a ação educadora é contemporaneamente necessária para esse desvelamento.

METODOLOGIA

Para ilustrar a representação do negro na atmosfera do empreendedorismo, neste trabalho utilizaremos como arcabouço metodológico a pesquisa qualitativa e como procedimento de coleta de dados as técnicas constantes à História Oral de Vida, realizada a partir de uma entrevista com uma arte-educadora, que se aventurou sozinha no contexto do empreendedorismo. Em relação ao método escolhido para este trabalho, considera-se importante esclarecer que a História Oral é mais do que um procedimento de obtenção de informações por meio de entrevistas, ele permite uma situação dialógica entre o pesquisador e o entrevistado (BAKHTIN, 1981), quando o entrevistado estabelece ao pesquisador os fatos de forma subjetiva o que permite imaginar, reconstruir e ressignificar a história. A história oral é envolvida em processo compartilhado em narrar, contar e relembrar os fatos em uma dimensão

viva, pois é composta de conteúdo e expressões gestuais e/ou emocionais em relação aos acontecimentos (CALDAS, 1999; DELGADO, 2003).

Após a entrevista realizada com a arte-educadora e empreendedora, objeto desta pesquisa, os diálogos realizados, que produziram os dados constantes à esse método, foram transcritos e posteriormente transcriados, momento este que segundo Meihy (1991), representa o momento final do trabalho com os discursos na História Ora, fase em que se teatraliza “o que foi dito, recriando-se a atmosfera da entrevista” e trazendo ao leitor o panorama das sensações do momento da entrevista, o que não seria possível se estabelecer apenas com o resultado da sistemática denominada transcrição, valorizando a “narrativa enquanto um elemento comunicativo preñado de sugestões” (MEIHY, 1991, p. 30, 31).

Posterior e finalmente, ao final avaliou-se os discursos da entrevistada, considerando o seu percurso de vida profissional e empreendedor, a partir da sua trajetória de vida pessoal.

TRAJETÓRIA DE VIDA, RACISMO E EMPREENDEDORISMO

Neste momento do trabalho, apresenta-se, primeiramente, o início da biografia da entrevistada; na sequência a análise dos conteúdos da entrevista, a fim de se identificar contribuições para o afroempreendedorismo, considerando os seguintes pontos: a) perfil de empreendedorismo; b) tipo de empreendedorismo; e, c) condições para empreender.

O encontro para a realização da entrevista ocorreu no dia seis de junho de dois mil e dezessete, na biblioteca municipal Monteiro Lobato, localizada no bairro da Santa Cecília, na cidade de São Paulo. Sobre a entrevistada, cujo apelido, Makena, em queniano, significa “feliz”, confecciona bonecas negras chamadas *Abayomi* e participa de ações de formação de professores.

Makena nasceu em São Paulo, no ano de 1961, aos quatorze dias do mês de abril. Após o primeiro mês de vida, seus pais se mudaram para a Vila Carrão, da cidade de São Paulo. Onde cresceu cercada pela família paterna. Seu pai era músico, procedente de Minas Gerais e sua mãe, faxineira, procedente do Rio Grande do Sul. Aos doze anos, ela se mudou com a família para o bairro do Glicério, no centro da capital paulista, passando a se perceber como negra em contraste com a população que ali residia, ao reafirmar a sua identidade quando participava dos bailes “black” e principalmente ao procurar emprego para ajudar a família.

Em sua adolescência, a entrevistada passou a conhecer a ideologia do racismo, a partir da discriminação vinda do “outro”, em situações de trabalho. Ela se deparou com um caso de reprodução do racismo devido a uma chefe negra no primeiro emprego, como relatado:

[...] trabalhei um mês lá e a todo instante, ela me perseguia. Uma vez levei meu ponto de registro de entrada e saída de funcionários para casa e ela me perseguiu, me criticou, acho que era o fato de eu estar lá, isso a incomodava. Depois, sai e fui procurar outros empregos (Entrevistada).

Ao analisar esse momento, podemos afirmar que o fato da chefe ser intransigente em demasia com a entrevistada, poderia representar inconscientemente na reprodução do racismo, de um negro para com outro negro e aqui visualizada, na atitude da chefe. Pode-se entender que o fato da chefe já ter sofrido com o racismo em sua vida, poderia levá-la, como não é difícil de ser encontrado em relação ao comportamento de alguns negros, em uma condição de “poder”, e assim, a se comportar de forma discriminatória para com outros negros. Algumas vezes, justificada na proposição de uma “ascensão” social, tanto quanto observadas nas atitudes de uma pessoa racista⁵.

Posteriormente, Makena também foi vítima de um “racismo institucionalizado”, pois nos momentos de seleção para diversos empregos, era rejeitada nos processos seletivos por não ter boa aparência.

Em um segundo momento da sua vida, a Entrevistada percebe e vivencia o racismo em diversas situações diretas e indiretas, como:

“[...] na época fui trabalhar em um hospital e trabalhava lá por conta de uma indicação de uma amiga da minha mãe... Um dia, surgiu uma vaga em outro setor que precisava de datilógrafa, a amiga da minha mãe me comunicou e eu fui fazer o teste de datilografia, fiz o teste e passei, e depois de um ano virei auxiliar de escritório, e datilografava no setor de Raio-X os resultados dos exames, não me lembro de ter problemas naquele setor, eu não era a única negra lá, mas um ano depois minha chefe me disse: você sabia que quando você fez aquele teste o superintendente [do Hospital] não queria deixar você passar, porque você era negra? Você lembra que era você e uma japonesa”? Aí ela falou que o superintendente, falou assim: “Mas porque você quer ficar com essa negra? Fica com a japonesa”. Ela respondeu: “Eu não escolho as pessoas pela cor, eu escolho pelo teste e pelo teste quem foi melhor foi a Entrevistada”. Quando ela falou isso, eu fiquei em choque, e pensei: “Gente, foi racismo isso”, eu nunca mais consegui olhar para a cara daquele superintendente do hospital, eu achei aquilo uma agressão muito forte, pois se ela [a Chefe] tivesse sido uma pessoa mais fraca eu não tinha conseguido a vaga no setor. Também tinha uma amiga minha lá, que dizia: “... eu gosto de você porque você é uma negra diferente...” Passados os anos, pensei sobre isso: Como seriam as outras negras, sem dente, faltava cabelo, o que era? [...] O hospital tinha convênio com uma instituição Bancária e eu soube que havia aberto no respectivo banco inscrição para digitadores. Então, eu me inscrevi para fazer o curso de digitadores. Fiz esse curso em um mês nas minhas férias e passei em primeiro lugar para vaga de digitadora, porém o hospital alegou que não podia me mandar embora porque apesar de pertencer a uma empresa conveniada, o banco era uma outra empresa, assim, eu teria que pedir demissão, acabei pedindo...” (Entrevistada).

5 Sobre as consequências psicológicas da colonização para o colonizado, ver: MEMMI, A. **Retrato do colonizado precedido pelo retrato do colonizador**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.

A entrevistada passou por diversos empregos, alguns públicos como técnico-administrativa e formadora em cursos do setor de informática no Hospital do Servidos Público Estadual de São Paulo e em um Presídio Feminino. Bem como, Professora de Ensino Fundamental I, em São Paulo. No período desse último emprego, formou-se em Pedagogia, por meio de um programa da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, em parceria com a USP, cujo foco era de atender as exigências decorrentes da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96.

Ao longo do seu percurso, a entrevistada casou, teve duas filhas e divorciou-se, no início de 2006. Neste mesmo ano, exonerou do serviço público e passou a produzir e vender bonecas negras, entre elas as *Abayomis*. (designação para bonecas produzidas pelas africanas escravizadas, transportadas nos tumbeiros, que acomodavam os negros durante as viagens entre a África e o Brasil, ao longo de mais de 350 anos). Essas bonecas eram feitas de retalhos retirados das saias das mães, que faziam pequenas bonecas, a partir de tranças ou nós, que serviam como amuleto de proteção. Nessa fase, a entrevistada, também, passou a se dedicar às formações de professores e workshops, em que ensina a produzir bonecas.

Observa-se que, o percurso empreendedor da nossa entrevistada, se inicia no momento em que ela se exonera do serviço público, neste momento, começa a se desenhar a sua ação empreendedora, ao iniciar um pequeno negócio, produzindo bonecas. Percebemos isso, quando em sua fala, aparecem aspectos mais vívidos dessa memória de vida, perspectiva de memória constante à teoria *halbwachiana*⁶, e neste sentido, vívido pela memória identificada com a participação nos movimentos sociais e seu afinamento com posições mais à esquerda no espectro político. Momento esse, principalmente, quando se exonerou – do serviço público - e passou a participar mais assiduamente de eventos culturais e fóruns de discussões do movimento negro. No entanto, fazendo uma reflexão constante a esse momento diz: “Mas hoje, eu quero pensar com as minhas próprias ideias, não sou filiada a nenhum partido político, mas foi através deles que eu entendi muitas coisas” relata a entrevistada. Atualmente, segundo ela a sua atuação política se dá apenas Fórum de Educação e diversidade Etnicorracial do Estado de

6 Segundo Schimidt e Mahfound (1993), para Halbwachs, as lembranças podem se tornar uma lembrança viva. Para maiores detalhes sobre as concepções *halbwachianas* ver: SCHMIDT, M. L. S.; MAHFOUD, M. *Halbwachs: memória coletiva e experiência*. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 4, n. 1-2, p. 285-298, 1993.

São Paulo (FEDER), no Fórum das Mulheres Negras do Estado de São Paulo e no Coletivo Mulheres Negras Empreendedoras – CMNE – Guardiãs de Bonecas, coletivo que formou com outras empreendedoras negras.

Já fora exposto anteriormente, que a entrevistada mudava constantemente de emprego, inclusive os públicos, os quais passam um sentimento de segurança às pessoas, pela estabilidade dos servidores. Essa característica pode ser comparada à que Souza (2005), revela, em relação ao pensamento de McClelland, quando associa o perfil do empreendedor com indivíduos dispostos a correrem riscos, do mesmo modo, no entanto, também pode-se recorrer a Nascimento (2016) que aponta, quanto a esse perfil, a importância do empreendedor para a transformação do país, no tocante a isso, essa autora afirma

Um país desenvolvido é um país capaz de conduzir e transformar com sua força motriz uma sociedade atrasada a uma sociedade [que] avança. Tornando-se rico, cheio de esperança e perspectivas para sua população. Este desenvolvimento se dá quando se tem pessoas inovadoras, capazes de assumir riscos, que conheçam suas causas e almejem um futuro melhor. (NASCIMENTO, 2016, p. 270-271).

Posição essa que também podemos perceber nas colocações da entrevistada, no trecho a seguir:

Quando deu nove anos que eu estava trabalhando como professora da prefeitura, eu parecia que estava cansada com a rotina e pensei: “Eu preciso sair, preciso sair”. Era o ano de 2006, engraçado que tem muitos momentos da minha vida que está muito ligado à política. Neste ano quem ganhou a eleição para prefeito foi o Serra – governo do estado de São Paulo -, (...) eu já queira sair e falava para mim mesmo, neste governo eu não quero trabalhar, e então eu sai. Inicialmente, eu queria pedir uma licença sem vencimentos, mas não consegui de jeito nenhum, ele tinha acabado de entrar e me disseram que este tipo de licença não estava sendo liberada, então eu falei: “Vou me exonerar”. Foi quando eu comecei a fazer boneca. Do nada, eu estava andando, lá no Carrefour perto de casa e lá tinha uma banca de jornal, quando eu olho na banca, tinha uma revista, com uma boneca negra na capa. Eu tinha destas coisas, quando achava alguma coisa que eu “inculcava”, eu comprava... até hoje eu sou assim. Embora hoje, eu tenha muito mais “referência” do que eu tinha naquela época, mas até hoje, eu sou assim. Por exemplo, esses dias, eu fui na rua Vinte e cinco de março e eu vi umas aplicações com rosto de menina negra. Eu comprei, “depois eu vejo o que eu faço”, pensei, mas achava que tinha que ficar comigo. Bom, vi esta revista, então, pensei comigo e comecei a fazer boneca. Eu gostava muito de boneca quando eu era criança, brinquei até os treze anos quase. Eu até me lembro de algumas coisas da minha avó, ela utilizava a máquina de costura, sempre esteve presente na minha infância... Então eu pensei, “Vou tentar fazer alguma coisa”. Fui buscar isso na minha memória... um curso de corte e costura que minha mãe me colocou quando eu tinha, aproximadamente, 10 anos. Bom, aí eu comecei a fazer as bonecas, eu fui aprendendo com umas amigas minhas, uma dava uma dica de alguma coisa e outra amiga novas dicas, aí eu comecei a fazer as bonecas (Entrevistada).

Não apenas é interessante supor que o tipo de empreendedorismo que a entrevistada passou a desenvolver, era o empreendedorismo por necessidade, como aponta Degen (2008), como também pode-se deduzir, considerando os retratos da pesquisa do DIEESE, que o

dinheiro, ou melhor a falta dele, é o grande motivador para os negros que procuram empreender no Brasil, conforme Makena registra

[...] Eu não tenho capital de giro, quase todos não tem. Hoje eu participo de um coletivo que chama “Mulheres Negras Empreendedoras”, hoje nós somos em seis mulheres, duas fazem bonecas, eu e a Nega Fulô, duas fazem roupas afro, que é a Candaces e a Fá Santa Tereza e uma faz estampas de motivo afro, que é a Deeanto. O nosso problema hoje é que a gente não tem dinheiro, para investir, para crescer. A gente estava conversando em um outro dia sobre isso com uma colega do coletivo. Ela possui costureiras que fazem umas partes da boneca para ela, mas ainda sobra muita coisa para ela fazer. No geral, todas as bonecas têm muito da nossa mão ainda, e isso é legal até um certo ponto, mas do ponto de vista do negócio não é, pois isso acaba diminuindo as possibilidades de melhorar o nosso produto, sem contar que não podemos atingir mais pessoas. A gente precisa é de dinheiro!!! Se o Banco do Brasil possuísse uma linha de crédito para quem é MEI (Microempreendedor Individual), mesmo que tenhamos que amarrar com o SEBRAE para fazer o plano de metas, para podermos dar uma engrenada. Hoje, o que falta mesmo é o dinheiro e não é só para mim, é para a maioria da população negra, se você vir os empreendimentos da população negra, são todos pequenos, todos em casa. Hoje, das bonequeiras que estão em uma situação um pouco melhor do que a nossa é a Preta Pretinha, ela tem o ateliê dela, ela tem a loja ali na Vila Madalena, só que ela atende a vários seguimentos. Ela trabalha com bonecas negras e não negras, com a perspectiva das diferenças, com expressão de Down, com alguma deficiência, esse é lócus do trabalho dela (Entrevistada).

A Entrevistada expõe em um determinado momento, a sua percepção em relação as mudanças no tocante ao mundo do trabalho no país. Situação esta, defendida por teóricos, como Fernando Dolabela, defensores da concepção liberal do empreendedorismo e de sua sistematização no contexto escolar, como exposto por Coberlini e Angonese (2013).

Coadunando a esse pensamento, a entrevistada diz:

[...] Eu acho que a gente está caminhando para isso, por isso que a gente está vivendo estas experiências, seria importante ter essas questões na escola, porque na verdade emprego independente, de estar registrado ou não, isso não vai mais existir como ele é hoje. Lá na frente, a gente vai ter que escolher, acho que as pessoas têm que escolher, “Eu quero trabalhar como empreendedora, por exemplo”. Não será mais assim: “Eu fiquei desempregada e por isso vou vender bala”. Não será mais assim lá na frente, porém hoje, ainda precisamos nos amarrar em algumas coisas, pois ainda precisamos melhorar a educação, a saúde, a moradia, precisamos nos estruturar como pessoas, sabe, mas lá na frente poderemos pensar em empreendedorismo, inclusive isto pode estar dentro do currículo, mas precisamos melhorar algumas coisas na escola antes, pois ainda não conseguimos avançar na Lei 10.639 e olha que ela já tem catorze anos (Entrevistada).

Percebe-se, que uma mudança na forma como o empreendedorismo é visto no contexto escolar, poderia suscitar uma nova atitude dos indivíduos, que passariam a optar em desenvolver o empreendedorismo por oportunidade e não mais por necessidade, e que nesse processo a educação seria decisivo para fazer a diferença, assim como Degen (2010) preconizava quando começou a desenvolver os cursos de empreendedorismo no Brasil, na perspectiva da redução da pobreza.

No Brasil, uma entidade que há quarenta anos procura promover ações que auxiliam o desenvolvimento dos micro e pequeno empresários é o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), no entanto a fala da entrevistada denota um sentimento de decepção em relação ao trabalho desenvolvido pela entidade no tocante ao estímulo ao afroempreendedorismo, devido a não considerar no trabalho de assessoria realizado, a valorização da história e da diversidade etnicorracial, como fica entendido no trecho a seguir:

[...] tentei fazer algumas coisas com o SEBRAE, mas a linguagem deles não me “abraça”, eles até fizeram um Programa para afroempreendedores, eu cheguei a ir no lançamento e fiz uma fala... Mas eles tentam trazer um modelo de sucesso e querem que a gente aprenda aquilo, certa vez eu disse em uma reunião: “Nós somos negros, nós viemos da África, nossa cultura é outra, nosso jeito de olhar o mundo é outra, não adianta vocês explicarem cinco vezes o modelo de sucesso de uma pessoa branca que não vai dar certo...muitos poucos negros vão se encaixar nisso aí”. Eles até tentam ajudar a gente, têm algumas pessoas, como a Crioula por exemplo, que se encaixou muito bem com o SEBRAE, mas eu acho que falta alguma coisa, para ficar mais com a nossa cara, que eu não sei explicar o que é. Não é uma coisa assim: “Ai que coitadinha” Não! Nós somos competentes, mas a nossa linguagem é outra...não sei o que é. Tenho muitos amigos que começaram lá e o negócio parou no meio do caminho. Então sei lá acho é que falta de dinheiro e um melhor estímulo para a gente dar conta dessas demandas. Porque, como que você vai pensar em uma questão empresarial se você tem que costurar as bonecas? Se você tem que terminar a outra parte da boneca, como é que você vai fazer isso gente? (Entrevistada).

Nessa fala verifica-se, que a falta de apoio é sentida, mas que a própria entrevistada não sabe para quem recorrer, considerando que quem deveria promover uma situação de estímulo ao empreendedorismo não consegue “conversar” com as questões e necessidades específicas voltadas ao empreendedor negro.

Em relação à confiança nas ações do poder público, a entrevistada demonstra um certo descrédito e um desconhecimento até, quanto ao alcance dessas ações enquanto políticas públicas voltadas para a valorização do empreendedorismo para a população negra, como, quando ela cita o Estatuto da Igualdade Racial,

[...] Olha, eu não vi nada, não há nada de concreto. Fizeram um documentário sobre o estatuto do negro [...] agora por conta do racismo infelizmente, mas eu não vejo nada de produtivo. Eu nunca consegui fazer uma fala embasada no estatuto, ainda que ele tenha sete anos (Entrevistada).

Considera-se que seria interessante uma maior conhecimento, não apenas do texto legal que o Estatuto da Igualdade Racial, traz no seu primeiro artigo no tocante à a proposição da garantia da oportunidade à população negra além da “(...) defesa dos direitos étnicos individuais, coletivos e difusos e o combate à discriminação e às demais formas de intolerância étnica” (BRASIL, 2010), como também das disposições, constante ao empreendedorismo, área profissional da entrevistada e contempla o seguinte:

As ações de emprego e renda, promovidas por meio de financiamento para constituição e ampliação de pequenas e médias empresas e de programas de geração de renda, contemplarão o estímulo à promoção de empresários negros (BRASIL, 2010).

Na contramão dessas decepções relacionadas ao Poder Público e às agências e entidades de promoção ao empreendedorismo, na narrativa fica registrado, um entusiasmo com os coletivos negros de cultura, além dos de empreendedores e empreendedoras negras que estão surgindo, como uma forma de resistência não apenas ao racismo institucional vivenciado, mas também como forma de perceber que apenas os partidos políticos e os movimentos sociais tradicionais não darão conta de suprir as demandas por mudança na sociedade.

Assim, apoiada na sua vivência política e cultural advinda do Hip-Hop, a Entrevistada possui o seguinte entendimento:

[...] Uma coisa que acho muito interessante do CMNE (Coletivo de Mulheres Negras Empreendedoras) e que foi ideia minha, é que no primeiro momento a gente tinha um grupo de mulheres, aí deu uma mudada, e agora a gente está com outro grupo, fizemos uma reunião esses dias sobre o nosso futuro... estamos procurando eventos grandes, para a gente poder dividir espaço, pagar e poder fazer os eventos, mas ainda estamos muito no começo. Fora isso nós temos outras pretensões, criando uma ação em algum bairro periférico, seja no bairro de alguma das meninas do grupo, em uma praça para ensinar a comunidade a fazer bonecas, colocar turbante, sei lá, a gente está pensando em fazer algumas ações assim. Uma coisa que a gente ainda está desenhando é de o coletivo fazer também palestras sobre o empreendedorismo, mas não a partir do meu olhar, porque os convites são para falar de empreendedorismo negro, das mulheres negras, mas realmente o que eu quero: é falar a partir de um coletivo de mulheres negras empreendedoras e empoderadas, enquanto uma rede. A gente esteve em Poços de Caldas nesse final de semana e foi muito bom para nós, o evento foi meio fraquinho, mas o que valeu, que inclusive coloquei no “Face7”, foi o nosso entrosamento, sabe, a gente conseguiu... É o coletivo de duas mulheres que fazem bonecas, era para sermos rivais. [...] Existem lógico, muitos outros coletivos, só que cada um tem um seguimento diferente, seguimento na área das artes, na área da música, que fazem um trabalho muito lindo, eu me inspirei nestes coletivos, para poder pensar em um coletivo nosso”. Lembro dos Racionais Mc., lembro que nas décadas de 1980 e 1990, quando eles subiam no palco e cantavam tudo o que cantavam... eles me influenciaram muito. [...] Eu acho que o movimento negro tradicional poderia ter uma ação maior nos caminhos do empreendedorismo, eles até criaram uma ação o “afroempreendedor”, nós até vamos nas reuniões, mas... Enfim, quem vai fazer a diferença vai ser a gente mesmo! (Entrevistada).

Não obstante às contribuições para a prática de educação empreendedora voltada para a população negra, os temas que a entrevistada aborda, quando realiza palestras, nos oferece indícios de como poderia ser levantadas possibilidades para uma ação empreendedora, com questões sobre gênero, etnia e empreendedorismo. Nas suas formações, Makena comumente aborda, numa ordem histórica, por exemplo, o empreendedorismo presente naquelas mulheres negras que vendiam doces no tabuleiro, ainda no período da escravidão, muitas delas “escravas

7 Em referência ao site de relacionamento social - Facebook.

de ganho”, ou seja, mulheres que desempenhavam trabalhos nos espaços urbanos, relacionados, principalmente, com a prestação de serviços, assim como a própria entrevistada, num outro contexto histórico e social.

Assim sendo, uma pergunta que fica é, como estabelecer uma cultura empreendedora para a população negra, ensejando práticas educativas na perspectiva de uma educação empreendedora como resultado desta pesquisa? “Eu trago o empreendedorismo do olhar da cultura negra”. Com este trecho da fala de nossa entrevistada já podemos pensar em algumas contribuições para uma educação voltada ao afroempreendedorismo como forma de estabelecer uma cultura empreendedora, para a população negra, desta forma, neste trecho o que é mais significativo, é pensar que o “olhar” da cultura negra para o empreendedorismo deve contemplar a diferença. Diferença nas formas de ver, sentir, significar e ressignificar o mundo, a partir das identidades que marcam a pluralidade étnico-racial em nosso país.

Destarte, após a sistematização da entrevista, recuperamos neste momento, as questões pretendidas inicialmente, a às quais, na fala da entrevistada nos ensejaram a vislumbrar uma prática educadora direcionada para o afroempreendedorismo, tais como: a) uma contextualização histórica que referencie as práticas empreendedoras do negro ainda na época da escravização, mostrando toda a sua engenhosidade, criatividade e inovação no desenvolvimento dos seus afazeres, de forma a dar visibilidade à produção de riquezas advindas da economia colonial que os negros foram responsáveis, b) uma ação que considere uma linguagem voltada ao empreendedor negro e que parta de sua realidade; c) Uma metodologia que contemple a diversidade cultural, o “jeito de olhar” o mundo dos afro-brasileiros, ao invés de tentar “emplacar” um modelo de “fora”; d) formas diferenciadas de assessoramento, que contemplem os anseios dos direitos dos afroempreendedores; e) uma orientação e atenção mais sensível e didática a respeito da burocracia estatal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se, considerando a história de vida da entrevistada, que um dos caminhos para se contribuir com o afroempreendedorismo e que poderia orientar as políticas públicas de ação afirmativa, seria facilitar o acesso ao crédito, com programas de juros reduzidos para que se contemple equitativamente a todos. Uma opção para isso, já consta no Estatuto da Igualdade Racial, no entanto deveria ser implementado e assegurado pelo governo brasileiro, no contexto de uma ação mais efetiva.

Uma população que representa mais da metade dos habitantes do país, de acordo com o censo do IBGE, e que possui capacidade e potencial para gerar emprego e renda, contribuindo com o que Degen, denomina empreendedorismo por oportunidade, considerando que “o impacto da atividade empreendedora no crescimento econômico de um país depende da motivação dessa atividade” (DEGEN, 2010, p. 210), deveria receber mais atenção tanto do Estado como de bancos e/ou instituições como o SEBRAE e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil), a qual apesar de não ser mencionada pela entrevistada, também é conhecida por direcionar ações ao empreendedorismo e pequenos negócios, visando a exportação de produtos nacionais. Assim, somente por meio de uma política empreendedora atenta é que o Brasil oportunizaria um crescimento economicamente plural e sustentavelmente humano.

As contribuições deste artigo trazem o entendimento de que o tratamento para assunto afroempreendedorismo é escasso e carece de revisões no que tange a política social e de qualidade de vida. Desta forma, buscou-se com esse trabalho atrair a atenção dos leitores quanto à dinâmica do empreendedorismo no Brasil e na importante tarefa de pensar estratégias de escutar a voz da população negra, aqui representada pela pessoa da entrevistada, para mostrar aos órgãos competentes que é preciso fazer mais para atender as demandas dessa população.

Portanto, sugere-se repensar o empreendedorismo para atender a população negra, em sua grande maioria, oriunda de classe econômica menos favorecida, a qual, ainda, empreende na maioria das vezes com um capital financeiro de ordem familiar. Por fim, ressalta-se que existem lacunas no tocante a inserção e a oportunidade do negro no mundo do trabalho, às quais precisam ser preenchidas. O caso em estudo revelou caminhos para subsidiar o afroempreendedorismo, porém entende-se que o ensino do empreendedorismo precisa considerar outras particularidades, uma vez que as discussões para a prática de ensino estão em um debate constante. Por fim, indica-se para trabalhos futuros a inclusão de mais casos, de modo que se possa processar uma análise comparativa e pesquisa de cunho longitudinal para acompanhar o dia a dia das empreendedoras. O uso do caso único é uma das limitações do presente estudo, por isso, os seus resultados precisam ser avaliados a luz dessa condição.

REFERÊNCIAS

BAIROS, L. H., 2011. *O Estatuto é prá valer!* Recuperado em: <http://www.seppir.gov.br/portal-antigo/destaques/Luiza%20Bairros%20-%20O%20estatuto%20e%20pra%20valer.pdf/view>.

BANTON, M., & BESSA, A. M., 1979. *A idéia de raça*. Lisboa: Edições 70.

BRASIL. 2010. *Estatuto da Igualdade Racial*. Lei nº 12.288/2010, Brasília. Recuperado em: <http://www.seppir.gov.br/>.

CALDAS, A., 1999. Para ler a história oral. Edições Loyola.

CORBELLINI, M., & ANGONESE, R. M. *Adolescência administrando o futuro: uma experiência pioneira de empreendedorismo juvenil no Brasil*. In: SANTOS, C. A. (Coord.) 2013. Pequenos Negócios: Desafios e Perspectivas: Educação Empreendedora. Brasília:

DEGEN, R. J. Curso de empreendedorismo: *Para promover o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza*. In: LOPES, Rose Mary Almeida. 2010. Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas. Elsevier.

DELGADO, L. A. N. História oral e narrativa: tempo, memória e identidades. *Historia oral*, v. 6, p. 9-25, 2003.

FREIRE, P. 2000. *Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos*. São Paulo: Editora UNESP.

FREIRE, P. 2005. *Pedagogia do oprimido*. 46ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

GOMES, J B B. 2001. *Ação Afirmativa & Princípio Constitucional da Igualdade: o direito como instrumento de transformação social. A experiência dos EUA*. Rio de Janeiro. Renovar, p. 6-7

IBGE. Indicadores IBGE Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: algumas características da força de trabalho por cor ou raça. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_continua/default.shtm>. Acesso em 21 dez. 2017.

JACOMETTI, M; CRUZ, G. A., & BARATTER, M. A. 2011. *Perfil empreendedor: uma reflexão sobre a formação empreendedora baseada em cultura, poder e estratégia*. *Administração de Empresas em Revista*, v. 10, n. 11, p. 191-206.

LOPES, R. M. A. 2010. *Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas*. Elsevier.

MEIHY, J. C. S. B. 1991. *Canto de morte Kaiowá: história oral de vida*. Edições Loyola.

NASCIMENTO, C. C. N. et al. A educação empreendedora: como ferramenta de desenvolvimento humano. *RENEFARA*, v. 9, n. 9, p. 376-423, 2016.

NOGUEIRA, J. C. (Org.), 2014. *Desenvolvimento e empreendedorismo afro-brasileiro: Desafios históricos e perspectivas para o século 21*. Curitiba: Editora Atilendê.

PESCE, B. 2015. *A menina do Vale*. São Paulo. Recuperado de: www.ameninadovale.com.

RIBEIRO, M. (Org.) 2012. *As Políticas de Igualdade: reflexões e perspectivas*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo,

SABINO, G. T. 2010. *Empreendedorismo: reflexões críticas sobre o conceito no Brasil. VII Seminário do Trabalho: Trabalho, Educação e Sociabilidade*. Caderno de resumos, v. 7, p. 1-16.

SEBRAE. *Os donos de negócio no brasil, por regiões e por unidades da federação: Série Estudos e Pesquisas*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE - Unidade de Gestão Estratégica – UGE Núcleo de Estudos e Pesquisas. Brasília: setembro de 2013.

SEBRAE. *Os Donos de Negócio no Brasil: análise por raça/cor (2001 a 2014)*. Série Estudos e Pesquisas. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE - Unidade de Gestão Estratégica – UGE Núcleo de Estudos e Pesquisas. Brasília: outubro de 2016.

SOUZA, E. C. L. *Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade*. Empreendedorismo além do plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2005.

CAPÍTULO 19

AS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DOI: 10.47402/ed.ep.c202293219950

José Carlos Borges
Denise Teresinha Almeida Marcon
Rosani Cesário Pereira
Édis Maфра Lapolli
Inara Antunes Vieira Willerding

RESUMO

O presente artigo visa contribuir com a temática de pesquisa, gestão do conhecimento no setor público. Para tanto, foi realizada uma busca na literatura para compreensão sobre a gestão do conhecimento e sua contribuição na administração pública, além disso, foi realizada uma pesquisa por meio de um formulário, enviado aos servidores e demais agentes políticos de três prefeituras do Estado de Santa Catarina. Por meio da revisão da literatura e formulário, buscou-se responder a seguinte questão de pesquisa: *como a gestão do conhecimento, com enfoque na memória organizacional, pode contribuir com a administração pública?* O processo de gestão do conhecimento na administração pública ainda é tímido, porém indispensável para o desenvolvimento e inovação local e regional, contudo, não pode descuidar da memória organizacional, para que o conhecimento não fique só na cabeça das pessoas envolvidas no processo e não se perca com o passar do tempo. A gestão do Conhecimento somada ao uso de tecnologias para implantação e armazenamento dos conhecimentos adquiridos e preservação da memória organizacional, é fundamental para que a administração pública possa desenvolver maior eficiência e conseqüentemente, bem servir a todos os cidadãos e, desta forma, criar, utilizar e preservar o valioso conhecimento acumulado em seus processos organizacionais, contribuindo para o fortalecimento institucional e a modernização administrativa desses serviços através da formulação de políticas públicas eficientes para bem servir ao interesse público, objetivo maior da administração pública.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento. Administração Pública. Memória Organizacional.

INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento é um tema que vem despertando o interesse de muitos pesquisadores, atualmente existem inúmeros estudos sobre a gestão do conhecimento, especialmente ligados a gestão empresarial privada. Entretanto, quando se busca trabalhos que correlacionam às temáticas gestão do conhecimento, administração pública e memória organizacional, pouco se encontra, pois ainda é algo que pouco se discute dentro da comunidade acadêmica.

De acordo com Grusmann e Siqueira (2007), “o conhecimento é uma construção social que só ganha sentido quando circula publicamente e se coloca a serviço das comunidades”.

Nesse sentido, a definição de conhecimento explicitada pelos autores eleva a importância da gestão do conhecimento dentro da administração pública, pois, a memória organizacional e a gestão do conhecimento, possibilitam uma melhoria nas tomadas de decisões da administração pública com base no armazenamento e compartilhamento do conhecimento.

Para Santos e Rados, (2020 p. 49), de acordo com o PPGEGC/UFSC (Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento), “Gestão do Conhecimento por ser considerada como a gestão das atividades e dos processos organizacionais, que promovem o conhecimento organizacional para o aumento da competitividade, por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas”. Desse modo, as organizações, sejam elas privadas ou públicas, se realizarem gestão do conhecimento, dando atenção especial a memória organizacional, com processos de criação, armazenamento e compartilhamento de conhecimento, provavelmente, irá apresentar melhoria no seu desempenho, considerando todos os valores, como liderança, competência empreendedora, mercado, entre outros.

Dentro do setor público a gestão do conhecimento é algo em ascensão, entretanto, quando abordamos a temática memória organizacional, nos deparamos com realidades diferentes entre o setor público e o privado. Atualmente dentro do setor privado, quem compartilha conhecimento tem um lugar de destaque na empresa, contudo, no setor público, geralmente em sua maioria, o conhecimento fica guardado em departamentos específicos, ou seja, somente as pessoas de determinado local tem acesso, ou mesmo fica “na cabeça” daqueles servidores mais antigos no cargo e o compartilhamento é restrito ou quase inexistente.

Se analisarmos com maior profundidade, veremos que a memória organizacional geralmente estará presente, tanto no privado quanto no público, entretanto o que difere, é a criação e compartilhamento dessas memórias, no setor privado geralmente as memórias partem do individual para coletivo, já no setor público ficam restritas ao individual. E o que torna esse fato ainda pior para sustentabilidade da gestão do conhecimento de uma organização pública, é que, quando o funcionário é desligado da organização, a memória organizacional vai embora com ele.

Desse modo, para compreender mais sobre a gestão do conhecimento e a memória organizacional na administração pública, o presente artigo buscou criar uma relação entre a fundamentação teórica e uma pesquisa, aplicada por meio um formulário, aos servidores e demais componentes de três prefeituras do estado de Santa Catarina, para então, responder o problema de pesquisa do presente artigo: *como a gestão do conhecimento pode contribuir com a administração pública?*

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica consiste em uma revisão da literatura em livros, artigos, periódicos entre outros, criando assim, um embasamento por meio das ideias de outros autores para a compreensão e complementação de uma pesquisa ou estudo.

De acordo com Trivinos (1987, p. 34) para a construção de bom artigo, é necessário que o referencial teórico: permita com que o autor tenha maior clareza na formulação do problema de pesquisa; facilite a formulação de hipóteses e de suposições; sinalize para o método mais adequado para a solução do problema; permita identificar qual o procedimento mais pertinente para a coleta e o tratamento dos dados, bem como o conteúdo do procedimento escolhido.

Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento, realizada através dos processos gerenciais com infraestrutura física e digital, caracteriza-se como um conjunto de técnicas e ferramentas de gerenciamento do conhecimento que promove e estimula os processos humanos de criação e compartilhamento de conhecimentos nas organizações. (TERRA, 2005).

Para Souza, Matias e Nassif (2011), a Gestão do Conhecimento, cada vez mais ganha espaço nas discussões e rotinas das instituições organizacionais. É considerada um mecanismo que abarca o entendimento pelo qual os indivíduos vão relacionar a informação e o conhecimento de forma dinâmica e um recurso estratégico para que as entidades persigam e descubram a competitividade para se manter no mercado de forma sustentável.

Desta forma, a gestão do conhecimento nas organizações é definida como um sistema integrado que tem como objetivo desenvolver conhecimento e competência das pessoas envolvidas, para alargar a sabedoria de todos, resultando na ampliação do capital intelectual da empresa ou organização e dos indivíduos que a compõe. (SABBAG, 2007).

Nesse sentido, o grande desafio das organizações se caracteriza por conseguir converter o conhecimento tácito dos trabalhadores em conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi (1997), apresentam um modelo que engloba quatro modos de conversão do conhecimento: a socialização, combinação, internalização e externalização.

Para os autores, a interação do conhecimento tácito dos trabalhadores entre si e as demais pessoas da organização, é o que vem a ser a Socialização, ou seja, o conhecimento é socializado pelas pessoas. A Combinação é o conjunto de conhecimento explícito que pode ser controlado pelos indivíduos. A Internalização, por sua vez, é a conversão de conhecimento

explícito em conhecimento tácito e a Externalização se dá quando ocorre a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O gerenciamento das quatro formas de conversão de conhecimento deve ser realizado de modo articulado, com a finalidade de administrar o conjunto dos processos que alavancam um movimento cíclico de construção do conhecimento, que é caracterizado por ser, segundo os autores, a espiral de criação de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A Gestão do Conhecimento, portanto, engloba “um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações” (ANGELONI, 2008, p.2).

Atualmente, embora algumas organizações pareçam ter se conscientizado de que o conhecimento é fundamental para a sua manutenção e crescimento, ainda fracassam ao implantarem a gestão, pois esquecem de considerar alguns elementos importantes para o êxito. Um exemplo, que se caracteriza como elemento imprescindível para o sucesso da gestão do conhecimento, é a memória organizacional, muitas vezes esquecida no plano estratégico das entidades. (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011).

Assim, o conhecimento criado deve ser mantido para transformar, substancialmente, as gestões organizacionais. As organizações precisam dar a devida importância para o armazenamento de todo o conhecimento adquirido, construindo e mantendo a sua memória organizacional (BENAVIDES; QUINTANA, 2003).

A gestão do conhecimento proporciona o compartilhamento, o registro, a guarda e disseminação do conhecimento. É uma ferramenta de suporte para que o conhecimento organizacional seja mantido, preservado e compartilhado. Por essa razão é imprescindível a criação de um acervo de informações que irá nortear o gerenciamento, a guarda do conhecimento de todas as tarefas dos membros daquela organização, que será utilizada como ferramenta, para dentre outras coisas, disseminar o conhecimento adquirido pela entidade (FREIRE ET AL., 2012).

Assim, conforme Batista (2012), os processos sistemáticos e modelados com o conhecimento adequado contribuem fortemente para melhorar o desempenho organizacional, essa é uma das muitas razões porque a Gestão do Conhecimento deve ser incorporada à gestão de processos das organizações.

O conhecimento é o bem que tem mais valor nas organizações e, por essa razão, não é simples fazer a sua gestão. (DAVENPORT, 1999).

Para tanto, Furlanetto e Oliveira (2008), lecionam que cabe a alta administração efetivar condições internas para mobilizar todos os níveis hierárquicos da organização e dar amparo a disseminação do conhecimento criando objetivos, definindo metas, proporcionando liberdade de interação entre os indivíduos e grupos. Tal entendimento é seguido por Wong (2005), que reforça a necessidade da alta administração dar o suporte necessário para a implantação da gestão do conhecimento. O apoio da alta direção é essencial para GC, haja vista que para a sua implementação é necessária uma alteração substancial na organização.

Corroborando com esse entendimento, Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam a importância do papel das pessoas na criação do conhecimento. Deixam claro que as organizações não podem criar conhecimento, são as pessoas que tem essa capacidade. Dentro desse contexto, os programas de educação, capacitação e o desenvolvimento de carreiras, são essenciais para fomentar a capacidade dos colaboradores na efetivação dos processos de Gestão do Conhecimento. (BATISTA, 2012).

Por todo o exposto, verifica-se a necessidade de ampla discussão a respeito da importância da Gestão do Conhecimento para as empresas em todo o mundo. É preciso centralizar a discussão, haja vista que são muitos fatores envolvidos. Há necessidade, além de outros elementos fundamentais, de se avaliar a cultura organizacional antes de qualquer proposta de implementação de GC.

Wong (2005) enfatiza que a implantação da Gestão do Conhecimento deve estar em consonância com a cultura organizacional existente na empresa. Outro elemento chave, já mencionado, que não pode ser descuidado no processo de gestão do conhecimento é a memória organizacional. A Memória Organizacional precisa ser preservada para que as organizações possam desenvolver vantagens competitivas e, desta forma, criar, utilizar e preservar a memória dos conhecimentos acumulados em seu histórico e em seus processos organizacionais (NEVES; CERDEIRA, 2018).

Vivemos em uma nova era social, tecnológica e organizacional em que o elemento humano tem destaque principal, por essa razão, é tão importante a Gestão do conhecimento nas organizações.

Administração pública e a gestão do conhecimento

Ao longo dos anos, a administração pública no Brasil, adotou diversos modelos de gestão. Até a década de 1930, o Brasil foi governado sob a ótica patrimonialista, onde o público

e o privado não se distinguem perante as autoridades, constituindo-se em prática político-administrativa que não reconhece os limites entre o público e o privado.

Segundo Rezende (2002), somente após esse período que se introduziu a administração pública burocrática, que ao contrário da patrimonialista, distingue-se claramente entre o público e o privado, separando-se o político do administrador público.

Ao revisar a literatura, encontram-se contribuições para as bases conceituais que vão desde Karl Marx até Peter Drucker, cujo objeto central varia em cada um deles, como os modelos patrimonialista e gerencial, uma nova forma de administração da coisa pública, mais ágil, descentralizada e com foco no controle de procedimentos e resultados, passando a modelos mais modernos como o modelo da Nova Administração Pública (NAP), Nova Gestão Pública (NGP) e o recente Novo Serviço Público (NSP), (FLORES, 2019).

A administração pública pode ser definida, segundo a visão de Salm e Menegasso (2009, p. 103), como “um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos e o bem comum, para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente”.

Já Meireles (2005, p. 60) assim define a Administração Pública:

Um conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos de um governo. É o conjunto de funções necessárias para a prestação de serviços públicos, ou ainda é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços prestados pelo Estado em benefício da coletividade. Trata-se do aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Nesse sentido, o Estado se afirma como um ente representativo da sociedade civil para os interesses comuns, visa garantir e regular a forma de julgar e executar para reconhecer e legislar para o bem maior, balizando direitos em prol de um interesse coletivo (BRAUN; MUELLER, 2014).

O papel da administração pública é atuar como eixo transmissor entre o Estado e a sociedade, seguindo princípios de racionalidade e eficiência, contribuindo para o fortalecimento institucional e a modernização administrativa desses serviços, focado em responsabilidades desde a formulação de políticas públicas até sua implantação, implementação e execução administrativa (WILSON, 2005; BRAUN; MUELLER, 2014).

Dessa forma, o conhecimento no ambiente organizacional, como na administração pública, se tornou fonte de valor e diferencial, à medida que proporciona inovação, através da gestão do capital intelectual, que é incorporado aos serviços, produtos e no processo de tomada

de decisão, tecnologias de informação e processos organizacionais, proporcionando a mudança contínua e a almejada eficiência da máquina pública (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012).

No entanto, o serviço público passa por muitos desafios, pois muitas organizações públicas ainda mantêm características da administração clássica, em que o conhecimento é armazenado sob a forma de padrões de comportamento regulares e previsíveis — rotinas de trabalho, e as experiências e os julgamentos das pessoas não são encarados como fontes de novos conhecimentos.

Além disso, muitas organizações públicas ainda possuem estruturas rígidas de demarcação entre departamentos, funções e níveis de gestão, que acabam gerando “feudos” do conhecimento, que dificultam o compartilhamento voluntário de informações, perdendo conhecimento em transferências, rotatividade e aposentadorias de pessoal, e o desafio é manter o conhecimento dentro da instituição, mesmo depois que um colaborador saia (BRAUN; MUELLER, 2014).

O conhecimento tornou-se assim, um recurso importante e valioso, mais valioso muitas vezes que o próprio dinheiro, considerado a nova riqueza das organizações, tanto públicas como privadas. Valorizar e estimular o capital intelectual, vendê-lo, compartilha-lo e armazená-lo, tornou-se a tarefa mais importante dos indivíduos e gestores nos dias atuais, pois o conhecimento se tornou o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos, e precisa ser tratado com respeito e consideração (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012).

Nesse sentido, o conhecimento é resultado de uma ação, um produto em movimento contínuo, como um ciclo que se reinicia no momento de apropriação da informação, pela interação da pessoa com a informação. O que diferencia a informação do conhecimento é que o fator humano interage sobre a informação, potencializa e gera o conhecimento por meio da interpretação e do desenvolvimento de habilidades e competências humanas à informação, pois o conhecimento é uma produção, uma interpretação elaborada da informação recebida, que acrescenta e agrega um novo valor à informação (BRAUN; MUELLER, 2014).

Assim, a gestão do conhecimento é utilizada como um meio estratégico, processos organizados que reúnem a memória organizacional da administração pública no sentido de disponibilizá-la para o aprendizado interno e para o desenvolvimento institucional. Por conseguinte, a criação de processos que implementam a valorização e a disseminação dos conhecimentos técnicos podem auxiliar o desenvolvimento de outras organizações e de outros

países, levando-se em conta aspectos da cultura local e regional, gerando e produzindo novos conhecimentos (BRAUN; MUELLER, 2014).

A GC se apresenta como um modelo com um conjunto de técnicas e ferramentas que se ocupam dos processos gerenciais e infraestrutura física e digital que facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e disseminação de conhecimentos individuais e coletivos (LARA, 2004; TERRA, 2005). É um esforço para usar e manter de forma sistemática, as inovações geradas na empresa para um melhor posicionamento de mercado (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012).

A informação é a base da gestão e do planejamento na administração pública; a falta de acesso às informações e a falta de veracidade podem distorcer ou ignorar fontes para a tomada de decisão. Para Nonaka e Takeuchi (1995:64), “tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas” (BRAUN; MUELLER, 2014).

A GC tem se destacado como estratégia capaz de produzir diferenciação e sustentabilidade organizacional, tanto no setor privado quanto no público, e apresenta sinais evidentes de que a Gestão do Conhecimento está se consolidando em organizações de referência como um modelo importante a ser considerado (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012).

Memória organizacional

De uma maneira mais ampla, a memória organizacional pode ser vista como um conjunto de dados, informações e conhecimento criado durante a existência de uma organização, ou seja, todas as experiências e informações que foram criadas, compartilhadas e armazenadas durante a existência de uma organização.

Para Santos et al. (2012):

Compreender como as organizações recuperam e armazenam conhecimentos é uma importante questão de pesquisa que tem recebido atenção em diversos estudos organizacionais (Lloria, 2008; Gottshalk, 2007; Nonaka; Toyama, 2008), e tem sido investigada a partir da lente da memória organizacional (Fiedler, Welpe, 2010). Alguns estudos mencionam o aumento das atenções voltadas ao tema memória organizacional no âmbito acadêmico (Stein, 1995; Lehner, Maier, 2000; Anderson, Sun, 2010), mas pouco retrata o perfil das pesquisas realizadas na área e as suas características ao longo do tempo.

Nesse sentido, Estevão e Strauhs (2013), destacam que a memória organizacional com enfoque de resgate histórico tem sido utilizada como ferramenta de suporte à gestão para instituições de diversos portes e diferentes setores da economia do país.

Walsh e Ungson (1991), afirmam que a memória organizacional está diretamente relacionada com as informações contidas na trajetória de uma organização, e que esse conjunto de valores, dados, informações, conhecimento, entre outros, são passíveis de recuperação e viabilizam as decisões presentes.

Segundo a definição de Huber (1991, p. 90), a memória organizacional pode ser vista como “o meio pelo qual o conhecimento é armazenado para uso futuro”. Já Freire et al. (2012, p. 43), apresenta o conceito como uma ferramenta da organização, para o autor a memória organizacional:

[...] trata-se da criação de um acervo com informações, sendo também uma espécie de “ferramenta” da organização para o gerenciamento do conhecimento e das tarefas individuais e do grupo. A memória organizacional leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da empresa, do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização.

No que se refere a criação e compartilhamento de memória organizacional, Estevão e Strauhs (2013), destacam que nas organizações, a memória é corporativa e tem origem nas memórias individuais, além de ser um espaço para atuação e investigação multidisciplinar. Ainda nesse mesmo sentido, Estevão e Strauhs (2013), corroboram com Remor, Rados e Remor (2009, p. 88), ao afirmar que os conhecimentos registrados pelos indivíduos interagem com o conhecimento próprio dos papéis e responsabilidades que esses assumem na organização.

METODOLOGIA

A presente pesquisa apresenta um estudo de caráter qualitativo, do qual foi realizada uma revisão da literatura nas bases de dados da Scopus e Scielo, utilizando as três palavras-chave: gestão do conhecimento, administração pública e memória organizacional. Desse modo, a investigação bibliográfica apresentou um referencial teórico com base em livros e artigos científicos relacionados à gestão do conhecimento e memória organizacional no âmbito da administração pública.

Com o intuito de saber mais sobre a temática de pesquisa, foi elaborada uma pesquisa na base de dados da Scopus e Scielo, com as palavras-chave: gestão do conhecimento, administração pública e memória organizacional, onde verificou-se uma dificuldade em encontrar artigos que correlacionem com as palavras-chaves de forma simultânea. Desse modo, a pesquisa obteve resultados numéricos mais expressivos, somente quando as palavras foram pesquisadas de forma individual, como podemos observar no quadro a seguir.

Quadro 1. Resultados de Pesquisa nas bases Scopus e Scielo.

COMBINAÇÃO DE PALAVRAS-CHAVE PARA PESQUISA	SCOPUS Resultados	SCIELO Resultados
Gestão do conhecimento, administração pública, memória organizacional.	Nenhum artigo com essa combinação	Nenhum artigo com essa combinação
Gestão do conhecimento, administração pública.	01 resultado	67 resultados
Gestão do conhecimento, memória organizacional.	Nenhum artigo com essa combinação	04 resultados
Gestão do conhecimento	221 resultados	1677 resultados
Administração pública	130 resultados	2417 resultados
Memória organizacional	21 resultados	36 resultados

Fonte: Autores.

Para trazer maior consistência ao artigo, foi criado e aplicado um questionário com 14 afirmativas, divididos em quatro segmentos, de acordo com as palavras-chave e com o conhecimento prévio da temática. No primeiro segmento foi tratado sobre a temática *gestão do conhecimento*. O segundo segmento tratou sobre a *administração pública e a gestão do conhecimento*. O terceiro segmento fez uma abordagem investigativa sobre *memória organizacional* e por fim, no quarto e último segmento foi apresentado uma avaliação geral sobre os três conceitos abordados na pesquisa.

Para a coleta de dados optou-se pela utilização da escala *Likert*, por concordância de cinco pontos (1 – concordo totalmente; 2 – concordo em parte; 3 – neutro; 4 – discordo em parte; e, 5 – discordo totalmente).

Após a elaboração do formulário foi realizado um pré-teste com três pessoas com características semelhantes ao público-alvo, sendo que as mesmas além das características, também apresentam um conhecimento mais amplo sobre a temática, pois são doutorandos do PPGEHC. Após a realização dos ajustes sugeridos pelos respondentes do pré-teste, foi direcionado o *link* do formulário do *Google Forms*, via *Whatsapp* e *e-mail*, para 60 profissionais ligados a administração pública, mas especificamente na esfera municipal, do qual tivemos uma devolutiva de 33 formulários respondidos.

Para facilitar o entendimento dos respondentes, cada segmento foi elaborado um conceito para melhor compreensão da temática e assim facilitar na hora da resolução do

questionário. Desse modo, após o término da aplicação do questionário, deu-se sequência na pesquisa na análise dos dados coletados.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Para coletar e analisar com melhor eficácia, a presente pesquisa foi dividida em quatro etapas. Na primeira etapa foi tratado sobre a temática gestão do conhecimento. A segunda etapa o assunto abordado foi a administração pública e a gestão do conhecimento. Já na terceira etapa foi tratado sobre memória organizacional e por fim, na quarta etapa foi apresentado uma avaliação geral sobre os três conceitos abordados na pesquisa.

Ao tratar sobre o conceito da gestão do conhecimento dentro da administração pública na primeira afirmativa de pesquisa: “*a gestão do conhecimento é algo muito evidenciado dentro da esfera pública, e por esse motivo não necessita de discussões e formações acerca da temática*”, apenas 9,1% dos respondentes afirmaram que é bastante comum, o uso de ferramentas de gestão do conhecimento dentro da esfera pública, enquanto 51,5% concordam em parte, 18,2% discordam em parte e 18,2% discordam totalmente.

Em um outro momento, utilizou-se da seguinte afirmativa: “*o conhecimento é devidamente gerenciado, armazenado e compartilhado pelos agentes das prefeituras em prol da administração pública*”. Nesse sentido, os respondentes afirmaram que somente 12,1% concordam totalmente com a afirmação, enquanto 42,4% concordam em parte, 18,2% discordam em parte e 27,3% discordam totalmente. Diante da análise de resultado, fica evidenciado a dificuldade enfrentada, especialmente na administração pública, quanto ao gerenciamento, armazenamento e compartilhamento de conhecimento.

Na terceira afirmativa do formulário aplicado, foi abordado *a importância da gestão do conhecimento dentro de uma organização, tanto pública quanto privada*. Desse modo, 90,9% dos respondentes concordaram totalmente e 9,1% concordaram em parte, ao afirmar que a gestão do conhecimento é algo indispensável dentro de uma organização.

Por fim, ao encerrar o eixo de pesquisa sobre a gestão do conhecimento na administração pública, utilizou-se da seguinte afirmativa: “*a aplicação da gestão do conhecimento no setor público é, ainda, incipiente e restrita à contratação de consultores externos e/ou prestadores de serviço*”. Nesse sentido, 30,3 % responderam que concordam totalmente com a afirmativa, enquanto 30,3% concordam em parte e 12,1% são neutros.

Na segunda etapa do formulário de pesquisa foi abordado o conceito administração pública. A primeira afirmativa busca entender qual é a visão do servidor público como agente

ativo dentro de uma administração pública municipal. Nesse sentido, aplicou-se a seguinte afirmativa: “os principais agentes da administração pública em um âmbito municipal são o prefeito, vice-prefeito, secretários e vereadores”. Diante dessa afirmativa, 21,2% concordam totalmente, 24,2% concordam em parte, 6,1% não concordam, nem discordam, 33,3% discordam em parte e 15,2% discordam totalmente.

Ao tratar sobre a segunda afirmativa referente ao conceito de administração pública, utilizou-se da seguinte afirmativa: “uma administração pública que visa uma organização de modo saudável possibilita maior flexibilidade e aderência para o compartilhamento e gestão do conhecimento”. Diante dessa afirmativa 75,8% concordam totalmente com a afirmativa, enquanto 15,2% concordam em parte e 9,1% não concordam, mas também não discordam.

Na terceira e última afirmativa do eixo administração pública, buscou-se compreender sobre a implantação e consolidação da gestão do conhecimento na administração pública, desse modo, aplicou-se a seguinte afirmativa: “a administração pública tem muito a ganhar por meio da compreensão, implantação e consolidação da gestão do conhecimento”, da qual 93,9% dos respondentes concordam plenamente com a afirmativa.

Durante a terceira etapa do formulário foi abordado sobre a criação e utilização da memória organizacional na administração pública. Em um primeiro momento, dentro do terceiro eixo, foi abordado sobre a importância da memória organizacional para a tomada de decisões, desse modo, aplicou a seguinte afirmativa de pesquisa: “a memória organizacional facilita a compreensão de processos, apresenta experiências de sucesso e insucesso e, desse modo, proporciona subsídios para a tomada de decisões”, na qual 84,8% concordam totalmente e 9,1% concordam em parte com a afirmativa.

Perante a alta rotatividade do setor público, especialmente no que refere-se aos cargos comissionados e/ou cargos temporários, na segunda afirmativa do eixo memória organizacional, aplicou-se a seguinte afirmativa: “Diante da rotatividade de pessoal inerente a alguns cargos e funções na esfera pública, a memória organizacional é pouco consistente e a gestão do conhecimento, pouco satisfatória”, da qual 39,4% concordaram totalmente, 42,4% concordaram em parte, enquanto somente 9,1% discordaram totalmente da afirmativa.

Durante a terceira afirmativa do formulário no eixo memória organizacional, buscou-se entender o quanto a memória organizacional é importante na resolução dos problemas, para tanto, utilizou-se da seguinte afirmativa de pesquisa: “o trabalho junto ao setor público apresenta diversas situações-problema, em razão da falta de uma memória organizacional bem

estruturada”, da qual resultou, que 51,5% concordam totalmente e 36,4% concordam em parte com a afirmativa.

Por fim, na última afirmativa do eixo buscou-se abordar a difusão e compartilhamento da memória organizacional no setor público, para tanto, utilizou-se da seguinte afirmativa de pesquisa: *“no setor público a difusão e o compartilhamento de memória organizacional, ainda é limitada, de modo que o conhecimento acaba, muitas vezes, centralizado nas mãos de alguns poucos agentes públicos”*, obtendo um resultado de 57,6% dos respondentes que concordam totalmente, 30,3% que concordam em parte, enquanto 9,1% discordam, em parte, com base na afirmativa.

Ainda, buscando uma maior compreensão sobre o público que participou da pesquisa, na última etapa do formulário, abordou-se sobre o entendimento prévio dos respondentes sobre os conceitos: gestão do conhecimento, administração pública e memória organizacional. Nesse sentido, observou-se que, 60% dos respondentes possuíam conhecimento prévio sobre administração pública em sua totalidade, enquanto 40 % possuíam conhecimento sobre memória organizacional e somente 33,3% possuíam conhecimento prévio em sua totalidade sobre o conceito “gestão do conhecimento”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A GC (Gestão do Conhecimento) tem se destacado como estratégia capaz de produzir diferenciação e sustentabilidade organizacional, tanto no setor privado quanto no público e apresenta sinais evidentes de que a Gestão do Conhecimento está se consolidando em organizações de referência como um modelo importante a ser considerado (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012).

Contudo, ainda será preciso um certo tempo para que a administração pública se convença dos benefícios proporcionados pela gestão do conhecimento, compartilhamento e armazenamento do conhecimento existente, e assim, trabalhe arduamente para a implantação da gestão do conhecimento e da memória organizacional, em um esforço constante para usar e manter de forma sistemática, o conhecimento adquirido, gerando desenvolvimento e inovações na organização, para melhor atendimento ao interesse público e ao cidadão.

Ao analisarmos as devolutivas dos questionários realizados, foi possível constatar que ainda não é comum o uso de ferramentas efetivas para a gestão do conhecimento, pois a grande maioria respondeu que concorda apenas em parte com as afirmações. O conhecimento não é

devidamente gerenciado, armazenado e compartilhado pelos agentes das prefeituras pesquisadas.

No tocante a indispensabilidade da gestão do conhecimento para as organizações, a ampla maioria com 90,9 %, concorda que é indispensável haver a gestão. É importante também enfatizar que a pesquisa demonstra a compreensão de todos os participantes sobre a importância da implantação da gestão do conhecimento e da memória organizacional, como fatores facilitadores da compreensão dos processos dentro da esfera da administração pública, onde existem problemas a serem resolvidos pela falta de uma memória organizacional bem estruturada. Nesse sentido, fica evidente que no setor público, a memória organizacional está muitas vezes guardada na “cabeça” de agentes públicos, havendo a necessidade de uma política de disseminação e guarda de conhecimentos amparados por tecnologias modernas.

Nesse sentido, quando tratamos de memória organizacional no setor privado e no público, temos concepções diferentes, geralmente no setor privado a memória organizacional torna-se coletiva com maior facilidade. Atualmente dentro do setor privado existem políticas de compartilhamento de conhecimento, dessa forma, quem tem maior facilidade para criar, armazenar e compartilhar conhecimento, geralmente possui lugar de destaque na organização. No setor público, essa situação ainda se apresenta de uma outra forma, mesmo diante do cenário atual, ainda é muito comum dentro do setor público que a memória organizacional fique restrita ao individual e não ao coletivo. O compartilhamento de conhecimento e implantação da memória organizacional basicamente ficam restritos a um grupo muito seletivo, quando deveria ser disseminado e compartilhado para enriquecimento das pessoas e organização. Isso faz com que o setor público perca muito em qualidade, tanto na resolução de problemas cotidianos, quanto na gestão organizacional, entre outros.

A GC e memória organizacional contribuem para o fortalecimento institucional e a modernização administrativa desses serviços, focando em responsabilidades desde a formulação de políticas públicas até sua implantação, implementação e execução administrativa para bem servir ao interesse público, objetivo maior da administração pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKERMAN, M. S. Definitional and contextual issues in organizational and group memories. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE OF SYSTEM SCIENCES (HICSS), 27, **Proceedings...** Hawaii: Organizational Memory minitrack, January, 1994.

ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

BENAVIDES, C; QUINTANA C. **Gestión del conocimiento y calidad total**. Madrid, España: Díaz de Santos, 2003.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA - Organizational Knowledge Assessment. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 4, p. 983–1006, ago. 2014.

BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. S. DE; CASTRO, A. B. C. DE. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 5, p. 1341–1366, out. 2012.

DAVENPORT, T. H. Knowledge management and the broader firm: strategy, advantage, and performance. In: LIEBOWIT, J. (Ed.). **Knowledge Management Handbook**. Boca Raton, CRC Press, 1999. p. 1-11.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ESTEVAO, Janete Saldanha Bach; STRAUHS, Faimara do Rocio. Proposta de uma ontologia como modelo de referência no domínio da Memória Organizacional Histórica. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte , v. 18, n. 4, p. 35-53, dez. 2013 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362013000400004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 13 jan. 2021.

FLORES, Heriberto Alzerino. Maturidade em gestão do conhecimento na administração pública: um estudo na Prefeitura Municipal de São José/SC. Dissertação, 2019. | Banco de Teses e Dissertações do EGC. , [s.d.]. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/?p=2735>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

FREIRE, P. de S. et al. Memória Organizacional e seu papel na Gestão do Conhecimento, **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, ago. 2012.

FURLANETTO, A.; OLIVEIRA, M. Fatores estratégicos associados às práticas de gestão do conhecimento, **Análise**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 99-123, jan./jun. 2008.

GRUSMAN, C.; SIQUEIRA, V. H. F. O papel educacional do museu de ciências: desafios e transformações conceituais. *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias*, v. 6, n. 2, 402-423, 2007.

HUBER, G. P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization Science**, Hanover, v. 2, n. 1, p. 88115, Feb. 1991.

LARA, Consuelo R. D. de. A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobre, 2004.

- MEIRELLES, H. L. *Direito Administrativo Brasileiro*. 30.ed. São Paulo: Malheiros, 2005.
- NEVES, P. M. C.; CERDEIRA, J. P. Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 3-19, 2018.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *The knowledge-creating company: how the dynamics of innovation*. Nova York: Oxford University Press, 1995.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- REZENDE, F. C. Por que reformas administrativas falham? São Paulo, *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 17, n. 50, p. 123-142, out. 2002.
- SABBAG, P. Y. *Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SALM, J. F., MENEGASSO, M. E. Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 67-120, set/dez 2009.
- SANTOS, N dos; RADOS, G. J.V. *Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento [recurso eletrônico on-line]*– 1. ed. – Florianópolis: Pandion, 2020.
- SANTOS, J. L. S., URIONA MALDONADO, M., SANTOS, R. D., & STEIL, A. (2012). Perfil das pesquisas acadêmico-científicas sobre memória organizacional. **Espacios** (Caracas), 33(12), 12-22.
- SOUZA, E. D. de; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.21, n.1, p.55-70, jan./abr. 2011. Disponível em: Acesso: 11 jan. 2021.
- TRIVIROS, A N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: ATLAS, 1987.
- WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **The Academy of Management Review**, United States, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.
- WILSON, Woodrow. O estudo da administração. **Revista do Serviço Público**, v. 3, n. 56, p. 349-366, jul. /Set 2005.
- WONG, Y. K. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises, **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 3, p. 261-279, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02635570510590101>. Acesso: 11 jan. 2021.

CAPÍTULO 20

APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS DA GESTÃO DA QUALIDADE NA SEGURANÇA DO PACIENTE EM HOSPITAIS: UMA REVISÃO NARRATIVA

DOI: 10.47402/ed.ep.c202293320950

**Kamyla de Arruda Pedrosa
Carolina Drummond Barboza
Daniely Bezerra Castro Sena
Moema Diogo Pompeu Bezerra
Cora Franklina do Carmo Furtado
Márcio de Oliveira Mota**

RESUMO

Os desafios nas organizações de saúde, especialmente em hospitais, são cada vez mais discutidos, em busca da excelência dos serviços assistenciais e nos processos de trabalho. É imprescindível a utilização das ferramentas de gestão da qualidade para auxiliar no gerenciamento do serviço, tão como conduzi-las de maneira correta a fim de atingir os resultados esperados da assistência na redução dos riscos aos pacientes. Diante do exposto, pretende-se realizar uma revisão narrativa da literatura sobre a gestão da qualidade na saúde, tendo como referência a seguinte pergunta norteadora: Quais as ferramentas da Gestão da Qualidade utilizadas na Segurança do Paciente em hospitais evidenciadas na literatura? Tendo como objetivo identificar as ferramentas aplicadas na gestão da qualidade na segurança do paciente na gestão hospitalar. Foram selecionados 13 estudos com experiências positivas e identificadas as seguintes ferramentas de gestão da qualidade: Benchmarking, Ciclo PDCA, Plano de Ação – 5W2H, Lista de Verificação (roteiro de inspeção para auditoria), Diagrama de Ishikawa/Espinha de Peixe, Diagrama de Pareto, FMEA (Análise de modo e efeito de falha), Matriz de Desenvolvimento da Função de Qualidade (QFD), Lean Seis Sigma, Padronização (Procedimento Operacional Padrão - POP, fluxos, notificação de incidentes e investigação de incidentes), Brainstorming e Kaizen. A gestão em saúde é uma atividade extremamente complexa e que exige o uso de instrumentos que possam facilitar o entendimento e a leitura dos problemas, assim como encontrar maneiras efetivas de prevenir ou mitigar erros e solucionar os problemas. Existem diversas ferramentas amplamente disseminadas na literatura a disposição dos gestores da saúde, devendo esses, escolherem qual melhor se aplica a cada situação encontrada na promoção da segurança de seus usuários e eficiência dos processos.

PALAVRAS-CHAVE: Ferramentas. Gestão. Qualidade. Segurança do paciente. Hospitais.

INTRODUÇÃO

A estrutura organizacional numa unidade hospitalar com Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) com o intuito de ofertar um serviço de qualidade, é indispensável para um melhor desenvolvimento no funcionamento diante situação de saúde no Brasil. O aumento da longevidade da população juntamente as comorbidades acometidas e o avanço progressivo no número de hospitalizações, estando relacionados na condução ao declínio concernente à qualidade assistencial executada em hospitais no país. Portanto, há uma maior preocupação na

melhoria da condição dos serviços, através do gerenciamento para melhoria do atendimento aos pacientes (GALDINO *et al.*, 2016; NASCIMENTO *et al.*, 2017).

Devido à complexidade da estrutura físico-funcional e da diversidade de recursos humanos e materiais especializados necessários ao seu funcionamento, o hospital requer um alto e constante investimento financeiro, o qual, muitas vezes, gera desafios à sua sustentabilidade (MOZACHI; SOUZA, 2017). Além desses desafios, a qualidade nas organizações de saúde é cada vez mais discutida e compartilhada entre os profissionais, em busca da excelência dos serviços prestados. Além disso, nas últimas décadas, os usuários vêm se apropriando de seus direitos e do exercício da cidadania, o que requer, desse modo, maior comprometimento dos prestadores de serviços (TRONCHIN; MELLEIRO; MOTA; 2006). Com o propósito de ser implantado o SGQ num serviço de saúde hospitalar, são necessárias algumas ferramentas para analisar fatos e auxiliar na tomada de decisão. Esses instrumentos são conhecidos como Ferramentas da Gestão da Qualidade (FGQ), tendo o objetivo de utilizá-las é chegar a um grau de aplicabilidade e utilidade em uma determinada atividade ou processo (GALDINO *et al.*, 2016). A utilização destas ferramentas no ambiente hospitalar favorece tanto o usuário como o profissional, visando sempre a melhoria do serviço prestado. Podemos citar como indicadores de avaliação das ferramentas, a melhor organização do setor, maior rotatividade dos leitos, menor tempo de espera dos usuários e a taxa de satisfação dos usuários. Indubitavelmente firma-se a importância da gestão e gerência na instituição, sendo a partir dela que o fluxo interno e externo de atendimento (VITURI; ÉVORA, 2015).

Neste contexto, é imprescindível a utilização das ferramentas da qualidade para auxiliar no gerenciamento do serviço, tão como conduzi-las de maneira correta a fim de atingir os resultados esperados da assistência (BARRETO *et al.*, 2018). Desta forma, a unidade hospitalar deve ofertar serviços assistenciais e administrativos de qualidade, mas a implementação destas ferramentas pode impulsionar um alto custo financeiro, devido a reestruturação do serviço e treinamento da equipe, logo implica na discussão de qualidade versus custeio (VITURI; ÉVORA, 2015). O serviço deve assentar de maneira acessível, convicta e no tempo certo da precisão do cliente, estando estabelecido por componentes que integram essa qualidade (WERKEMA, 2016). O resultado obtido com a utilização de métodos gerenciais nas instituições, resultam de maneira benéfica uma organização assistencial e administrativa no fornecimento dos cuidados em saúde (TAMIASSO *et al.*, 2018). Para a eficácia em sua implementação, o conhecimento dos profissionais sobre o local de trabalho é essencial para secundar e identificar os problemas presumíveis da unidade e ligados à equipe, bem como

esmiuçar qual ferramenta se adequa ao problema para traçar soluções (SILVA; LIMA; SOUZA, 2016).

A segurança do paciente deve ser vista como um ecossistema, onde os serviços de apoio, a infraestrutura e as tecnologias, devem apoiar deliberadamente os processos de trabalho, contribuindo para o melhor gerenciamento da assistência e, conseqüentemente, uma melhora da qualidade do serviço (SERRA; BARBIERI; CHEADE, 2016). Nesta perspectiva, as ferramentas da qualidade tornam-se inerente a assistência do paciente e a organização em hospitais, em conjunto a prática do profissional, o qual deverá ser apto para aplicar as ferramentas da qualidade, desenvolvendo habilidades e competências para identificar os pontos que necessita da intervenção da gestão e gerência dos riscos ao paciente (TAMIASSO *et al.*, 2018). Ademais, mediante as novas tecnologias atreladas a melhoria da assistência prestada, o profissional deve adotar novas posturas, exigidas no ambiente de trabalho, através de capacitações, treinamentos, reuniões, participações em comissões e núcleos institucionais, e indubitavelmente na realização do retorno das atividades implementadas (NOMURA; SILVA; ALMEIDA, 2016).

Na obtenção em sistematizar práticas assistenciais que podem incidir em riscos aos pacientes, faz-se necessário, a implantação e funcionamento do Núcleo de Segurança do Paciente, no compromisso em sistematizar os processos de trabalho. Nesse contexto, é essencial o conhecimento e aplicação de ferramentas da qualidade na gestão de riscos, protocolos de segurança e instrumentos da gestão da qualidade que podem favorecer a incorporação de indicadores e promover a cultura da segurança do paciente (BRASIL, 2014). Em relevância ao tema, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) publicou a Resolução da Diretoria Colegiada nº 36, de 25 de julho de 2013, a qual instituiu ações para a segurança do paciente em serviços de saúde contribuindo para a qualificação do cuidado em saúde em todos os estabelecimentos de saúde do território nacional, e estabelece a obrigatoriedade de implantação do Núcleo de Segurança do Paciente (NSP), cabendo a este núcleo, o papel de implantação desse processo dessas ações promovendo maior segurança para pacientes, profissionais e ambiente de assistência à saúde (BRASIL, 2014). No mesmo ano, o Ministério da Saúde publicou a Portaria nº 529, de 01 de abril de 2013, reforçando o empenho governamental na segurança do paciente, instituindo o Programa Nacional de Segurança do Paciente no Brasil (BRASIL, 2014).

Assim, a cultura da qualidade vem sendo introduzida nas instituições hospitalares, e envolvendo a infraestrutura do sistema organizacional e o desenvolvimento social, econômico

e educacional dos trabalhadores e usuários/pacientes. Os gestores mais exitosos conseguem afeiçoar estratégias eficazes mesmo em ambientes completamente adversos e arriscados para o adequado gerenciamento de riscos e processos assistenciais. Os gestores da saúde devem prezar pela qualidade de seus serviços criando todos os meios para que seus clientes sejam atendidos com excelência, ou seja, da forma mais segura, humanizada e integral. Afinal, introduzir práticas de qualificação nos serviços hospitalares, com ênfase em uma cultura organizacional para a segurança do paciente, é um processo lento, que requer apoio de vários setores, propondo para uma saúde com segurança e humanização (BONATO, 2011; SHAW *et al.*, 2013; SERRA; BARBIERI; CHEADE, 2016).

Sendo assim, as ferramentas da qualidade visam ações gerenciais que possibilitem a otimização dos processos e colaborem à identificação, compreensão e resolução de problemas, tornando a dinâmica de trabalho mais eficaz e organizada (BÁO *et al.*, 2019).

Diante do exposto, pretende-se realizar uma revisão narrativa da literatura sobre a gestão da qualidade na saúde, tendo como referência a seguinte pergunta norteadora: Quais as ferramentas da Gestão da Qualidade utilizadas na Segurança do Paciente em hospitais? Tendo como objetivo identificar as ferramentas aplicadas na gestão da qualidade na segurança do paciente na gestão hospitalar.

Justifica-se a presente pesquisa a partir da necessidade dos discentes do Mestrado Profissional de Gestão em Saúde (MEPGES) da Universidade Estadual do Ceará (UECE) em conhecer a importância e aplicabilidade das ferramentas da gestão da qualidade para auxiliar os gestores dos hospitais na segurança do paciente, bem como as discentes possam aplicá-las com eficiência e eficácia futuramente nos hospitais de trabalho.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa de revisão narrativa, constituída por uma análise ampla da literatura, sem estabelecer uma metodologia rigorosa e replicável em nível de reprodução de dados. No entanto, é fundamental para a aquisição e atualização do conhecimento sobre uma temática específica, evidenciando novas ideias, métodos e subtemas que têm recebido maior ou menor ênfase na literatura selecionada (ELIAS *et al.*, 2012; VOSGERAU; ROMANOWSK, 2014). Neste tipo de estudo, o pesquisador não enfrenta limitações como a indisponibilidade de dados ou falta de abrangência de variáveis e dificuldade de extrair uma amostra adequada (YIN, 2016).

Ela constitui a análise na interpretação e análise de informações sujeitas à subjetividade

crítica dos autores, captando o ponto de vista do indivíduo, de localizar o observador no mundo, e dando visibilidade a este, e se utilizam de fontes de informações bibliográficas ou eletrônicas para a obtenção de resultados de pesquisas de outros autores, podendo contribuir no debate de determinadas temáticas, levantando questões e colaborando na aquisição e atualização do conhecimento, sendo os artigos de publicações apropriadas para descrever e discutir o desenvolvimento ou o estado da arte de um determinado assunto, sob ponto de vista teórico ou conceitual (ROTHER; 2007; CORDEIRO *et al.*, 2007; SOUSA; ERDMANN; MAGALHÃES, 2015).

Na construção da pergunta de pesquisa, utilizou-se a estratégia *Population, Concept e Context* (PCC), conforme JBI (2009). Foram definidos: P- ferramentas; C- gestão da qualidade e C- segurança do paciente em hospitais, desde que considere gestão em saúde pública em região de fronteira, tendo como base a pergunta norteadora: “Quais as ferramentas da Gestão da Qualidade utilizadas na Segurança do Paciente em hospitais evidenciadas na literatura?”. E a estratégia de busca conforme recomendado por Araújo (2020) no Quadro 1.

A busca bibliográfica foi desenvolvida nas bases e banco de dados eletrônicos e na literatura cinzenta, utilizando duas estratégias de busca. Na primeira busca foi utilizado: "ferramentas da qualidade" OR "*quality tools*" OR métodos OR *methods* AND "gestão da qualidade" OR "*quality management*" OR "qualidade da assistência à saúde" OR "*quality health care*" AND "segurança do paciente" OR "*patient safety*" AND *hospitals* OR hospitais, resultando em 14 estudos na Scopus, 73 na *Web of Science* e 63 na Embase. Considerando como critérios de seleção os estudos publicados no período de 2017 até agosto de 2021, textos completos e disponíveis na íntegra, no idioma em português, que fossem aplicados em hospitais públicos e privados, que descrevesse a utilização de alguma ferramenta da qualidade, e foram excluídos estudo que fossem em postos, clínicas, APS, centros de saúde. A formulação da estratégia de busca está descrita no Quadro 1.

No Quadro 1, tem a primeira estratégia de busca – PCC desta pesquisa. Sugerido como um novo modelo para a recuperação de informações com utilidade prática para revisões narrativas, levantamento bibliográfico e análise do estado da arte, de forma prática utilizando a estrutura padrão de quadro. O uso da estrutura padrão, auxiliando no processo de construção da estratégia de busca de acordo com Araújo (2020).

Quadro 1: estratégia de busca.

Objeto/ problema	Aplicabilidade das ferramentas da gestão da qualidade na segurança do paciente em hospitais		
PCC			
Extração dos núcleos dos componentes	P - População ou Problema	C - Conceito	C - Contexto
	ferramentas	gestão da qualidade	segurança do paciente em hospitais
Crítérios de seleção	Período: 2017 a 2021, textos completos e disponíveis, idioma: português, descrevesse a aplicação de alguma ferramenta da qualidade em hospitais públicos e privados exclusão: postos, clínicas, APS, centros de saúde		
Pergunta PCC para revisão de escopo	Quais as ferramentas da gestão da qualidade utilizadas na segurança do paciente em hospitais evidenciadas na literatura?		
Conversão DECS/MESH	"ferramentas da qualidade"	"gestão da qualidade"	"segurança do paciente em hospitais"
Sinônimos, termos relacionados na linguagem natural	"métodos"	"qualidade da assistência à saúde"	
Combinação	ferramentas da qualidade métodos	"gestão da qualidade" "qualidade da assistência à saúde"	"segurança do paciente em hospitais"
Construção	"ferramentas da qualidade" OR métodos OR " <i>quality tools</i> "	"gestão da qualidade" OR " <i>quality management</i> " OR "qualidade da assistência à saúde" OR " <i>quality health care</i> "	"segurança do paciente" OR " <i>patient safety</i> " AND hospitais OR <i>hospitals</i>
Uso/ equação de busca final português	"ferramentas da qualidade" OR " <i>quality tools</i> " OR métodos OR <i>methods</i> AND "gestão da qualidade" OR " <i>quality management</i> " OR "qualidade da assistência à saúde" OR " <i>quality health care</i> " AND "segurança do paciente" OR " <i>patient safety</i> " AND <i>hospitals</i> OR hospitais		

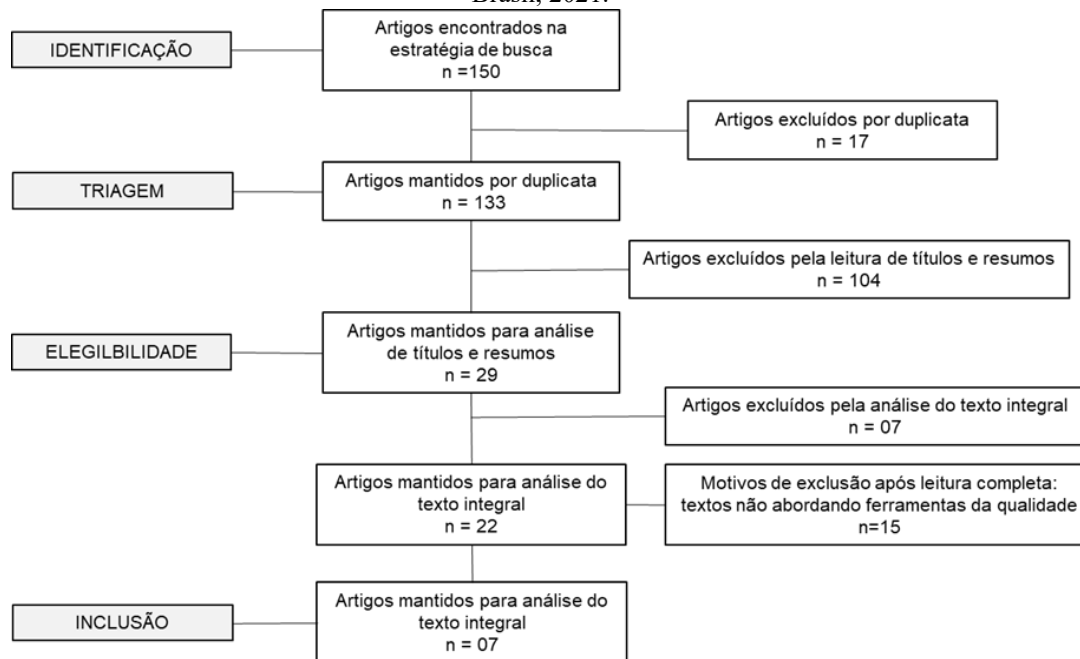
Fonte: adaptado de Araújo (2020) pelos autores.

Em seguida, foi realizada a busca utilizando a segunda estratégia: "gestão da qualidade" AND "ferramentas da qualidade" AND saúde, resultando em 05 estudos na BVS (Biblioteca Virtual em Saúde) e selecionado 01 estudo no Google Acadêmico entre os vinte estudos mais relevantes de um total de 1.440 estudos. Os critérios de seleção foram os mesmos da primeira estratégia de busca, exceto pelo início do período de publicação iniciando em 2014.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nas estratégias de buscas foram identificados 150 estudos, sendo que 17 foram excluídos por duplicata. Por conseguinte, restaram 133 estudos a fim de selecionar os estudos que fossem pertinentes à pergunta de revisão pela análise de títulos e resumos, resultando na manutenção de 29 estudos, os quais tinham como fenômeno de interesse o estudo do tema dessa pesquisa. A partir da leitura do texto integral, foram selecionados 22 estudos os quais tratavam especificamente sobre o tema. E por último, foram excluídos 15 estudos por motivo do texto não abordar algum tipo de ferramenta da qualidade no corpo textual. Portanto, foram selecionados 07 artigos na primeira estratégia de busca. O processo de busca e seleção dos estudos desta revisão estão apresentados na Figura 1. Na segunda estratégia de busca foram encontrados 06 estudos.

Figura 1: Fluxograma de seleção dos estudos da primeira estratégia de busca PRISMA adaptado. Fortaleza, CE, Brasil, 2021.



Fonte: elaborado pelos autores.

Para análise e posterior síntese dos estudos, no Quadro 2 estão descritos os 13 estudos selecionados nas duas estratégias de busca, considerando o autor principal, ano de publicação, título, objetivo e principais evidências dos estudos.

Quadro 2: síntese dos estudos contendo autor principal, ano de publicação, título, objetivo e principais evidências dos estudos.

Autor/ Ano	Título	Objetivo	Principais evidências dos estudos
Carlesso <i>et al.</i> , 2014	Diagrama de Ishikawa e 5 w2H	Analisar a aplicação das ferramentas da qualidade, Diagrama de Ishikawa e 5W2H, para otimização dos processos gerenciais em um laboratório de análises clínicas.	As ferramentas da qualidade além de sua confiabilidade, permitem uma melhor visualização dos problemas, facilitam a busca de ações corretivas e preventivas, são aplicadas no âmbito estratégico, tático e operacional.
Rocha <i>et al.</i> , 2016	Construção de um Programa de Segurança do Paciente em Hospital Público de Ensino: Pesquisa documental	Descrever a trajetória de construção de um programa de segurança do paciente em um hospital público de ensino	Apresenta estratégias para a construção do Programa de Segurança do Paciente em hospital Público
Siman <i>et al.</i> , 2016	Mudanças nas ações gerenciais após a Acreditação Hospitalar	Compreender as mudanças nas ações gerenciais após a acreditação	Os instrumentos utilizados são ferramentas para dinamizar o processo assistencial.
Santos <i>et al.</i> , 2017	Casa da qualidade e qualidade da informação	Compreender de que forma “A casa da qualidade”, matriz QFD (<i>Quality Function Deployment</i>) tem interagido com a qualidade da informação.	A ferramenta pode auxiliar as organizações na avaliação da qualidade da informação organizacional
Praxedes <i>et al.</i> , 2017	Avaliação da adesão à Lista de Verificação de Segurança no Parto em uma maternidade pública no Nordeste do Brasil	Avaliar a adesão dos profissionais a esse instrumento em uma maternidade em Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.	Melhor adesão nos partos vaginais e no momento da admissão do paciente
Maronna <i>et al.</i> , 2017	Descrição dos indicadores de qualidade definidos pelo Laboratório Nacional de Tuberculose do CRPHF/ /ENSP/Fiocruz por meio da metodologia de mapeamento de processos	Esta pesquisa tem como objetivo descrever os indicadores de qualidade que foram definidos por meio da metodologia de mapeamento de processos, com o objetivo de promover e elevar o nível de qualidade e confiabilidade dos diferentes processos laboratoriais realizados na LRN em TB.	Importância da aplicação de indicadores de qualidade como ferramenta de qualidade rentável e relevante. A partir do monitoramento futuro desses indicadores, medidas corretivas e preventivas podem ser implementadas para adequar processos, dos quais os mais consideráveis são a formação contínua e a formação dos profissionais.
Stein <i>et al.</i> , 2017	Avaliação da Gestão da Qualidade de uma Agência Transfusional	Realizar a avaliação da gestão da qualidade de uma agência transfusional localizada no Balneário de Camboriú	Após a inspeção foram identificadas inconformidades na Agência Transfusional avaliada; sem riscos nos serviços de saúde à população.
Anelo; Caregnato, 2018	Ação educativa direcionada à segurança hospitalar: limpeza e desinfecção do ambiente próximo ao paciente	Descrever a experiência da “Campanha de Limpeza e Desinfecção das Áreas Próximas ao Paciente” realizada entre o ano de 2016 – 2017 pela Vigilância Sanitária de Porto Alegre e Comissão Municipal de Controle de Infecção.	O Ciclo de PDCA foi apontado como ferramenta de gestão para o desenvolvimento do processo e fomento de melhorias de ações educativas na experiência da Campanha

Fassarella <i>et al.</i> , 2018	Avaliação da cultura da segurança do paciente: estudo comparativo em hospitais universitários	Realizar um benchmarking entre as dimensões de cultura de segurança do paciente a partir da avaliação dos enfermeiros brasileiros e portugueses que atuam em hospital universitário	Define benchmarking como uma ferramenta de gestão com processo sistemático e contínuo de medir e comparar as práticas de uma organização com outras, no sentido de obter informações e oportunidades que possam ajudar a melhorar o nível de desempenho de tais práticas
Silva <i>et al.</i> , 2018	Eventos adversos (EA): conhecimento dos profissionais de enfermagem de um município do interior da Amazônia Brasileira	Avaliar o conhecimento dos profissionais de enfermagem em relação a tais eventos decorrentes da assistência à saúde.	Fragilidade à segurança do paciente principalmente relativa a ausência de protocolos de notificação
Almeida, 2019	Metodologias ativas para a cultura de segurança	Apresentar a experiência do Núcleo de Segurança do Paciente durante o ano de 2018 na promoção da cultura da segurança do paciente.	A aplicação metodologias ativas podem estimular e induzir os colaboradores e usuários a discutirem e a conhecerem o sentido da cultura da segurança
Barbosa <i>et al.</i> , 2020	Proposição de um modelo para aprimoramento do sistema de gestão da qualidade.	Desenvolvimento de um modelo de referência inédito que visa a redução da variabilidade dos recursos restritivos, diminuição de perdas, ineficiências e desperdícios, otimização do trade off custo qualidade dos produtos e processos, além da consolidação do conceito de indústria.	A produção enxuta melhora o fluxo dos processos e a estratégia Seis Sigma favorece a obtenção do nível máximo de qualidade com redução dos defeitos e não conformidades na produção por aperfeiçoar os processos reduzindo as vulnerabilidades.
Lima <i>et al.</i> , 2020	Ferramentas da qualidade aplicadas à conferência do carro de emergência: pesquisa de métodos mistos	Verificar as causas da não conferência do carro de emergência e o efeito sobre a taxa de adesão, por meio do emprego de ferramentas da qualidade em uma Unidade de Intensiva Neonatal	As ferramentas de qualidade foram adequadas para identificar as causas de não conferência dos carros de emergência

Fonte: elaborado pelos autores.

As ferramentas da qualidade são úteis no gerenciamento as organizações de saúde na avaliação da qualidade da informação organizacional na área da saúde, permitindo uma melhor visualização dos problemas, dinamizando o processo assistencial, identificando as medidas que os serviços precisam melhorar, auxiliam na investigação de causas relacionadas aos incidentes, facilitando a busca de ações corretivas e preventivas, apontando ainda dimensões da qualidade de análise dessas informações: confiabilidade, relevância, consistência, acurácia, abrangência, forma e atualidade. Elas podem ser aplicadas no âmbito estratégico, tático e operacional, sendo utilizadas para incremento e melhor desempenho dos processos e melhor desempenho da gestão

hospitalar e impactos positivos na satisfação dos pacientes (CARLESSO; TAVARES, 2014; SIMAN; CUNHA; BRITO, 2016; SANTOS; BASTOS, 2017; LIMA *et al.*, 2020).

As ferramentas da qualidade podem ser didaticamente divididas em três grandes grupos: (a) ferramentas para identificação dos problemas (folha de verificação, fluxograma, brainstorming, Diagrama de Pareto, Estratificação e Diagrama de Ishikawa); (b) ferramentas para análise da qualidade da informação (PDCA, Diagrama de Pareto, estratificação, Diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe, histograma, carta de controle, fluxograma e Desenvolvimento da Função de Qualidade - QFD) e (c) ferramentas para solução dos problemas (5W2H e diagramas) (CARLESSO; TAVARES, 2014; SANTOS; BASTOS, 2017).

Maronna, Souza e Montes (2017) ressaltam a importância da aplicação de indicadores de qualidade como ferramenta de qualidade rentável e relevante para adequar processos, dos quais os mais consideráveis são a formação contínua e a formação dos profissionais. Nota-se ainda fragilidade à segurança do paciente principalmente relativa à ausência de protocolos de notificação, sendo necessário a implantação de normas, rotinas e protocolos assistenciais e ainda treinamentos da equipe visando a melhoria da qualidade do atendimento prestado e a segurança dos clientes (SILVA *et al.*, 2018).

No estudo de Rocha *et al* (2016), é apresentada estratégias para a construção do Programa de Segurança do Paciente em hospital: 1- Diagnóstico Situacional com utilização de ferramentas da qualidade; 2- Auditorias: diagnóstico da realidade pela identificação de pontos fortes e fragilidades para propor oportunidades de melhoria; 3- Profissionais com dedicação exclusiva e expertises da qualidade; 4- Capacitações multiprofissionais; 5- Incentivo à construção coletiva; 6- Apoio da direção; 7- Envolvimento das lideranças. E na implementação da cultura de segurança do paciente, o estudo de Almeida (2019), foi utilizado metodologias ativas para estimular e induzir os colaboradores e usuários a discutirem e a conhecerem o sentido da cultura da segurança do hospital adotando para mapeamento das problemática da realidade segurança do paciente por: 1) Identificação e priorização dos macroproblemas por Benchmarking 2) Diagrama de agrupamento das afinidades 3) Matriz decisória para priorização do macroproblema a partir dos critérios de relevância; prazo/urgência; factibilidade; viabilidade. 4) Plano de ação e metas a serem trabalhadas associadas as temáticas de segurança do paciente.

No Quadro 3 estão descritas as ferramentas encontradas nos 13 estudos selecionados nas duas estratégias de busca, considerando a ferramenta de gestão de qualidade e o autor principal com o respectivo ano de publicação.

Quadro 3: síntese das ferramentas de gestão da qualidade encontradas nos estudos e os respectivos autor principal e ano de publicação.

Ferramentas de gestão da qualidade identificadas	Autor principal/ano
Benchmarking	FASSARELA <i>et al.</i> , 2018; ALMEIDA, 2019; LIMA <i>et al.</i> , 2020
Ciclo PDCA	STEIN <i>et al.</i> , 2017
Plano de Ação – 5W2H	CARLESSO <i>et al.</i> , 2014; SIMAN <i>et al.</i> , 2016; STEIN <i>et al.</i> , 2017; ALMEIDA, 2019
Lista de Verificação (roteiro de inspeção para auditoria)	ROCHA <i>et al.</i> , 2016; PRAXEDES <i>et al.</i> , 2017 STEIN <i>et al.</i> , 2017; SILVA <i>et al.</i> , 2018 ALMEIDA, 2019; LIMA <i>et al.</i> , 2020
Diagrama de Ishikawa/Espinha de Peixe	CARLESSO <i>et al.</i> , 2014; SIMAN <i>et al.</i> , 2016 STEIN <i>et al.</i> , 2017; LIMA <i>et al.</i> , 2020
Diagrama de Pareto	LIMA <i>et al.</i> , 2020
FMEA (Análise de modo e efeito de falha)	ROCHA <i>et al.</i> , 2016; SIMAN <i>et al.</i> , 2016
Matriz de Desenvolvimento da Função de Qualidade (QFD)	SANTOS <i>et al.</i> , 2017
Lean Seis Sigma	BARBOSA <i>et al.</i> , 2020
Padronização (Procedimento Operacional Padrão - POP, fluxos, notificação de incidentes e investigação de incidentes)	SIMAN <i>et al.</i> , 2016; ROCHA <i>et al.</i> , 2016 MARONNA <i>et al.</i> , 2017; STEIN <i>et al.</i> , 2017 BARBOSA <i>et al.</i> , 2020
Brainstorming	LIMA <i>et al.</i> , 2020
Kaizen	BARBOSA <i>et al.</i> , 2020

Fonte: elaborado pelos autores

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) tem como objetivo um sistema que assegure as conformidades dos serviços. A produção enxuta ou Lean melhora o fluxo dos processos e a estratégia Seis Sigma favorece a obtenção do nível máximo de qualidade com redução dos defeitos ou riscos e não conformidades na produção por aperfeiçoar os processos reduzindo as vulnerabilidades. A realização de projetos de melhoria da qualidade de serviços de saúde favorece a prática da filosofia de kaizen e contribui para aperfeiçoar o atendimento da demanda final de serviços (BARBOSA *et al.*, 2020). O brainstorming cria um espaço de colocação de ideias e discussão entre os participantes e possibilita o levantamento das causas que intervêm nesse processo, até então desconhecidas, configurando-se como técnica que pode ser usada para subsidiar o uso de outras ferramentas (LIMA *et al.*, 2020).

A matriz do método QFD (*Quality Function Deployment*) ou Matriz de Desenvolvimento da Função de Qualidade tem interagido com a qualidade da informação, sendo uma ferramenta que pode auxiliar as organizações na avaliação da qualidade da

informação organizacional através de adaptações de sua versão original (SANTOS; BASTOS, 2017).

O Benchmarking é como um espaço de exposição de ideias para medir e comparar as práticas de uma organização com outras e discutir para identificar as causas evitáveis e não evitáveis em processos de trabalho, no sentido de obter informações e oportunidades que possam ajudar a melhorar o nível de desempenho dessas práticas, com diferenças significativas em ações de promoção de segurança, aprendizado organizacional, percepções gerais sobre segurança do paciente e frequência da notificação de eventos. Em auditorias da SGQ será utilizado o roteiro de inspeção ou lista de verificação, os quais possibilitam o levantamento de dados, auxilia como instrumento de intervenção quando se observa a adesão à prática em processos assistenciais, observando as melhorias e atuando nas inconformidades. O Diagrama de Pareto ajuda na interpretação dos dados encontrados em auditorias na priorização das não inconformidades ou riscos (PRAXEDES *et al.*, 2017; STEIN *et al.*, 2017; FASSARELA *et al.*, 2018; LIMA *et al.*, 2020).

O Ciclo de PDCA (planejar, fazer, checar e agir) usado no planejamento e organização das ações de gerenciamento da qualidade foi apontado como ferramenta de gestão para o desenvolvimento do serviço e fomento de melhorias de ações educativas (STEIN *et al.*, 2017; ANELO; CAREGNATO, 2018). E a ferramenta FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis* - Análise de modo e efeito de falha) é usada na identificação dos riscos de forma sistêmica em todas as etapas do processo de trabalho (ROCHA *et al.*, 2016).

A análise de causa raiz é uma ferramenta para identificar estratégias de prevenção, pensando na segurança do paciente e profissional, realizando revisão interdisciplinar de sistemas e processos na redução de riscos (SIMAN; CUNHA; BRITO, 2016; ROCHA *et al.*, 2016). Sendo uma das ferramentas para a análise da causa raiz o Diagrama de Ishikawa, o qual é traçado de forma gráfica onde o problema fica posicionado à direita, como se fosse a "cabeça do peixe". Através dos ramos, em formato de espinha de peixe, são considerados os fatores que afetavam o problema (matéria-prima, mão-de-obra, meio ambiente, medida de desempenho, método e máquinas), o que permite apontar as causas potenciais que poderiam ter gerado uma reclamação, por parte do paciente. Já a ferramenta 5W2H foi desenvolvida em forma de tabela, envolvendo as perguntas e respostas relacionadas: *What* (o quê, qual), *Who* (quem), *Where* (onde), *When* (quando), *Why* (por quê), *How* (como) e *How much* (quanto custa). Dessa forma, elaborou-se um plano de ação possível de desenvolver propostas e procedimentos para a melhoria dos processos (CARLESSO; TAVARES, 2014; STEIN *et al.*, 2017).

A padronização dos processos de trabalho em saúde pode utilizar as ferramentas da qualidade: Procedimento Operacional Padrão - POP, fluxogramas, fichas para notificação de incidentes e investigação de incidentes. Com isto, pode-se assegurar a mitigação de riscos à segurança do paciente (SIMAN; CUNHA; BRITO, 2016; ROCHA *et al.*, 2016; MARONNA; SOUZA e MONTES, 2017; STEIN *et al.*, 2017; BARBOSA *et al.*, 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto da saúde, onde a segurança do paciente está em evidência, o uso das ferramentas da qualidade é imprescindível para uma boa gestão institucional ou setorial. Na gestão em saúde é uma atividade extremamente complexa e que exige o uso de instrumentos que possam facilitar o entendimento e a leitura dos problemas, assim como encontrar maneiras efetivas de prevenir ou mitigar erros e solucionar os problemas. Existem diversas ferramentas amplamente disseminadas na literatura a disposição dos gestores da saúde, devendo esses, escolherem qual melhor se aplica a cada situação encontrada na promoção da segurança de seus usuários e eficiência dos processos. Este estudo pode contribuir para uma melhor compreensão das ferramentas da gestão da qualidade.

As ferramentas de gestão da qualidade podem ser aplicadas em hospitais nos diferentes setores, objetivando a segurança do paciente resultando em: facilitar a busca de ações corretivas e preventivas; podem ser aplicadas no âmbito estratégico, tático e operacional; dinamizar o processo assistencial; auxiliar as organizações na avaliação da qualidade da informação organizacional; avaliar a adesão aos protocolos assistenciais; indicadores de qualidade como ferramenta de qualidade rentável e relevante; identificar as inconformidades; encontrar a causa raiz das inconformidades; melhorar as ações educativas em desinfecção; avaliar a cultura de segurança do paciente; padronizar os processos assistenciais e gerenciais; estimular a cultura de segurança do paciente; melhorar o fluxo dos processos; favorecer a obtenção do nível máximo de qualidade com redução dos defeitos e não conformidades na produção e aperfeiçoamento dos processos reduzindo as vulnerabilidades.

Quanto às limitações da pesquisa, em primeiro lugar foram os critérios de inclusão, e em segundo lugar, a descrição detalhada da aplicação das ferramentas da gestão da qualidade. Por fim, observam-se resultados satisfatórios na aplicação de ferramentas de gestão da qualidade em hospitais. E para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação do período de estudo, inclusive repositórios de dados com os idiomas inglês e espanhol.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. P. Metodologias ativas para a cultura de segurança. **Vigilância Sanitária em Debate**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 96-103, 2019. DOI: 10.22239/2317-269X.01349. Disponível em: <https://visaemdebate.incqs.fiocruz.br/index.php/visaemdebate/article/view/1349>. Acesso em: 26 out. 2021.

ANELO, T. F. da S.; CAREGNATO, R. C. A. Ação educativa direcionada à segurança hospitalar: limpeza e desinfecção do ambiente próximo ao paciente. **Vigilância Sanitária em Debate**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 89-95, 2018. DOI: 10.22239/2317-269X.01101. Disponível em: <https://visaemdebate.incqs.fiocruz.br/index.php/visaemdebate/article/view/1101>. Acesso em: 26 out. 2021.

ARAÚJO, W. C.O. Recuperação da informação em saúde: construção, modelos e estratégias. **ConCI: Convergências em Ciência da Informação**, v. 3, n. 2, p. 100-134, 10 jul. 2020. DOI: <https://doi.org/10.33467/conci.v3i2.13447>

BÁO, A.C.P; AMESTOY, S.C; MOURA, G.M.S; TRINDADE, L. de L. Indicadores de qualidade: ferramentas para o gerenciamento de boas práticas em saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 72, n. 2, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/reben/v72n2/pt_0034-7167-reben-72-02-0360.pdf. Acessado em: 19 de outubro de 2021.

BARBOSA, F. A., VERGARA, W. R.H, YAMANARI, J. S; SANTOS, K. B. Proposição de um modelo para aprimoramento do sistema de gestão da qualidade. **Sistemas & Gestão**. v. 14. n. 4. p. 435–447. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2019.v14n4.1577>. Acessado em: 19 de outubro de 2021.

BARRETO, R.M.A, VASCONCELOS, M.N; MELO, E.S; ARAÚJO, M.A.F; LIRA, R.C.M; ALBUQUERQUE, I.M.N. Dimensões gerenciais na formação acadêmica de enfermagem: uma revisão integrativa. **Rev. Eletr. Enferm.** [Internet]. 29º de novembro de 2018 [citado 21º de outubro de 2021];20. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/47945>

BONATO, V. L. Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente. **O Mundo da Saúde**. v. 35, n. 5, p. 319-331, 2011. Disponível em: http://www.saocamilosp.br/pdf/mundo_saude/86/319a331.pdf. Acesso em: 6 jul. 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 1044, de 1º de junho de 2004**. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2004/prt1044_01_06_2004.html. Acessado em: 19 Out. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Guia para implementar avaliações nos Serviços de Hematologia e Hemoterapia na perspectiva do Programa Nacional de Qualificação da Hemorrede**. Brasília: Ministério da Saúde; 2016.

CARLESSO, F; TAVARES, R.G. Diagrama de Ishikawa e 5W2H como ferramentas de gestão da qualidade em laboratórios de análises clínicas. **RBAC**. vol. 46 (1-4). p. 74-9. 2014.

CORDEIRO, A. M.; OLIVEIRA, G. M.; RENTERÍA, J. M.; GUIMARÃES, C. A. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Rev Col Bras Cir.**, v. 34, n. 6, p. 428-431, 2007.

ELIAS, C. S. R., SILVA, L. A., MARTINS, M. T. S. L., RAMOS, N. A. P. R., SOUZA, M. G. G. & HIPÓLITO, R. L. Quando chega o fim? Uma revisão narrativa sobre terminalidade do período escolar para alunos deficientes mentais. **Revista Eletrônica Saúde Mental Álcool e Drogas**. v. 8. n. 1. p. 48-53. 2012. <https://doi.org/10.11606/issn.1806-6976.v8i1p48-53>

FASSARELLA *et al.* Avaliação da cultura de segurança do paciente em ambiente hospitalar: estudo comparativo em hospital universitário e público do Rio de Janeiro e do Porto”, Universidade do Porto, Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar/Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, 2016. **Revista da Escola de Enfermagem da USP** [online]. 2018, v. 52, e03379. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2017033803379>. Epub 01 Nov 2018. ISSN 1980-220X. Acessado em: 13 Out. 2021.

JB.I. JOANNA BRIGGS INSTITUTE. **Methodology for JBI Scoping Reviews - Joanna Briggs 2015**. [Internet]. Australia: JBI; c2015. [cited 2021 Out 19]. Available from: http://joannabriggs.org/assets/docs/sumari/Reviewers-Manual_Methodology-for-JBI-Scoping-Reviews_2015_v2.pdf

MARONNA, A; SOUZA, R.A; MONTES F.C.O.F. Descrição dos indicadores de qualidade definidos no Laboratório Nacional de Referência em Tuberculose do CRPHF/ENSP/Fiocruz por meio da metodologia de mapeamento de processos. **Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial**. v. 53, n. 3, p. 165-176. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/1676-2444.20170028>. ISSN 1678-4774. <https://doi.org/10.5935/1676-2444.20170028>. Acessado em: 26 Out. 2021.

MOZACHI, N; SOUZA, V.H.L. **O Hospital – Manual do Ambiente Hospitalar**. 4º edição. São Paulo. Direção Cultural, 2017.

NASCIMENTO, C.R.O.S; TORQUATO, D.S; ALVES, S. dos S; OLIVEIRA, T.S. de; GÓIS, R.M.O. de. Gestão da qualidade nos serviços de enfermagem no ambiente hospitalar uma revisão integrativa de literatura. **Caderno de Graduação – Ciência Biológicas e da Saúde – UNIT**, v. 4, n. 2, p. 13, 2017. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernobiologicas/issue/view/245/showToc>. Acessado em: 19 outubro de 2021.

NOMURA, A.T.G; SILVA, M.B. da; ALMEIDA, M. de A. Qualidade dos registros de enfermagem antes e depois da Acreditação Hospitalar em um hospital universitário. **Revista Latino Americana de Enfermagem** -ISSN 1518-8345 v. 24, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692016000100422&script=sci_arttext&lng=pt. Acessado em: 19 de outubro de 2021.

PRAXEDES, A. de O. *et al.* Avaliação da adesão à Lista de Verificação de Segurança no Parto em uma maternidade pública no Nordeste do Brasil. **Cadernos de Saúde Pública** [online]. 2017, v. 33, n. 10. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00034516>. Epub 06 Nov 2017. ISSN 1678-4464. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00034516>. Acessado em: 13 Out. 2021

ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta paul. enferm.**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 5-6, jun. 2007.

SANTOS, F. DOS; BASTOS, L.C. Casa da qualidade e qualidade da informação: revisão sistemática. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v. 22, n. 01, p. 100-111. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2731>. ISSN 1981-5344. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2731>. Acessado em: 13 Out. 2021.

SERRA, J. do N; BARBIERI, A.R; CHEADE, M. de F.M. situação dos hospitais de referência para implantação/funcionamento do Núcleo de Segurança do Paciente. **Cogitare Enfermagem**, v. 21, n. 5, ago. 2016. ISSN 2176-9133. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/45925>. Acesso em: 21 out. 2021. doi:<http://dx.doi.org/10.5380/ce.v21i5.45925>.

SHAW, C. D. et al. Traçando o perfil das organizações de acreditação em assistência à saúde: uma pesquisa internacional. **Int J Qual Health Care**, v. 25, n. 3, p. 222-231, jul. 2013. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23411832>>. Acesso em: 19 out. 2021.

SILVA, E. K. A. da; RESENDE, T. C. B.; OLIVEIRA, O. D.; PALLARÉS, E. C. Eventos Adversos (Ea): conhecimento dos profissionais de enfermagem de um município do interior da amazônia brasileira: Imagem: StockPhotos. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 686-691, 2018. DOI: 10.31072/rcf.v9i2.641. Disponível em: <https://revista.faema.edu.br/index.php/Revista-FAEMA/article/view/641>. Acesso em: 27 out. 2021.

SILVA, K.R. da; LIMA, M.D. de O.; SOUZA, M.A. de. Auditoria: ferramenta de enfermagem para melhoria da qualidade assistencial. **Revista Eletrônica Gestão e Saúde**, n. 2, p. 793-810, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5555899>. Acessado em: 19 de outubro de 2021.

SOUSA, F. G. M.; ERDMANN, A. L.; MAGALHAES, A. L. P. Para a enfermagem e saúde: da teoria à prática. In: LACERDA, M. R.; COSTENARO, R. G. S. (Orgs) **Metodologias da pesquisa**, Porto Alegre, Moriá, p. 99-122, 2015.

SOUSA, J.V.T. DE, FARIAS, M.S. A gestão de qualidade em saúde em relação à segurança do paciente: revisão de literatura. **Revista Sanare** (Sobral, Online). 2019. Jul-Dec; v. 18. n. 2. p. 96-105.doi: <https://doi.org/10.36925.sanare.v18i2.1379>

TAMIASSO, R.S.S; SANTOS, D.C; FERNANDES, V.D.O; IOSHIDA, C.A.F; POVEDA, V.B; TURRINI, R.N.T. Ferramentas de Gestão da Qualidade como estratégias para redução do cancelamento e atraso de cirurgias. **Revista SOBECC**, v. 23, n. 2, p. 96-102, 2018.

TRONCHIN, D.M.R; MELLEIRO, M.M; MOTA, N.V. y V. P. Indicadores de qualidade de enfermagem. Uma experiência compartilhada entre instituições integrantes do “Programa de Qualidade Hospitalar”. **O Mundo da Saúde**. São Paulo. Abril/junho. 30 (2): 300-305. 2006.

VITURI, D.W; ÉVORA, Y.D.M. Gestão da Qualidade Total e enfermagem hospitalar: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 68, n. 5, p. 945-952, 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672015000500945&script=sci_abstract&tlng=es. Acessado em: 19 de outubro de 2021.

VOSGERAU, D.S.R; ROMANOWSKI, J.P. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, [S.l.], v. 14, n. 41, p. 165-189, jul. 2014. ISSN 1981-416X. Disponível em:

<https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/2317>.
doi:<http://dx.doi.org/10.7213/dialogo.educ.14.041.DS08>. Acessado em: 22 out. 2021.

WERKEMA, C. **Ferramentas Estatísticas Básicas do Lean Seis Sigma Integradas: PDCA e DMAIC**. Elsevier Editora Ltda, 2016.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2015, 313p.

CAPÍTULO 21

LIDERANÇA FEMININA: MULHERES QUE INSPIRAM E SEUS CASOS DE SUCESSO

DOI: 10.47402/ed.ep.c202293421950

Monara Cristina Mendes dos Santos
Karla Kellem de Lima
Isabelle Rocha Araújo

RESUMO

As mulheres vêm cada vez mais buscando espaço no mercado de trabalho e cargos de liderança nas organizações, espaço esse que é marcado por muita luta. Atualmente há grandes campanhas de mobilização sobre a igualdade de gênero, porém nos dias atuais pesquisas mostram que há menos mulheres em cargos de liderança, mesmo tendo estudos que comprovam que as mulheres se qualificam e se capacitam mais que os homens. Este estudo tem como objetivo geral mapear e relatar a trajetória de mulheres líderes, o antes e o depois e o processo de construção dessas profissionais. Metodologicamente, trata-se da abordagem de pesquisa qualitativa, bibliográfica e pesquisa de campo, com uma amostra de 10 mulheres de segmentos distintos propositalmente, a proposta foi ter perspectiva plural, para que pudesse diagnosticar amplamente a realidade do mercado de trabalho no qual as mulheres estão inseridas. Os resultados revelaram que os números de mulheres em cargos de liderança vêm aumentando gradativamente, mas é inegável que a mulher não está em uma posição de igualdade com a liderança masculina. Contudo, a pesquisa evidencia que haja verdadeiramente transformações no mercado de trabalho e que sejam aplicadas efetivamente as políticas de igualdade de gênero conforme é comercializado. As oportunidades igualitárias proporcionam melhorias nas organizações, qualidade de vida e desenvolvimento profissional para as mulheres.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Liderança feminina, Mercado de trabalho.

INTRODUÇÃO

Atualmente é perceptível a presença das mulheres na força de trabalho buscando seu espaço, que historicamente foi conquistado com muita luta. Mesmo com dados apontando que as mulheres investem mais em capacitação e desenvolvimento profissional ainda nos dias atuais, o percentual de mulheres em cargos de liderança é bem menor comparado com os exercidos pelos homens.

As organizações predominantemente estão segmentadas por setores e geralmente em cada setor há um líder responsável. A liderança é tida como peça fundamental no destaque e resultado das empresas, então para entender melhor sobre o termo liderança e o seu conceito é necessário conhecer sobre a sua etimologia.

A palavra liderar vem do verbo *to leard*, que no inglês significa entre outras coisas instruir, informar, guiar, chefiar, persuadir, conduzir, encaminhar (MIRADOR INTERNACIONAL, 1987, p. 6790)

A professora e escritora Brené Brown (2019, p. 20) define que “um líder é qualquer pessoa que se responsabiliza por reconhecer o potencial nas pessoas e em suas ideias e tem a iniciativa de desenvolvê-lo”. Atualmente a palavra líder pode ser usada em ambientes esportivos, políticos, religiosos e corporativos.

O termo liderança, segundo Duarte (2009, p. 681) é entendido como “[...] criar visões de oportunidades potenciais para as organizações, instilar comprometimento nos empregados para mudar, assim como injetar novas culturas e estratégias nas organizações que mobilizam e enfocam energia e recursos”.

Vive-se em uma época em que as informações mudam muito rápido, um cenário cada vez mais competitivo e de constante mudança. Dessa forma, destaca-se as empresas que possuem profissionais que estão em contínuo processo de desconstrução e de construção acompanhando as tendências de mercado. Sendo assim, a liderança tornou-se objeto de interesse e tema de estudo, bem como as competências que deve ter um líder de destaque, a visão global, a inteligência interpessoal, a criatividade, a ética, a honestidade e a habilidade de trabalhar com pessoas e suas relações nas tomadas de decisões; são situações vivenciadas nas organizações e que demandam estudos cotidianamente.

Frente a este contexto, a mulher vem cada vez mais buscando seu espaço no mercado de trabalho e principalmente cargos de liderança, que demandam empatia e competência.

A história da mulher no mercado de trabalho é marcada por muita luta, opressão, submissão, condições degradantes e jornadas duplas, é às vezes até tripla com salários inferiores com relação aos homens. O movimento de igualdade de gênero nunca foi tão latente, mesmo com todos os debates ainda existe um número bem menor de mulheres na posição de líderes nas organizações (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2021).

Sendo assim, questiona-se: porque a liderança feminina ainda é uma realidade distante frente a liderança masculina?

A problemática de investigação conduziu ao seguinte objetivo geral: mapear e relatar a trajetória de mulheres líderes, o antes e o depois e o processo de construção dessas profissionais.

Do objetivo geral delimitou-se os seguintes objetivos específicos: explicitar sobre liderança e seus tipos; discorrer sobre a história da mulher no mercado de trabalho e o perfil de liderança feminina e apresentar casos de liderança feminina com diferentes carreiras, suas singularidades, seus desafios, o que as distanciam e seus pontos de conexão.

Esta pesquisa se justifica, uma vez que as mulheres mesmo atuando em cargos de liderança, ainda existe uma diferença significativa entre a liderança feminina e masculina, em relação aos seus direitos, deveres, obrigações e até mesmo em relação as questões salariais.

Portanto, se faz necessário compreender a trajetória e a luta das mulheres para ser e fazer acontecer no mercado de trabalho.

A liderança e seus tipos

Identificar um líder e estabelecer o perfil do mesmo é verdadeiramente complexo. O conjunto formado pelas habilidades pessoais ou comportamentais são essenciais em uma liderança. Existem algumas características que são importantes para os colaboradores ao observar seu líder, as quais são determinantes para sua credibilidade tais como honestidade, proatividade, ética, comunicação e sobretudo ter congruência entre sua fala e suas ações.

Vários conceitos sobre a liderança acompanham o desenvolvimento das teorias administrativas. Uma das teorias mais antigas é a teoria dos traços, acreditava-se ser possível descobrir traços de personalidade universais nos líderes.

Segundo Chiavenato (2000, p.136) “um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo estas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas”. A teoria dos traços acreditava-se que se nascia líder, que não era uma competência que poderia ser desenvolvida.

A teoria dos estilos de liderança, identifica o estilo comportamental do líder em relação a seus subordinados, onde são estudadas as maneiras pelas quais o líder norteia sua conduta. A abordagem comportamental concentrou-se nas funções e nos estilos de liderança, enfatizando a relação com o grupo.

De acordo com a teoria comportamental, esta possui três estilos de liderança: liderança autoritária, liderança democrática e liderança liberal.

A liderança autoritária tem como princípio uma comunicação transversal de cima para baixo, sendo dessa forma que todas decisões são sempre comunicadas e nunca debatidas. A liderança democrática ocorre de forma compartilhada entre os colaboradores, as decisões são debatidas e avaliadas pela equipe, já na liderança liberal os profissionais decidem entre si qual melhor decisão tomar, o líder tem um papel mais de ouvinte (CHIAVENATO, 2000).

As teorias dos estilos de liderança foram progredindo ao longo dos anos, sofrendo influência de vários teóricos que provavelmente tentaram aprimorá-la e torná-la adequada a

cada nova realidade. As teorias situacionais de liderança partem do princípio de que não existe apenas um tipo de liderança válido para toda situação (CHIAVENATO, 2000).

A teoria sobre a liderança transacional e a teoria transformacional tem especificidades bem diferentes, a teoria transacional segue sobre um prisma mais rígido, sobre metas, segue uma ideia que ambos recebam algo de valor, onde a contribuição de cada um deles são compreendidas e recompensadas (REZENDE et al, 2011).

Já a teoria de liderança transformacional tem um estilo voltado para o desenvolvimento e inovação. Trata-se de uma gestão aberta ao diálogo, o líder estimula seus liderados a serem criativos e inovadores, o líder não visa apenas alcançar resultado como também, visa desenvolver os liderados (REZENDE et al, 2011).

A teoria da liderança carismática tem como princípio o exemplo e também como o próprio nome sugere é uma liderança baseada no carisma, o carisma é um dom inato que é capaz de inspirar pessoas a cumprir seus objetivos de forma motivada (REZENDE et al, 2011).

Diante das teorias apresentadas não existe um modelo universal de liderança que seja melhor. A aplicabilidade dos modelos vai se adequar a cada empresa, colaboradores, a cada segmento e ao clima organizacional.

A história da mulher no mercado de trabalho e o perfil de liderança feminina

Este artigo tem como objetivo observar a trajetória de mulheres que conseguiram chegar em um cargo de liderança, pontuar fatores que contribuíram para esse processo.

Para compreender o papel da mulher na força de trabalho no momento presente é necessário conhecer o caminho que foi percorrido na história, entender o mecanismo que sustenta a séculos a sociedade. Uma pergunta recorrente é, por que a mulher demorou tanto tempo para ser inserida no mercado de trabalho? Por séculos as mulheres viveram sob um regime patriarcal, que era endossado pelos preceitos da igreja católica, que tinha a narrativa que a mulher era limitada.

Olympe Gouges foi uma pioneira do feminismo, uma das primeiras mulheres a ter coragem de trazer à tona a ideia de igualdade entre homens e mulheres sugerindo a criação da “declaração dos direitos femininos”. Olympe não foi ouvida e ainda foi sentenciada a morte na guilhotina (MANGAN, 2019).

O patriarcado é um sistema que permeia a sociedade até os dias atuais, é definido assim por Priore (2020, p.12) "O patriarcado está presente em quase todas as culturas do mundo e

define-se como um sistema em que os homens têm a tarefa de alimentar e proteger a família assumindo todas funções fora de casa. Às mulheres cabem à organização do lar e a educação dos filhos”.

“Nos anos 1700, as mulheres eram vistas como naturalmente inferiores aos homens, em nível cultural, social e intelectual. Essa era uma crença antiga e profunda reforçada pelos ensinamentos da igreja Católica que definia as mulheres como “vaso frágil” (MANGAN, 2019, p.14).

As mulheres eram submissas a família e após o casamento era submissa aos seus maridos. Com a chegada da revolução industrial e o capitalismo surgiu uma oportunidade de trabalho em um outro ambiente além do lar (BRITTO, 2020).

Em meados do século 1800 com a revolução industrial, as produções em grande escala precisavam de muita mão de obra, assim as mulheres conseguiram se inserir no mercado de trabalho.

Elas assumiram uma grande parte do trabalho administrativo mal pago, no varejo e nas fábricas, como as mulheres sempre costumam as roupas em casa, as fábricas têxteis costumavam contratar uma ampla força de trabalho feminina. (...). Na realidade as condições da fábrica eram exploratórias: em 1845 os salários das mulheres eram de cerca quatro dólares por semana e os chefes costumavam esticar o trabalho, ou exigir produtividade maior sem alterar no pagamento (MANGAN, 2019, p. 48 e 49).

Por volta do século XIX surgiu nos Estados Unidos e Europa a primeira onda do feminismo, pela primeira vez houve uma notoriedade sobre as reivindicações de acesso igualitário à educação, direito ao voto e direitos igualitários no casamento, movimento que com o tempo ficou conhecido como sufragista (MANGAN, 2019).

Ainda no século 1900 a mulher conseguiu alcançar algo inédito, nesse período teve o início da primeira e a da segunda guerra mundial onde os homens eram convocados para o exército, em virtude das suas ausências, as mulheres começaram a desempenhar suas funções, ocupando assim lugares nunca alcançados antes. Em decorrência desse fato as mulheres conseguem consolidar sua presença de vez no mercado de trabalho (ISTO É, 2018).

Nessa altura dos acontecimentos as mulheres também estavam participando em missões referente a guerra, fator importante que influenciou na conquista do voto, pois nesse processo conseguiu apoiadores (MANGAN, 2019).

“Em 6 de fevereiro de 1918, o Ato de representação do povo garantiu às mulheres acima dos trinta anos e dona de propriedades o direito ao voto na Grã-Bretanha e na Irlanda” (MANGAN, 2019, p. 91).

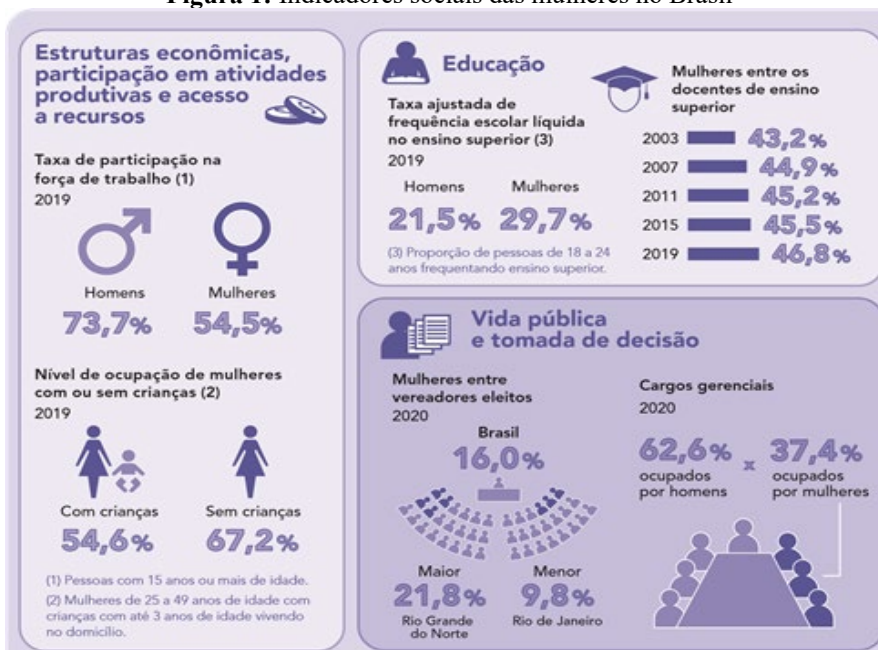
No Brasil a conquista do voto também foi consequência de muita luta das mulheres por igualdade, isso ocorreu no governo de Vargas. Em 1932, o Brasil ganhou novo código eleitoral estabelecendo o voto secreto e o voto feminino, tornando-se o segundo país da América Latina depois do Equador, a estender às mulheres o direito de votar (PRIORE, 2020, p. 229).

Segundo Fraccaro (2018, p.72) “no ano de 1919 foi criada a OIT (Organização Internacional do Trabalho) entidade defensora do feminismo por direitos iguais”. Vale ressaltar que a OIT é uma organização defensora do trabalho e que luta por direitos iguais independente de gênero.

A primeira norma brasileira sobre o trabalho da mulher ocorreu ainda no governo de Vargas, o decreto 21.417-A de 17 maio de 1932. Segundo Fraccaro (2018, p.14) “o decreto do trabalho das mulheres de 1932 estipulou a licença maternidade, proibiu a desigualdade salarial e o trabalho noturno das mulheres”. Ao longo do tempo essas normas sofreram várias reestruturações, adaptação para assegurar os direitos femininos, e cada vez mais as mulheres foram ocupando novos espaços, respaldadas pelas leis.

Em recente pesquisa sobre Estatística de gênero indicadores sociais das mulheres no Brasil, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); o estudo traz uma panorâmica da situação dessas mulheres. Segundo o IBGE (2021), no ano de 2019 a taxa de participação na força de trabalho das mulheres é 54,5% e a dos homens é de 73,7%, como mostra a Figura 1.

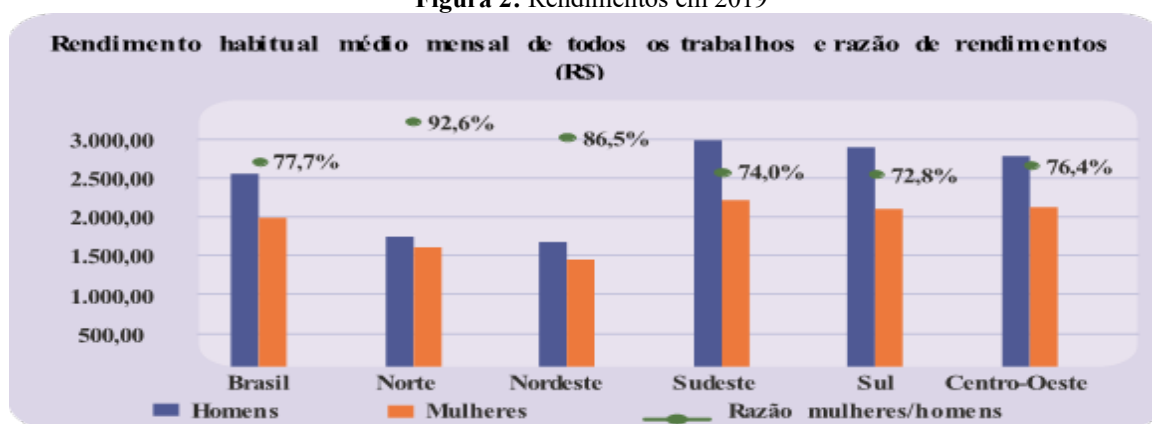
Figura 1: Indicadores sociais das mulheres no Brasil



FONTE: IBGE (2021). Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf Acesso em: agosto, 2021.

A Figura 2 apresenta os respectivos rendimentos em 2019 no qual as mulheres obtiveram 77,7% ou pouco mais de $\frac{3}{4}$ do rendimento dos homens, publicado pelo IBGE (2021).

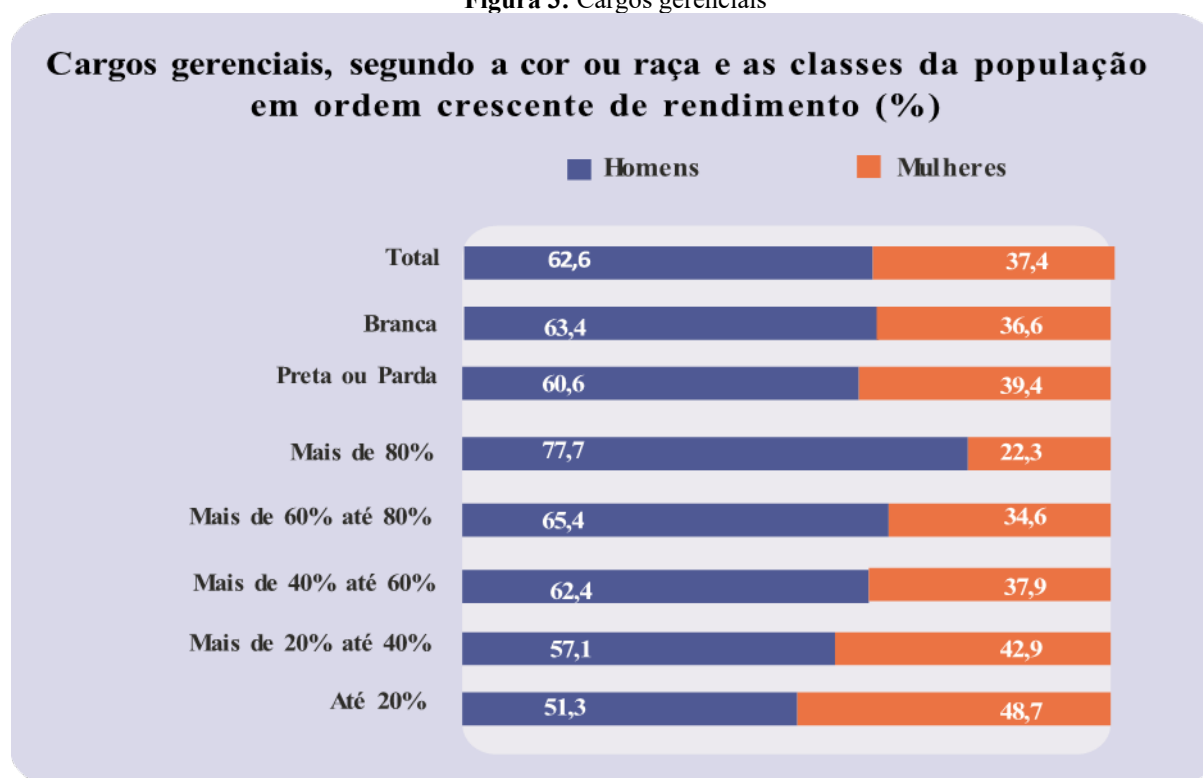
Figura 2: Rendimentos em 2019



FONTE: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. IBGE, 2021. Acesso em: agosto, 2021

Em relação aos cargos de gerência, no Brasil os homens também ocupam 62,6% dos cargos de gerência como mostra a Figura 3.

Figura 3: Cargos gerenciais



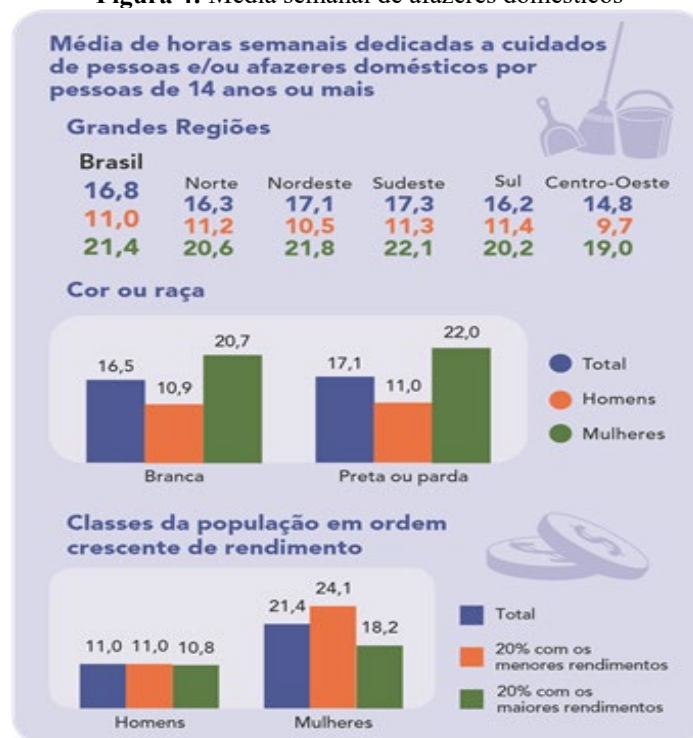
FONTE: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. IBGE, 2021. Acesso em: agosto, 2021.

No Brasil os homens também ocupam 62,6% dos cargos de gerência. Já referente ao estudo de ensino em nível superior tem-se as mulheres com uma taxa de 29,7% enquanto os

homens 21,5%. Mesmo as mulheres estudando mais, elas ainda ocupam apenas 37,4% dos cargos gerenciais, enquanto os homens ocupam 62,6%.

A pesquisa mostra outro dado bem relevante sobre essa desproporcionalidade entre homens e mulheres no âmbito de afazeres de casa e cuidados de pessoas, as mulheres têm uma média semanal de 21,4 horas enquanto o homem 11,0. Observa-se que mesmo nesse ciclo constante de desconstrução, informação e legislações ainda é possível identificar traços de viés inconsistente de uma cultura patriarcal como mostra a Figura 4.

Figura 4: Média semanal de afazeres domésticos



FONTE: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. IBGE, 2021. Acesso em: agosto, 2021.

No ano de 2019 a Organização Internacional do Trabalho (OIT) realizou um relatório que diz que mulheres na liderança trazem melhor desempenho para as empresas. Que empresas que investem em diversidade de gênero podem obter até 20% de aumento no crescimento do lucro, a pesquisa abrange 13 mil empresas em 70 países. Para 57% delas, uma maior participação feminina em cargos de liderança tornou mais fácil atrair e reter talentos e mais 54% viram melhorias na criatividade (NAÇÕES UNIDAS, 2019).

É irrefutável tudo que foi construído pelas mulheres ao longo da história, fatos que mostram aspectos importantes sobre o perfil da liderança feminina, como cooperação, flexibilidade, adaptabilidade, empatia e assertividade, características essas que podem

proporcionar um clima organizacional efetivo e equilibrado. Mas o que se viu com a recente crise sanitária da pandemia é que as mulheres ainda é o elo mais fraco dessa engrenagem como mostra a pesquisa realizada pela Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios (PNAD) COVID 19, IBGE, 2020).

Em maio de 2020 a fim de mostrar os impactos socioeconômico da pandemia, a pesquisa identificou que nesse cenário de incerteza e adaptação as mulheres foram as mais afetadas com uma taxa de desocupação de 12,2% maior que as dos homens que foi de 9,6% em relação as mulheres (PNAD COVID 19, IBGE, 2020).

Esses desligamentos contrapõe o relatório apresentado anteriormente pela OIT e também pesquisas recentes divulgadas pela revista Forbes que apresenta uma efetividade maior das mulheres no cargo de liderança, diante da recente crise sanitária da pandemia (MIRELLI, 2021).

As pesquisas realizadas pela *Harvard Business Review*, elaborada por Jack Zenger e Folkman (2020) que fez uma avaliação 360°; notou-se que as mulheres são melhores líderes durante a crise. As mulheres obtiveram uma classificação positiva em 13 das 19 competências gerais de liderança, destacou-se as habilidades interpessoais, como colaboração, trabalho em equipe e motivação.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se pelas seguintes abordagens qualitativa, exploratória, bibliográfica e pesquisa de campo. O estudo com abordagem qualitativa tem a finalidade de: “estimular os sujeitos pesquisados a pensar e falar livremente sobre algum tema objeto da pesquisa. Ela busca compreensão sobre uma determinada realidade” (COSTA e COSTA, 2019, p. 53).

A pesquisa foi dividida em duas etapas para melhor compressão, além da abordagem introdutória. No primeiro momento, trata-se de uma pesquisa bibliográfica que utilizou-se parte da literatura sobre liderança, início da história da mulher no mercado de trabalho e o perfil da liderança feminina.

No segundo momento realizou-se pesquisa de campo o qual o instrumento de coleta de dados reporta-se a aplicação de questionário com perguntas abertas, com uma amostragem de 10 mulheres que estão ou já estiveram em cargos de liderança, mulheres de segmentos distintos. A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, pela facilidade de acesso a estas mulheres e por tipicidade considerando a representatividade da população alvo (VERGARA, 2007, p.51)

O questionário foi desenvolvido com 17 perguntas, a título de investigar algumas hipóteses sobre a mulher no mercado de trabalho.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente pesquisa foi realizada com 10 mulheres de segmentos distintos propositalmente, que exercem ou já exerceram cargo de liderança. A proposta foi ter perspectiva plural, para que pudesse diagnosticar amplamente a realidade do mercado de trabalho no qual as mulheres estão inseridas. Vale ressaltar que o recorte da pesquisa se deu apenas com mulheres de Goiânia e entorno.

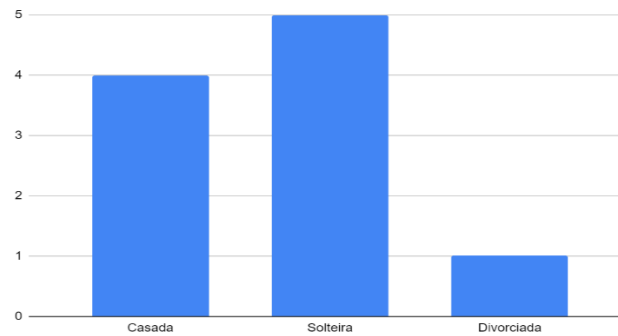
Para melhor entendimento, serão explorados os perfis e suas atuações.

Mayara especialista formada em administração, atuou como gerente administrativo e financeiro. Luana formada em engenharia civil atuou como gerente e coordenadora de projetos, atualmente é diretora técnica. Sheila especialista com graduação em administração, já atuou como coordenadora de recursos humanos, atualmente é gerente administrativa e coordenadora de sistema de qualidade. Lorena possui graduação em análise de sistema e tecnologia em construção de edificação, já atuou como gerente de implantação, de controladoria e atualmente é gerente de suporte. Akila possui graduação em administração em turismo, atualmente atua como gerente de recursos humanos.

Ana Carla possui graduação em administração e atua como coordenadora de processos. Cristina possui graduação em direito e atua como gerente de departamento jurídico. Rosana possui graduação em psicologia, atua no momento como coordenadora de gente e gestão. Juliane possui graduação em marketing, já atuou como supervisora de atendimento, gerente de administração e de marketing e atualmente é analista de sucesso do cliente e Aline é estudante de psicologia, já atuou como gerente de loja em shopping.

Analisando os dados recolhidos pelos questionários aplicados, com o intuito de compreender suas jornadas de trabalho e seus desafios foi perguntado o estado civil (Figura 5) e se possuíam filhos (Figura 6), uma vez que as mulheres são rotuladas por dar prioridade a suas famílias ao invés da carreira profissional. Em relação ao Estado civil 10 % são divorciadas, 40% casadas e 50% solteiras.

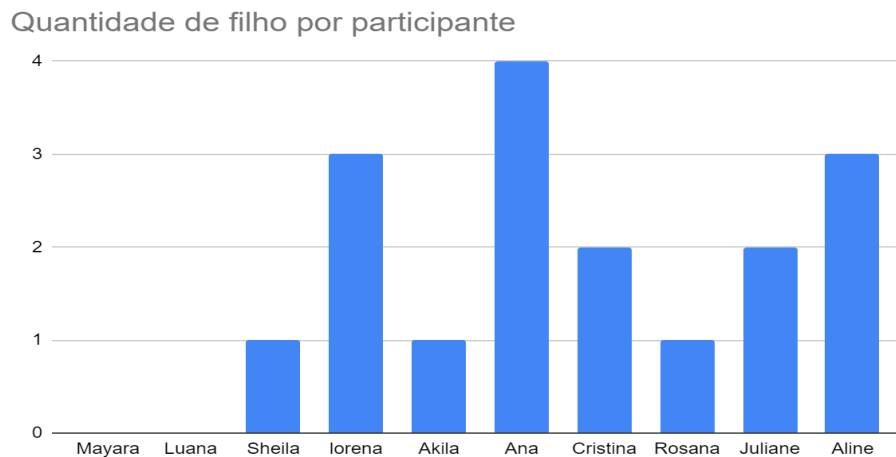
Figura 5: Estado Civil



Fonte: Autoras, 2021. Pesquisa sobre Liderança Feminina, aplicada na grande Goiânia e região em Agosto 2021.

Já com relação aos filhos, 80% são mães e apenas 20% das entrevistadas não possuem filhos. Observa-se que nada impede essas mulheres de alcançarem seus objetivos, sendo solteiras ou casadas com filhos ou sem filhos elas exercerem suas lideranças.

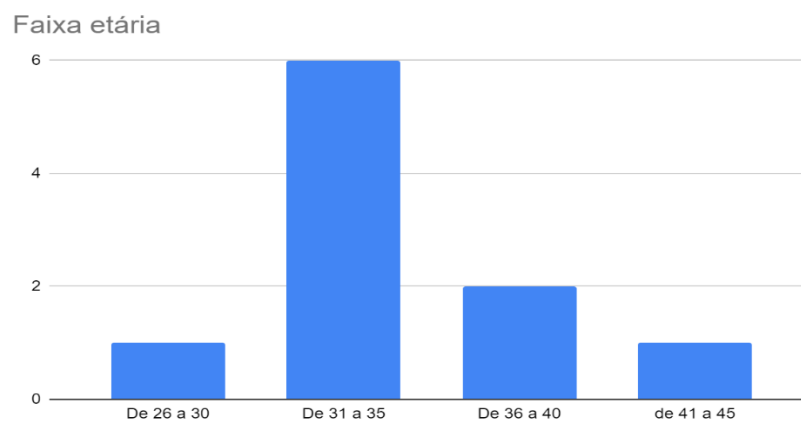
Figura 6: Quantidade de filhos por participante



Fonte: Autoras, 2021. Pesquisa sobre Liderança Feminina, aplicada na grande Goiânia e região em Agosto 2021.

Quanto à faixa etária das pesquisadas estas tem entre 26 e 45 anos como mostra a Figura 7.

Figura 7: Faixa etária



Fonte: Autoras, 2021. Pesquisa sobre Liderança Feminina, aplicada na grande Goiânia e região em agosto 2021.

Questionadas pelas escolhas das suas respectivas graduações suas respostas alternam em abrangência de área de atuação, em estar atuando na área, por afinidade ou identificação. Ainda sobre a graduação foi indagado sobre as dificuldades para finalizar o curso, sendo assim, 60% das entrevistadas responderam que não houve dificuldade, enquanto 30% relataram dificuldades financeiras e inclusive contou com bolsa de estudo para finalização do curso e 10% não finalizaram o curso; vale ressaltar que todas atuam na sua área de formação de forma direta ou indireta.

Cada participante respondeu ainda com suas opiniões quais foram os fatores predominantes para chegar ao cargo de liderança. O Quadro 1 configura a fala das entrevistadas.

Quadro 1: Fatores predominantes para alcançar o cargo de liderança

“Foco, visão, resiliência, amor pelo que se faz, humildade e aprendizado contínuo são indispensáveis”	“Investimento em conhecimento, apoio de colegas e superiores e ter entrado no mercado de trabalho numa época favorável”
“Dedicação ao trabalho desenvolvido, transparência, experiência de mercado e networking”	“Estudo e muita determinação”
“Persistência, coragem e muita força de vontade”	“Formação acadêmica e entrega de resultados”
“Exercer uma liderança positiva, saber reconhecer conquistas e esforços mesmo que pequenos compartilhar conhecimento e momentos ...”	“Facilidade para adaptar a mudança e novos desafios e a facilidade na comunicação”
“Respeitar as pessoas como elas são e entender que somos indivíduos únicos, cada um com sua particularidade”	
	“Responsabilidade, competência e muita dedicação”

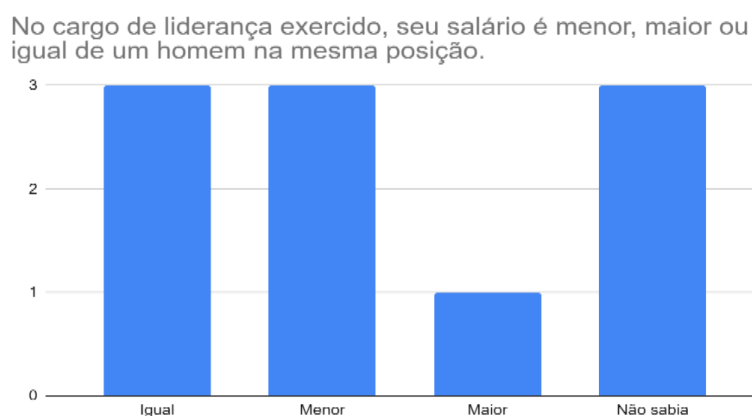
Fonte: Autoras, 2021. Pesquisa sobre Liderança Feminina, aplicada na grande Goiânia e região em agosto 2021.

A resposta que teve mais destaque foi sobre investir em estudo, conforme já apresentado anteriormente na pesquisa do IBGE é uma estratégia já recorrente das mulheres para alcançar a liderança.

Analisando os cargos de liderança foi questionado as participantes quais foram e quais são os seus desafios como líder? Três participantes deram respostas semelhantes, elas narram dificuldade para conciliar a vida profissional com suas cargas horárias pesadas, com a vida pessoal. Respostas essas que vão de encontro com a pesquisa do IBGE onde as mulheres têm o dobro de horas cuidando de pessoas e de afazeres de casa. Uma das pesquisadas relata sobre as barreiras de ser mulher e negra. As demais falaram sobre os desafios de manter a equipe engajada, mudança de segmento e desafio de lidar com pessoas.

Questionou-se também se na sua trajetória profissional sentiu alguma resistência de seus superiores pelo fato de ser mulher, e as respostas ficaram empatadas 50% disseram que sim e 50% disseram que não. Indicador que traz viés inconsciente sobre a mulher no mercado de trabalho. Já sobre seus salários, foi questionado se no cargo de liderança que exerce, seu salário é menor, maior ou igual de um homem na mesma posição, como expõe a Figura 8.

Figura 8: Condições salarial da liderança feminina em relação ao sexo masculino



Fonte: Autoras, 2021. Pesquisa sobre Liderança Feminina, aplicada na grande Goiânia e região em agosto 2021.

As respostas ficaram empatadas entre salários iguais e salários menores. E referente ao suporte familiar as respostas foram unânimes já que todas tiveram o apoio das famílias.

E a pergunta final a fim de examinar esses casos de sucesso; foram questionadas quais são as competências essenciais para exercer uma boa liderança feminina? O Quadro 2 expõe suas expressões.

Quadro 2: Competências essenciais para exercer uma boa liderança feminina

“Coragem de enfrentar os obstáculos que não serão poucos, não ter medo de impor sua opinião, sabedoria para ouvir e falar. Ter um bom relacionamento interpessoal e sempre ter empatia”

“No meu ponto de vista a Comunicação é indispensável, na minha escala é a número 01. As outras essenciais são Proatividade, Flexibilidade e Organização”

“Acredito que o mesmo que, os que são necessários para qualquer líder: Boa comunicação, saber aprender com os outros, tratar as pessoas com dignidade e usar metodologias que ajudam a gerir as pessoas e as tarefas. Acho que para as mulheres a liderança exige ainda mais conhecimento que transmita competência, mais diplomacia e a apresentação de uma imagem de mais seriedade”

“Esquecer os rótulos e escutar, acima de tudo escutar e conhecer seu time, na sua essência, com suas particularidades, talentos e dificuldades. Quando você conhece sua Equipe e a escuta, trazendo-a assim para perto, você ganha confiança, admiração e lealdade que são fatores essenciais para se conseguir os melhores resultados em qualquer companhia. Uma liderança não é nada sem o apoio da Equipe. Escutar, dar bons exemplos de motivação e transparência são competências que tento sempre trazer por onde passo”

“Tato humano, muito conhecimento técnico do que se propõe a desenvolver”

“Equilíbrio emocional, Resiliência, Trabalho em equipe são competências essenciais”

“Paciência, resiliência, respeito e incentivo aos seus colaboradores”

“Segurança, boa comunicação, controle emocional, bom relacionamento interpessoal e visão estratégica”

“Empatia, respeito, humanidade, qualificação e profissionalismo”

“Empatia, se conhecer e procurar conhecer os seus liderados”

Fonte: Autoras, 2021. Pesquisa sobre Liderança Feminina, aplicada na grande Goiânia e região em agosto 2021.

Em suas opiniões, mesmo sendo de áreas diferentes, algumas palavras se fizeram presentes nos seus discursos de como exercer uma boa liderança, controle emocional, boa comunicação, empatia e resiliência. Perfil esse traçado pelas participantes que vai de encontro com a pesquisa anteriormente apresentada de *Harvard Business Review* como o perfil de destaque da liderança que ganhou notoriedade na pandemia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo procurou investigar a trajetória e a dificuldade das mulheres líderes, apesar do significativo espaço conquistado pelas mulheres ao longo do tempo, ainda no momento presente é possível ver antigas reflexões.

A pesquisa literária e exploratória evidenciou toda complexidade da história da mulher para chegar ao mercado de trabalho, sua luta e desigualdade de gênero que permeia a sociedade até os dias atuais, como foi mostrado mesmo com todo acesso à informação e acalorados discursos é inegável que a mulher não está em uma posição de igualdade com a liderança masculina.

A pesquisa de campo apresentou a realidade de mulheres líderes, que ainda nos dias atuais vivencia a resistência dos seus superiores, por serem mulheres, com salários menores mesmo ocupando o mesmo cargo, mulheres que conciliam pesadas jornadas profissional, com a difícil tarefa da maternidade mostrando que é possível combinar as duas missões, consciente das barreiras elas investem e acreditam em capacitação profissional para galgar o seu espaço.

Os resultados desta análise sugerem que haja verdadeiramente transformações nos climas organizacionais que seja aplicado efetivamente as políticas de igualdade de gênero conforme é comercializado nas grandes mídias e massas, assim quebrando um preconceito que vem intrínseco na história a séculos para perceber e reconhecer os talentos femininos.

Contudo, as oportunidades igualitárias proporcionam melhorias nas organizações, qualidade de vida e desenvolvimento profissional para as mulheres. Toda mudança tem como princípio a informação, essas transformações só serão implementadas quando a sociedade de forma geral estiver engajada em mudar essa realidade, um tanto quanto discriminatória (MUNDO RH, 2021).

Esta pesquisa, foi fundamental ao apresentar relatos que conduzirão a luz para novas reflexões a respeito da liderança no universo feminino.

REFERÊNCIAS

BRITTO, Nyanne. **Trabalho da mulher: evolução histórica e os reflexos (ou impactos) trazidos pela lei 13.467/2017.** Jus.com.br, Salvador, 2020. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/84351/trabalho-da-mulher-evolucao-historica-e-os-reflexos-ouimpactos-trazidos-pela-lei-13-467-2017>> Acesso em: 05 Jul. 2021.

BROWN, Brené. **A coragem para liderar.** Best Seller. Edição do Kindle. Ed. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6ªed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, Marco; COSTA, Fátima. **Metodologia da Pesquisa: Perguntas e respostas do autor.** Edição do Kindle, Ed.2019.

DUARTE, G. **Dicionário de administração.** 3º Ed. Editora Saraiva, 2009.

MIRADOR INTERNACIONAL. Encyclopedia. São Paulo: Britannica do Brasil 1987. p. 6790.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Fatia de mulheres em cargos de liderança cai no Brasil, e elas ainda ganham 77,7% do salário dos homens.** Agência o Globo. Publicado em: 04 mar 2021 - 13h28 atualizado em 04 mar 2021 - 13h28. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2021/03/fatia-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-cai-no-brasil-e-elas-ainda-ganham-777-do-salario-dos-homens.html>> Acesso em 05 Jul. 2021.

FRACCARO, Glaucia Cristina Candian. **Os direitos das mulheres: Feminismo e trabalho no Brasil (1917-1937)** Edição do Kindle. Ed. 2018.

IBGE- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatística de gênero indicadores sociais das mulheres no Brasil.** 2ed. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica n.38. ISBN 978-65-87201-51-1. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf> Acesso em: 08 Ago. 2021.

IBGE- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostragem de domicílios PNAD COVID 19.** Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101727.pdf> > Acesso em: 07 Ago. 2021.

ISTO É. **A Primeira Guerra Mundial trouxe uma grande mudança para as mulheres.** EDIÇÃO Nº 2701 22/10. Publicado em: 07/11/18 - 10h50 - Atualizado em 07/11/18 - 17h46. Disponível em: <<https://istoe.com.br/a-primeira-guerra-mundial-trouxe-uma-grande-mudanca-para-as-mulheres/>> Acesso em: 06 jul. 2021.

MANGAN, Lucy et al. **O livro do feminismo.** 1 ed. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019.

MIRELLI, Beatriz. **Mulheres são melhores líderes durante as crises**. Forbes, 16, Fev. 2021. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2021/02/mulheres-sao-lideres-melhores-durante-as-criSES-diz-estudo/>> Acesso em: 08 Ago. 2021.

MUNDO RH. **Liderança feminina influencia positivamente na Cultura Organizacional**. Comportamento. Publicado em 02 de março de 2021. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br/lideranca-feminina-influencia-positivamente-na-cultura-organizacional/>> Acesso em 28 Jun. 2021.

NAÇÕES UNIDAS. **Mulheres na liderança trazem melhor desempenho para as empresas, diz relatório**. Mulheres. ONU NEWS: Perspectiva Global Reportagens Humanas. Publicado em 22 de maio de 2019. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2019/05/1673361>>. Acesso em: 08 ago. 2021.

PRIORE, Mary del. **Sobreviventes e guerreiras**. Planeta. Edição do Kindle. Ed. 2020.

REZENDE, Helena Aparecida de et al. **A liderança transformacional e transacional e as suas influências nos comportamentos de cidadania organizacional**. 2011. Tese de Doutorado.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007. 96p.

ZENGER, Jack; FOLKMAN, Joseph. Pesquisa: **Mulheres são melhores líderes durante uma crise**. Harvard business review, 2020. Disponível em <<https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis?language=pt>>

CAPÍTULO 22

EMPREENDEDORISMO: SOLUÇÃO INOVADORA FACE AO NOVO DESAFIO DA PANDEMIA MUNDIAL

Rafael Pessanha Rangel da Cruz Barreto
Jackeline de Araujo Barreto Pessanha
Elisangela da Conceição Baptista
José Maria Lucas de Carvalho

RESUMO

O presente trabalho vem destacar a importância do empreendedorismo como estratégia de negócios, corroborando a necessidade de uma atitude empreendedora para que cada organização a partir do desempenho esperado. Vem definir o empreendedor e o empreendedorismo afim de relatar o quanto é possível criar numa organização soluções rápidas, inovadoras e funcionais para que estas estejam a frente do mercado dos negócios nesse mundo globalizado. No Brasil o empreendedorismo se destacou nos anos 90, com um processo de desenvolvimento contínuo. O empreendedor busca renovar as organizações constantemente. Ele possui características que o define, a busca por oportunidades, iniciativa, inovação, muita estratégia no negócio e liderança. Estes são visionários, atravessam obstáculos focando no sucesso do futuro, identificam oportunidades, buscando inovadores produtos e serviços. O objetivo desse trabalho é verificar a importância do empreendedorismo como ferramenta de inovação e crescimento para o desenvolvimento das estratégias de negócios na empresa em tempos de crise, avaliar os desafios do perfil empreendedor para a organização, além conhecer e destacar empreendedores que estiveram frente a momentos de superação em busca do sucesso. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, refletindo como usar de empreendedorismo nas organizações, principalmente quando se está de frente a uma crise mundial como a pandemia provocada pelo coronavírus, para que possa, reerguer seu negócio em meio as dificuldades, adequar as novas exigências sanitárias além de buscar um planejamento eficaz no mercado competitivo, observar a mudança do comportamento do consumidor, transformar ideias e oportunidades e reduzir os riscos para que não haja um fracasso nas organizações. A pesquisa sobre o empreendedorismo resultou em conhecer sua história no Brasil, refletir os desafios enfrentados no momento de crise pandêmica, identificar de que forma ser um bom empreendedor, planejar estratégias e inovações no empreendedorismo e provocar uma reflexão sobre a realidade do empreendedorismo no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Inovação. Planejamento. Pandemia. Coronavírus.

INTRODUÇÃO

O mundo encontra-se em um cenário de crise devido à pandemia provocada pela Covid-19. No decorrer dos últimos meses foram tomadas medidas de quarentena, com fechamentos parciais e totais de estabelecimentos comerciais. Isso gerou um impacto profundo na sociedade e conseqüentemente para a economia.

Pesquisas mostram que pequenas e médias empresas estão encerrando suas atividades, uma queda bastante considerável da circulação de renda e mudanças nos padrões quanto ao

consumo da população. Pensando na situação em que o mundo está enfrentando, no ano de 2020, esse trabalho vem abordar o tema sobre o empreendedorismo e o comportamento de um empreendedor, além de mostrar suas características, sua importância dentro de uma organização.

Diante das questões da pesquisa e dos objetivos do trabalho de conclusão do curso, supõe-se que será analisado que o presente estudo visa responder: qual a relevância em ser um bom empreendedor, saber planejar e inovar, utilizando estratégias para que se possa encarar uma má fase dos negócios ou até mesmo uma crise mundial?

Tendo em vista estas questões, o trabalho de conclusão de curso, tem como objetivo geral verificar a importância do empreendedorismo como ferramenta de inovação e crescimento para o desenvolvimento das estratégias de negócios na empresa em tempos de crise, avaliar os desafios do perfil empreendedor para a organização, além conhecer e destacar empreendedores que estiveram frente a momentos de superação em busca do sucesso.

Para que haja o alcance do objetivo geral foram estabelecidos como objetivos específicos: Analisar as definições do empreendedorismo; reconhecer a história do empreendedorismo no Brasil afim de mostrar que são bastante antigos os registros do empreendedor, assim como mostrar os desafios enfrentados em meio a pandemia do coronavírus; identificar de que forma ser um bom empreendedor, planejar estratégias e inovações no empreendedorismo e destacar um caso de superação dos negócios, provocar uma reflexão sobre a realidade do empreendedorismo no Brasil.

Na metodologia utilizada, procurou-se uma abordagem descritiva, por meio de pesquisas bibliográficas realizadas. Este trabalho caracteriza-se também a partir de uma metodologia qualitativa, o qual busca analisar vantagens e desvantagens sobre as questões investigada. De acordo com Cervo (1983, p.55) a pesquisa bibliográfica “busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado, tema ou problema.” Esta baseia-se na consulta a textos, livros, documentos publicados a respeito do problema levantado e que gerou o interesse pela pesquisa.

Para a construção dessa pesquisa, além da pesquisa bibliográfica, foi realizado a coleta de dados da literatura pesquisada acerca do tema empreendedorismo, experiência empreendedora de acordo com estudo de caso, buscando facilitar a compreensão e a análise de características empreendedoras, propensão à inovação, aos riscos e visão de postura estratégica do empreendedor.

O assunto, empreendedorismo fora investigado com propósito de fazer refletir o quanto se faz importante compreender a história, os conceitos, identificando fatores relevantes que determinam e contribuem para a ocorrência do tema em questão. Este em um momento normal organizacional, ou ainda, analisando os últimos meses, nesse momento de crise em que o mundo está vivenciando. Segundo Gil (2008), este tipo de pesquisa explica o porquê a razão das coisas e pode ser a continuação e o complemento da pesquisa descritiva.

Justifica-se esse estudo pela observância da temática em estudo, sendo bastante relevante este instrumento para o empreendedor resolver as problemáticas dos negócios, para que se tenha ações e estratégias eficazes, mesmo que estas sejam sinônimas de mudanças em seu empreendimento, almejando uma posição de sua empresa conforme o mercado, sendo alterado de acordo com as variações do meio, seus objetivos e metas em busca do sucesso organizacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

Foram vários os autores que escreveram sobre os conceitos acerca do tema empreendedorismo, assim como características e ações de um empreendedor. Desse modo serão citados alguns para que o entendimento seja do conhecimento do leitor e conduzir a leitura deste trabalho.

Pode se definir o termo empreendedor, esse que é de origem francesa, como “assumir riscos e começar algo novo”. Agora o termo empreendedorismo tem sua criação conferida ao escritor e economista Richard Cantillon (séc. XVII), pois foi um dos primeiros a apontar o empreendedor (pessoa que assume riscos) do capitalista (fornecedor de capital).

Schumpeter (1984), economista austríaco, defendeu o papel do empreendedor e seu impacto sobre a economia. Ele definiu o termo como alguém com desejo e potencial de converter uma nova ideia ou invenção em uma inovação bem sucedida, tendo como principal tarefa a “destruição criativa”. Para o autor, o empreendedor é capaz de modificar a economia introduzindo novos produtos ou serviços no mercado.

O empreendedor é capaz de proporcionar uma nova funcionalidade a algo já existente na organização, descobrindo novas oportunidades, inovando, sem receio de assumir riscos. Aquele que empreende, é capaz de buscar oportunidades rentáveis, novos conhecimentos e informações, pois está ciente que este é o caminho para o sucesso do negócio. Segundo Leite, ser empreendedor significa ter capacidade de iniciativa, imaginação fértil para conceber as ideias, flexibilidade para adaptá-las, criatividade para transformá-las em uma oportunidade de

negócio, motivação para pensar conceitualmente e a capacidade para ver, perceber a mudança como uma oportunidade. (Leite, 2002, pág. 55)

Segundo Menezes, o empreendedor é o indivíduo de iniciativa que promove o empreendimento a partir de um comportamento criativo e inovador, que sabe transformar contextos, estimular a colaboração, criar relacionamentos pessoais, gerar resultados, fazendo o que gosta de fazer, com entusiasmo, dedicação, autoconfiança, otimismo e necessidade de realização. (Menezes, 2003, pág. 54)

“Um estereótipo comum do empreendedor enfatiza características como uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança”. (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004, p.9).

Bernardi (2003, pag. 20), comenta sobre a necessidade de percebermos o rumo que o empreendedorismo está tomando neste sistema, apesar das incertezas do mundo globalizado, onde há necessidade de mudança constante da concorrência, preços competitivos como sinal de sobrevivência e resultados do empreendedorismo alinhados a resultados globais.

Para Chiavenato (2005),

Ser empreendedor é ser uma pessoa com sensibilidade e “tino” financeiro para os negócios; é ser dinâmico e realizador de propostas; é alguém que inicia e opera um negócio para realização de uma ideia ou um projeto pessoal, assumindo riscos, responsabilidades e, enfim, inovando em sua área de atuação.

De acordo com Chiavenato, na verdade, o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem sucedido no mercado. (Chiavenato, 2007, pág.7)

Para que tenha sucesso em seu próprio negócio o profissional empreendedor tem o desafio ao iniciar a partir de um pequeno capital, em meio ao mercado com inúmeras mudanças e um mundo tecnológico avançado, a informação é essencial e aliada neste empreendimento, basta saber conduzi-la.

E ainda segundo Chiavenato, para ser bem sucedido o empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio empreendimento. Deve também saber gerir seu negócio, para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado e obter retornos significativos de seus

investimentos. Isso significa administrar, planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o negócio. (Chiavenato, 2007, pág.7)

Conforme Bernardi (2010), a ideia de um empreendimento surge da observação, da percepção e da análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo.

“Um estereótipo comum do empreendedor enfatiza características como uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança”. (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004, p.9). São várias as características, as quais um empreendedor deve ter como a autoconfiança, saber minimizar e calcular riscos, conhecer várias pessoas e amor pelo que faz. Segundo Dolabella (2008),

O empreendedorismo não é um tema novo ou modismo: existe desde a primeira ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza.

“Na Idade Média, o termo empreendedor foi usado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção”. (SEBRAE, 2007, p. 6).

Os empreendedores nesta época trabalhavam através de recursos do governo, assim não corriam tantos riscos como o mercado de hoje em dia.

Vale ressaltar algumas opiniões sobre o empreendedor, como por exemplo em 1964 que segundo Peter Drucker, o empreendedor deveria maximizar oportunidades que venham a surgir, ou ainda, em 1975, que o autor Albert Shapero, definia que o bom empreendedor deveria tomar iniciativa, buscar organizar mecanismos econômicos e sociais, aceitando riscos possíveis do fracasso. Assim como o autor Karl Vésper, colocava que o papel do empreendedor pode ser definido por diferentes perspectivas, segundo ele um empreendedor é aquele que reuni recursos, trabalho e materiais.

O empreendedor é aquele que introduz mudanças, inovações, novas realizações e experimentações. Em 1983 ainda o autor Gofford Pinchot afirmava que o empreendedor é um indivíduo que atua em uma empresa já estabelecida, assim como Robert Hisrich (2009) também opina de a esclarecer que o empreendedorismo é um processo de criar algo diferente, dedicando esforços e tempo que sejam necessários, aos quais se deve assumir eventuais riscos financeiros, psicológicos e sociais, e recebendo recompensas da satisfação econômica e pessoal. Em complemento, Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 173-174) destacam que alguns empreendedores conseguem recolher uma oportunidade de negócio, o que é fundamental para o processo empreendedor e para a expansão de uma empresa. Uma oportunidade de negócio

representa uma possibilidade para um empreendedor atender com êxito a uma necessidade insatisfeita suficientemente grande, o que resulta em vendas e lucros.

Para Leite (2002),

ser empreendedor significa ter capacidade de iniciativa, imaginação fértil para conceber as ideias, flexibilidade para adaptá-las, criatividade para transformá-las em uma oportunidade de negócio, motivação para pensar conceitualmente e a capacidade para ver, perceber a mudança como uma oportunidade.

Quando se refere ao termo empreendedorismo, não é possível definir uma origem tão precisa, mas é possível constatar que desde os primórdios da humanidade têm indivíduos que se destacam através da inovação de suas atividades, produtos e serviços.

Na época medieval, empreendedor era aquele que administrava projetos grandiosos, assumindo os riscos que surgiam, afim de alcançar seus objetivos.

“O empreendedor é uma pessoa que introduz novos produtos e serviços pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (DORNELAS, 2007, p. 37).

Logo, salienta-se que o empreendedor é o indivíduo com tem a capacidade de perceber oportunidades no mercado quando os demais indivíduos só alcançam as dificuldades. A identificação da oportunidade e sua avaliação são tarefas difíceis. A maioria das boas oportunidades de negócio não aparece de repente, e sim, resulta da atenção de um empreendedor às possibilidades ou, em alguns casos, do estabelecimento de mecanismo que identifiquem oportunidades em potencial (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 31).

Dornelas (2007, p. 26) destaca que “a percepção e o aproveitamento de oportunidade são características marcantes do empreendedor de sucesso” e complementa que “a oportunidade é fator-chave para o sucesso, mas não necessariamente o principal motivo para a abertura de um novo negócio” (DORNELAS, 2007, p. 81).

Nos anos 90, o empreendedorismo teve um enfoque maior em políticas públicas e nos estudos em instituições de ensino médio e ensino superior. Isso ocorreu graças ao avanço tecnológico, que fez com que as pessoas buscassem a inovação, a qualificação, pois os mercados se tornaram competitivos. De acordo com Dornelas (2008):

Os empreendedores foram frequentemente confundidos como gerentes ou administradores, sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, porém muitas vezes a serviço do sistema capitalista.

Observa-se tudo isso hoje em dia, com os incentivos governamentais aos novos investimentos, a inclusão e integração da disciplina de empreendedorismo aos currículos e desburocratização dos projetos financiados para a implantação dos negócios que surgirão.

A HISTÓRIA DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

No Brasil os primeiros empreendedores surgiram na década de 90, após uma melhoria da economia. Segundo Dornelas (2001), o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990 quando entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas.

Apesar das dificuldades, o Brasil apresenta algumas perspectivas positivas em relação ao empreendedorismo. Desde alguns anos atrás, foram criados órgãos e iniciativas de apoio ao empreendedor, como o SEBRAE, as fundações estaduais de apoio à pesquisa, as incubadoras de novos negócios e as escolas superiores, que tem oferecido cursos e outros tipos de programas sobre o empreendedorismo (MAXIMIANO, 2006, p. 6).

Conforme Alfredo (2009), dentre os homens que realizaram os mais diversos empreendimentos (muitos deles à custa de trabalho escravo degradante), um merece destaque: Irineu Evangelista de Sousa, o Barão de Mauá. Descendente dos primeiros empreendedores portugueses, ele foi responsável pela fabricação de caldeiras de máquinas a vapor, engenhos de açúcar, guindastes, prensas, armas e tubos para encanamentos de água.

O Brasil tem milhares de pequenos empreendedores que participam ativamente da geração de riquezas do país, o que mostra que o empreendedorismo influencia a atual realidade dos negócios no Brasil, e mesmo com os visíveis progressos, o empreendedorismo no Brasil está apenas começando e necessita de um olhar especial do Governo.

De acordo com Costa (2009),

sem dúvida o Brasil depende muito de sua população empreendedora. E é preciso dar suporte para que essas empresas possam crescer com consistências e oferecer mais oportunidades de trabalho. O grande desafio para o Governo é trazer para a formalidade grande parte dessas empresas, para isso terá que diminuir impostos e oferecer certas garantias para esses empresários.

Durante o século XVII, com a chegada dos portugueses foram realizados vários empreendimentos pelo conhecido Barão de Mauá. Mas foi mesmo em 1920 a partir do desenvolvimento de mais de quatro mil indústrias subsidiadas, que eram inclusive protegidas e possuíam autorização contra a concorrência internacional.

Em 1936, o então presidente Getúlio Vargas constituiu a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), a primeira estatal no Brasil e, em 1960, no seu segundo mandato, criando um

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) e a Petrobras, constituindo assim o incentivo à iniciativa privada.

A partir do governo de Juscelino Kubitschek (1956-1960), surgiu o Plano de Metas que consentiu a abertura da economia brasileira ao capital estrangeiro (desobrigando o pagamento dos tributos para a importação de máquinas e equipamentos), implantação da indústria automobilística no ABC paulista e o desenvolvimento da indústria naval. Sendo uma época bastante definida para o empreendedorismo no Brasil.

No ano de 1990, foi criado o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, surgindo a primeira iniciativa quanto ao ensino de empreendedorismo, por meio da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, com a disciplina “Novos Negócios”.

Pode-se destacar outra grande contribuição, a qual foi dada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde foi inserida a disciplina “Criação de Novas Empresas” no curso de Ciência da Computação.

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. (DORNELAS, 2005, p.26).

A partir da criação do SEBRAE (antes CEBRAE e agora melhor organizado) e do SOFTEX (Sociedade Brasileira de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o empreendedorismo foi se reerguendo. Foi a partir da crise econômica do final do século passado, que a desestabilizou empregatícia e a abertura dos mercados, iniciando assim um movimento revolucionário no país.

Segundo Dornelas (2008),

o papel do empreendedor foi e sempre será fundamental para sociedade. Portanto, pode-se dizer que o empreendedorismo não é um modismo e sim uma mudança tecnológica, pois elimina barreiras comerciais, culturais, encurta distâncias, globaliza e renova conceitos econômicos, cria relações e novos empregos que quebram paradigmas e geram renda para a sociedade.

Outros empreendedores no decorrer do século XX deixaram marca na história do empreendedorismo no Brasil, tais como Atilio Francisco Xavier Fontana, criador do Grupo Sadia, que se uniu a Perdigão, criando a Brasil Foods. Assim como Valentim dos Santos Diniz, idealizador da rede de supermercados Pão de Açúcar, revolucionando o comércio varejista que novidades no atendimento ao cliente, modificações nos sistemas de atendimento ao cliente, modificações nos sistemas de refrigeração, embalagens, vendas, propaganda e administração

das empresas. O que se tratava de uma loja de doces em 1948, tornou-se um grande grupo, sendo este dono das marcas Pão de Açúcar, Extra, Compre Bem, Sendas, Assaí e Ponto Frio.

Outro responsável pela evolução do empreendedorismo no Brasil foi José Ermírio de Moraes, que transformou uma Sociedade Anônima Votorantim, a qual envolvia vários segmentos. Como siderúrgico, têxtil, metalúrgico, cimento e produtos químicos.

Após vários estudos os pesquisadores da Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2000), a atividade empreendedora caminha por duas vertentes: a do empreendedorismo de oportunidade onde o empreendedor é visionário, sabe aonde quer chegar se programa, planeja todo o processo do negócio tem mais chances de obter sucesso, pois como há um planejamento prévio ele detecta um segmento no mercado (oportunidade), de obter uma renda extra ou a independência profissional. Já o empreendedorismo por necessidade que reflete, atualmente, a realidade brasileira o empreendedor se aventura, enxergam esta como a melhor opção de trabalho pelo fato de estarem desempregadas e não conseguirem um trabalho de carteira assinada. Vê uma forma de sustentarem a si e a sua família e o fato de não haver um planejamento prévio estão mais propensos ao fechamento rápido.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo traz ao cotidiano organizacional vantagens e desvantagens para aquele que deseja empreender.

Dentre algumas vantagens seria possível citar:

- a) Geração de ganho financeiro pessoal, assim no caso o empreendedor deve ser uma pessoa preparada e ciente de suas limitações e suas capacidades de mudanças; a geração de empregos e uma expansão do crescimento econômico;
- b) Estímulo a competição saudável dentro das empresas;
- c) Capacidade de estimular o desenvolvimento de novos mercados;
- d) Promover a utilização da tecnologia moderna;
- e) Fabricação em busca do aumento da produtividade;
- g) Encorajamento de estudos e pesquisas para o crescimento do desenvolvimento de equipamento e máquinas modernas no uso doméstico;
- h) Desenvolvimento de atitudes e qualidades, e busca da contribuição das mudanças em áreas distantes; assim como a redução da economia informal.

Dentre algumas desvantagens é possível destacar que requer muito trabalho, com muitas horas de gasto de energia emocional e de total dedicação; uma tensão intensa ao dirigir um

negócio que pertence a si próprio; as inúmeras ameaças da possibilidade de fracasso onde os empreendedores necessitam assumir riscos relacionados a esses fracassos.

Algumas ameaças no âmbito externo podem ocorrer no empreendimento das organizações, podem surgir obstáculos no pleno desenvolvimento do negócio tais como: A entrada de um novo indivíduo em sua área na empresa; podem ocorrer a guerra de preços; um competidor possui um novo produto ou serviço com uma ação inovadora; Melhor acesso aos canais de distribuição devido a competição existente; Novas taxa introduzidas nos serviços e produtos.

EMPREENDER POR NECESSIDADE E POR OPORTUNIDADE

Durante todos os anos o GEM - – *Global Entrepreneurship Monitor* publica relatórios com estudos sobre a parcela de pessoas que se lançam ao empreendedorismo e faz uma avaliação dos motivos que as levam a abrir o próprio negócio. O GEM ressalta que as pessoas são levadas a empreenderem por dois motivos: oportunidade e/ou necessidade.

Conforme relatório do GEM (2011), boa parte das pessoas que se envolve com o empreendedorismo por necessidade é por não terem outra opção de trabalho e, conseqüentemente tem a necessidade de estarem economicamente ativas. Já as pessoas motivadas pela oportunidade, são capazes de identificar um negócio dentre aqueles que lhe foi apresentado (Reynolds, Bygrave, e Autio, 2002, p.20).

Conforme o GEM (2011), os indivíduos podem ser motivados por necessidade ou por oportunidade, mas nunca pelos dois motivos ao mesmo tempo. Entretanto Kirzner (1979) considera empreendedores pessoas atenta às oportunidades mesmo que a motivação seja a necessidade.

O empreendedorismo de oportunidade, onde o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riquezas. (DORNELAS, 2005, p.28). Aqueles empreendedores por oportunidade são aqueles indivíduos que identificam no mercado a necessidade de algo novo ou reestruturação de algo já existente.

Segundo o SEBRAE (2015), o indivíduo que tem a sensibilidade de criar coisas novas é capaz de perceber e assimilar as mudanças no ambiente no qual está inserido, mesmo tendo opções de emprego eles iniciam o negócio.

Sentimentos como valores, as motivações humanas e a necessidade de autorrealização que movem indivíduos em buscar atividades empreendedoras. Dentre os principais motivos que impulsionam o indivíduo a agir, situa-se a necessidade de conquistas e realizações. Desse jeito, “um desejo de realizar as coisas da melhor maneira, não exatamente pelo reconhecimento social ou prestígio, mas, sim, pelo sentimento íntimo de necessidade de realização pessoal” (McClelland, 1972, p. 110).

De acordo com o autor Kirzner (1979) estes indivíduos são motivados pela necessidade da sobrevivência. Muitas das vezes sem condições de estarem inseridos no mercado de trabalho formal se aventuram na atividade empreendedora.

Já Reynolds (2002) reforça que tais indivíduos são forçados a abrirem o próprio empreendimento por não existir qualquer tipo de trabalho ou os existentes são insatisfatórios e/ou não esteja no seu perfil.

COMO SER UM BOM EMPREENDEDOR NAS ORGANIZAÇÕES

Uma pessoa pode ser considerado um empreendedor quando este vende um produto ou serviço através da utilização de novos meios de comercialização ou ainda novos sistemas, trazendo novos direcionamentos para os negócios da organização.

De acordo com McClelland (1972) empreendedor é o termo utilizado para qualificar e/ou especificar o indivíduo que detém uma forma inovadora de dedicar-se à administração, execução de um novo empreendimento. Pode-se dizer que o empreendedor é aquele indivíduo que criou ou reestruturou uma empresa a duras penas gerando um novo método com o seu próprio conhecimento.

Segundo Chiavenato (2005) e Lyrio (2008), o empreendedor é também um agente transformador do meio através do uso das suas ideias. Ele geralmente consegue identificar oportunidade para os negócios, tem habilidade financeira, além de ser criativo e perseverante. Aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido.

De que forma pode-se identificar um espírito empreendedor? Acredita-se que para identificar se algum indivíduo possui um espírito empreendedor seria possível destacar algumas características básicas como, a necessidade de realização, que se define por apresentar diferenças individuais, alguns possuem grande necessidade, outras têm pouca, ou aulas pessoas que ainda buscam adquirir. Conforme Chiavenato (2006, p.3):

"O espírito empreendedor está também presente em todas as pessoas que mesmo sem fundarem uma empresa ou iniciarem seus próprios negócios estão preocupadas e focadas em assumir riscos e inovar continuamente".

Então, pode-se afirmar que o espírito empreendedor é o conjunto de aspectos e características que constituem a personalidade de um empreendedor e é a chave para um caminho trilhado de sucesso.

Algumas pessoas com maiores necessidades de realização, geralmente, adoram a competição com certo padrão de excelência e sugerem ser pessoalmente responsáveis por atividades e objetivos que atribuíram a si próprias. Pessoas com tais características iniciam novas empresas, possuem ambições e traços destacados desde a infância.

Segundo Chiavenato, (2007, p. 4)

Os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em mudança, transformação e crescimento.

Ainda abordando algumas características do espírito empreendedor, pode-se destacar a disposição para assumir riscos, pois de acordo com McClelland (1987), as pessoas com alta necessidade de realização também têm moderadas propensões para assumir riscos, isto é, elas preferem situações arriscadas até o ponto em que podem exercer determinado controle pessoal sobre o resultado; em contraste com situações de jogo em que o resultado depende apenas de sorte. A preferência pelo risco moderado reflete a autoconfiança do empreendedor.

Segundo Dolabela (2010) a personalidade do empreendedor se deve a vários fatores, sendo os principais a educação e as experiências adquiridas no meio ambiente que ele vive. Ele ressalta ainda que o empreendedor precisa possuir algumas características tais como: proatividade, visionário, autoconfiança, liderança, assumir risco, perseverança, flexibilidade e comprometimento.

Conhecer profundamente o ambiente em que irá empreender é um ponto crucial da viagem e implica as características e necessidades de público-alvo; os concorrentes e as experiências de terceiros; o ciclo de vida do setor; as práticas do mercado; as variáveis que influenciam os negócios na área em termos tecnológicos, políticos, sociais, econômicos, financeiros, demográficos, legais. (DOLABELA, 2010, p.111).

Tem quem confunda um bom administrador com um empreendedor, pois estes possuem características quanto as semelhanças e diferenças. Segundo Dornelas (2011),

Para ser empreendedor é necessário ser um bom administrador. No entanto, ser um bom administrador não é garantia de ser empreendedor, pois para isso é necessário,

além de possuir habilidades gerenciais, ousar, criar, ter paixão pelo que faz, assumir riscos e transformar seu ambiente social e econômico.

Cada vez mais vão surgindo pessoas capazes de empreender nos negócios, por motivos muitas vezes diversificados: por estarem desempregados, terem flexibilidade no horário do trabalho, por querer ficar rico ou por simplesmente querer seguir uma ideia. Mesmo que tenha uma ideia não quer dizer que garantirá o sucesso pleno desse empreendimento. É indispensável ter conhecimento do que se vai fazer e estar disposto a correr riscos, a inovar, pesquisar e contrair conhecimentos constantemente.

A partir de um conjunto de características próprias um empreendedor busca a identificação de alguma oportunidade para inovar ou criar algo, dando início a uma tomada de decisão com o propósito de tornar algo já existente em algo diferenciado.

Pensando nisso é possível apresentar alguns empreendedores de sucesso, como Silvio Santos, Bill Gattes, Antônio Ermírio de Moraes, Roberto Justus. As pessoas do mundo dos negócios só ocupam, ou ocuparam, tal posto devido ao esforço, determinação e muita paixão pelas suas atividades. Grande parte das atividades desenvolvidas que visam pura e simplesmente o lucro, tende a fracassar. O dinheiro nada mais é que uma consequência do sucesso.

Um empreendedor bem sucedido além de características, deve apresentar algumas habilidades essenciais tais como: habilidades técnicas, habilidades administrativas e habilidades empreendedoras. Habilidades essas que são desenvolvidas conforme o passar do tempo. Para Drucker (2003, p.36), "o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade". A inovação é o eixo central do espírito empreendedor. Não tem como existir espírito empreendedor sem a inovação, pois ela é o seu instrumento específico. Os empreendedores buscam inovar continuamente e a inovação, de fato, cria uma série de recursos para os empreendedores.

O espírito empreendedor não se restringe apenas aos indivíduos que abrem seu próprio negócio ou fundam uma organização. A pessoas as quais apresentam as características básicas de um empreendedor têm o espírito empreendedor.

As estratégias continuamente permaneceram relacionadas à ciência militar desde os primórdios da conquista do homem pelos territórios alheios durante a formação dos primeiros exércitos históricos. Em tempos atuais as estratégias estão diretamente conectadas às ações das organizações frente ao mercado. As empresas começaram a utilização de estratégias para

obtenção de vantagens sobre seus concorrentes e identificar ameaças e oportunidades no seu macro ambiente operacional.

De acordo com Drucker (1986) o empreendedor é uma pessoa capaz de demonstrar um comportamento inovador, criando uma satisfação para seu cliente. É considerada uma pessoa que identifica as oportunidades de negócios, nichos de mercados, estabelece metas, corre riscos calculados, busca novas informações, realiza um planejamento e monitoramento sistemático, é persistente, comprometido, persuasivo, exige qualidade, possui independência e autoconfiança.

O empreendedor deve buscar tomar decisões apropriadas no momento exato, conforme necessidade da empresa, este deve estar bem informado analisar a situação e avaliar alternativas satisfatórias e escolher a solução adequada, além de ter iniciativa, ser objetivo e confiar em si próprio.

De acordo com Maximiano (2006), o empreendedor, em essência, é a pessoa que tem a capacidade de idealizar e realizar coisas novas. Pense em qualquer pessoa empreendedora que conheça e você identificará nela a capacidade de imaginar e fazer as coisas acontecerem. Outras pessoas, ao contrário, podem ser apenas criativas ou apenas implementadoras, sem a habilidade de ajustar esses dois traços básicos de comportamento.

UM EMPREENDEDORISMO INOVADOR

No princípio do século XX a definição empreendedora passou definida a partir de uma visão econômica, já que o empreendedor organiza uma organização para o lucro pessoal.

Também assume a possibilidade de prejuízo e de lucro em consequência de circunstâncias imprevistas e incontroláveis. O resíduo líquido das receitas anuais do empreendimento, após o pagamento de todos os custos, é retido pelo empreendedor. (ELY e RESS, 1937, p. 488.).

A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo geral, um método tecnológico não experimentado para produzir um novo bem ou um bem antigo de maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor. (SCHUMPETER, 1952, p.72.).

Em meados do século XX, o empreendedor é associado a um perfil inovador, caracterizando o conceito de inovação que é integrado às características do bom empreendedor. De fato, a inovação, o ato de lançar algo novo é uma das mais complicadas tarefas para o

empreendedor. Estabelece que o indivíduo tenha uma visão holística do ambiente em geral para que possa criar um novo produto, ou um novo serviço ou até mesmo um novo método para transformar uma nova estrutura na organização desejada.

O empreendedorismo é o processo dinâmico e criar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêm valor para algum produto ou serviço pode não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários. (RONSTADT, 1984, p. 28.).

Segundo Drucker inovação é a habilidade de transformar algo já existente em um recurso que gere riqueza. "[...] Qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já inexistentes constitui inovação..." (DRUCKER, 1987, p. 40).

Empreender e inovar envolve lidar com todos os riscos sobre a ideia, para tanto, inovação se baseia na capacidade que a invenção tenha de gerar receita, Drucker (1987), ressalta que “ideias brilhantes” não representam inovação em sua grande maioria, pois na maior parte das vezes a receita não ultrapassa os custos de criação ou implantação do referido “invento”.

Entende-se que uma pequena empresa não pode ser considerada atividade empreendedora, a menos que haja algum tipo de inovação: "[...] empreendedorismo não trata apenas de pequenas empresas e novos empreendimentos. Não aborda apenas a criação de novos produtos ou serviços, mas, sim, inovações em todos os âmbitos do negócio" (CHIAVENATO, 2007, p. 261).

Todos os riscos devem ser considerados e as sete fontes anteriormente citadas precisam de constante avaliação, pois o conhecimento cria o ambiente ideal para o surgimento da inovação, em contrapartida, as “ideias brilhantes” tendem a fracassar, portanto não são recomendáveis "O empreendedor faria bem, portanto, em renunciar a inovações baseadas em ideias brilhantes, por mais atraentes que sejam os casos de sucesso." (DRUCKER, 1987, p. 183).

DESAFIO DO EMPREENDEDOR AO SE REINVENTAR NA PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS

Segundo publicação constante no site VAE8 – Vamos ativar o empreendedorismo é possível destacar uma história dentre muitas de que é possível se reinventar mesmo que nos momentos de crise pandêmica e vencer os desafios encontrados:

“2014. Uma fila de tamanho considerável se forma na porta de um novo estabelecimento aberto em São José do Rio Preto (SP). O produto não poderia ser mais simples: coxinhas. Luis Belentani, dono do negócio inaugurado com excelentes resultados, podia suspirar aliviado.

Meses antes, fora demitido de uma empresa de home-care onde era gerente. Aos 56 anos, enfrentava a angústia que muitos profissionais experientes têm de administrar quando perdem o emprego. Buscar a recolocação já é tarefa complicada para quem está começando. Torna-se ainda mais desafiadora para quem já trabalha há mais tempo.

Luis resolveu trilhar um novo caminho: empreender. Ainda que receoso pelas incertezas de ter sua própria empresa, juntou o dinheiro da indenização recebido por sua demissão, vendeu sua moto, buscou financiamentos e juntou-se ao filho Matheus para fazer o planejamento que deu origem ao empreendimento da família. Nascia a Tia Sô Minidelícias.

O nome fez homenagem a Solange, mulher de Luis, que deu ao negócio uma contribuição valiosa: o tempero das coxinhas. Aliado ao ambiente convidativo da loja, o sabor dos quitutes garantiu o sucesso logo no primeiro dia. Seis anos depois, a Tia Sô é uma franquia com 32 lojas espalhadas em cinco estados. A produção chega a 500 mil salgados por dia, entre coxinhas e outros produtos que a empresa lançou ao longo da trajetória.

Naqueles primeiros dias de funcionamento, a fábrica instalada junto à loja havia preparado 30 mil coxinhas para a semana de inauguração. Em dois dias de filas e grande movimento de clientes, essa primeira leva se esgotou. Com o sucesso dos salgadinhos, alguns clientes apontaram a Luis e Matheus os próximos passos a seguir. “Várias pessoas entravam na

8 Site VAE – Vamos ativar o empreendedorismo. Site com histórias empreendedoras importantes. Fonte: (https://g1.globo.com/especial-publicitario/vae/noticia/2020/05/21/demitido-aos-56-anos-empresario-montou-franquia-que-ja-tem-32-lojas.ghtml?_ga=2.110043397.128837182.1590414598-0b2999b4-5b5e-6afc-d191-b2215b442ee7) Acesso em 26 de nov. 2020.

loja e perguntavam se era franquia. Chegou a um ponto em que respondíamos: ‘Não é, mas vai ser’”, recorda-se Luis.

Pai e filho planejaram o modelo de franquias no fim de 2014. No ano seguinte, as lojas franqueadas começaram a abrir. O crescimento vertiginoso mal deu tempo aos sócios para se planejarem. As sedes físicas da empresa são uma mostra de como o negócio evoluiu rapidamente. “Nós começamos com a fábrica no mesmo local da loja, foi ficando muito apertado, não tinha condição de trabalhar. Buscamos outro local, mas não chegamos a ficar seis meses. Começamos a ver um espaço bem maior, achando que seria grande demais, mas já tá todo tomado”, conta o empresário.

O crescimento só teve uma pausa nos últimos meses, com as medidas de isolamento social para combater o novo coronavírus. A empresa, porém, já é especialista em se adaptar a novas realidades. Aos poucos, começa a minimizar o baque inicial. “Nos primeiros 15 dias, tivemos uma queda de faturamento de 30%. Estamos trabalhando no delivery e ainda lançamos novos produtos para não perder os clientes. Agora essa queda já está em 10% a 15% do que a gente faturava antes”, calcula Matheus.

Otimistas, Luis e Matheus não abandonaram os planos de ampliar ainda mais a Tia Sô. Assim que tudo voltar ao normal, as deliciosas coxinhas da Solange seguirão seu caminho de expansão para outras regiões do Brasil. “Você sempre tem que pensar em crescimento, ter essa perspectiva de ampliar. Isso não pode parar”, conclui Luis.”

Observou-se que a visão de um empreendedor é a chave do sucesso, mesmo em uma crise como essa, empreender é desafiador. A empresa se adequou nesse novo normal, e aos poucos está se recuperando no mercado.

Sem dúvidas, a pandemia do coronavírus impactou toda a economia mundial, mesmos aquelas micro e pequenas empresas que possuem uma maior flexibilização e procura se adaptar num momento tão crítico quanto essa crise.

Nesse sentido, o melhor caminho a se seguir é buscar reinventar, adaptar a nova realidade, buscar um plano reserva neste cenário mundial em que os empreendedores estão inseridos na atualidade. Muito importante que conheçam detalhadamente seu negócio, com uma gestão eficaz, que dê maior importância as necessidades do momento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho veio refletir sobre o Empreendedorismo: solução inovadora face ao novo desafio da pandemia mundial, essa temática justifica-se relevante por ter como finalidade sinalizar que para o crescimento e sucesso de qualquer organização, trouxe como objetivo geral verificar a importância do empreendedorismo como ferramenta de inovação e crescimento para o desenvolvimento das estratégias de negócios, principalmente estando em meio a uma pandemia mundial, avaliou os desafios do perfil empreendedor para a organização, além conhecer e destacar empreendedores que estiveram frente a momentos de superação em busca de sucesso e superação.

Nesse estudo conseguiu-se identificar de que forma ser um bom empreendedor, planejar estratégias e inovações no empreendedorismo, destacar um caso de superação dos negócios, provocar uma reflexão sobre a realidade do empreendedorismo no Brasil, como momentos atuais vividos no mercado de trabalho e no mundo dos negócios de frente a uma crise mundial que é a pandemia do novo coronavírus.

Foram alcançadas inúmeras descobertas no decorrer das pesquisas, pois com o mundo em constantes transformações, observou-se que as organizações devem conhecer o mercado em que está inserido, definir, conceituar e diferenciar o empreendedorismo ao longo das décadas, a partir de seu surgimento, até os tempos atuais, destacando pessoas empreendedoras, em empresas grandes e com ideias inovadoras.

Levantou-se a questão da relevância em ser um bom empreendedor, saber planejar e inovar, utilizando estratégias para que se possa encarar uma má fase dos negócios ou até mesmo uma crise mundial, e esta hipótese foi confirmada, pois acredito de suma importância que se dê atenção a tais questionamentos no mundo dos negócios.

Conclui-se que se faz necessário que o empreendedor se atente as questões abordadas neste estudo para que o crescimento e desenvolvimento da empresa aconteça com empreendedores visionários, com ideias realistas e inovadoras, que busque mudanças, enfrentando de forma otimista os obstáculos, riscos e dificuldades que por consequências poderão passar, focando no melhor resultado organizacional dos negócios.

A tendência do aumento do empreendedorismo não deve acabar, mesmo após a crise pandêmica no Brasil, como sugestão de novas pesquisas, se faz necessário, reforçar a importância para que haja políticas e programas de incentivo voltados ao empreendedorismo,

que atinjam todos os cantos do país e os mais muitos perfis de empreendedores e potenciais donos e donas que decidirem reinventar em seus negócios no futuro.

REFERÊNCIAS

ALFREDO, L. H. P. **Empreendedorismo: origem e desafios para o Brasil do século XXI**, 23 fev. 2009. Disponível em: <<http://administradores.com.br/informe-se/artigos/empreendedorismo-origem-e-desafios-para-o-brasil-do-seculo-xxi>>. Acesso em: 12 mar. 2011.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual do empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e Dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CERVO, Amado Luis; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas**. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2007.

COSTA, C. da. **O empreendedor no Brasil**. *Administradores*, [s.l.], 23 mar. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/as-caracteristicas-e-o-perfil-do-empendedor/24327/>>. Acesso em: 18 mai.2011.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 14. ed. São Paulo: Cultura, 2006. 312p.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando ideias em negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor do sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, J. C. A. **A Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e princípios**. 1. Ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Gestão em empreendedorismo**. São Paulo: GEM, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOTLER P.; KELLER K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEAL, Adriana Pinheiro. **A Importância do Empreendedorismo para o Desenvolvimento Econômico no Brasil**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 08, Vol. 01, pp. 115-135, agosto de 2018.

LEITE, E. **O Fenômeno do Empreendedorismo**. Recife: Bagaço, 2000.

LEITE, E. **O Fenômeno do Empreendedorismo**. 3 ed. Recife: Bagaço, 2002.

LONGENENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Pearson, 2004.

LYRIO, M. V. L. **Gestão: empreendedorismo** (Apostila). 2008. Disponível em: <http://mauriciovll.files.wordpress.com/2008/03/empreendedorismo_apostila.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MCCLELLAND, D. C. (1972). **A sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

MENEZES, L.C.M. **Gestão de Projetos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

REYNOLDS, P. D., Bygrave, W. D., & Autio, E. (2002). **GEM Global Entrepreneurship Monitor: relatório de pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (Relatório de Pesquisa/2019)**. <https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%20c3%b3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>

SEBRAE. **Estudo e Pesquisa/Empreendedorismo**, 2015. Disponível em: www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20sebrae/Anexos/GEM%20nacional%20-%20web.pdf (02).

SEBRAE. **Disciplina de empreendedorismo**. São Paulo: Manual do aluno, 2007, 67p.

SCHUMPETER, A. Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Trad. Sergio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

Um grupo de pessoas trabalhando com uma ideia diferente que, aparentemente, poderia fazer dinheiro. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em 26 de nov. 2020

VAE (https://g1.globo.com/especial-publicitario/vae/noticia/2020/05/21/demitido-aos-56-anos-empresario-montou-franquia-que-ja-tem-32-lojas.ghtml?_ga=2.110043397.128837182.1590414598-0b2999b4-5b5e-6afc-d191-b2215b442ee7) Acesso em 26 de nov. de 2020.

<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>, Acesso em 16 de nov. 2020.

CAPÍTULO 23

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES DA JUSTIÇA FEDERAL EM PAU DOS FERROS-RN

DOI: 10.47402/ed.ep.c202293523950

Dália Carolina Soares de Freitas
Karidja Kiria Nascimento Rocha

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi medir o grau de comprometimento organizacional dos servidores da Justiça Federal em Pau dos Ferros-RN com base na Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC), proposta por Siqueira (2008). Para atingir este objetivo, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva e abordagem quantitativa. Quanto aos meios, foi através de uma pesquisa bibliográfica e estudo de campo. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário fechado dividido em duas partes, com o perfil socioeconômico e outra com a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo. Conclui-se que, de acordo com os resultados obtidos e analisados, a média dos quatro fatores variaram entre 3 e 4. De maneira geral, o comprometimento organizacional calculativo dos servidores atingiu a média de 3,3, apresentando um resultado mediano.

PALAVRAS-CHAVE: Comprometimento Organizacional; Gestão de Pessoas; Administração Pública. ECOC.

INTRODUÇÃO

O capital humano é o fator responsável a levar as organizações ao ápice do sucesso. O empenho das pessoas é o que torna o alcance das metas algo possível e real. De acordo com Bastos (2010), para as organizações sobreviverem, necessitam criar novas estruturas para lidar com as agitações causadas pelas mudanças do mercado e que, para isso, precisam contar com pessoas comprometidas com os seus objetivos e dispostas a aprender a fazer coisas novas.

Desse modo, é necessária uma preocupação com a gestão dos recursos humanos, na qual se deve adotar uma gestão estratégica de pessoas e reter profissionais competentes e altamente comprometidos, visto que, a organização vai a declínio caso não possua pessoas comprometidas com o trabalho. Na concepção de Robbins (2005), o comprometimento trata-se da identificação do colaborador com a empresa e seus objetivos, desejando permanecer nela.

Dessa forma, é importante que a organização ofereça condições ideais para que o colaborador se sinta como parte dela, como: uma boa infraestrutura, um ambiente dinâmico, de benefícios e valorização pessoal e financeira. Cabe destacar que no setor público não deve ser diferente, uma vez que, neste ramo existe uma necessidade de aperfeiçoamento na oferta de serviços prestados à população.

Tendo em vista a vasta quantidade de pesquisas sobre comprometimento organizacional, tem-se que essa temática é cabível de mais estudos no que tange o ramo público, pois o comprometimento dos colaboradores tem ligação direta com o desempenho da organização, como também, considera-se relevante para os gestores saberem quais fatores influenciam as pessoas a permanecerem ou saírem da organização da qual fazem parte.

Partindo desse contexto, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: Qual o grau de comprometimento organizacional dos servidores da Justiça Federal em Pau dos Ferros-RN? Dessa forma, terá por objetivo medir o grau de comprometimento organizacional dos servidores da Justiça Federal em Pau dos Ferros-RN com base na Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC), proposta por Siqueira (2008).

A pesquisa se justifica a partir do momento em que se torna relevante identificar o nível de comprometimento dos servidores da Justiça Federal, pois se trata de um órgão que serve de instrumento para aplicação das leis no país, e também, em atender as necessidades das pessoas, como a prestação jurisdicional. Identificando o nível de comprometimento dos servidores, a gestão do órgão tem condições de direcionar melhor suas políticas administrativas voltadas aos servidores, visando uma melhor eficiência da organização.

REFERENCIAL TEÓRICO

Comportamento organizacional

Para entender o comportamento organizacional são necessários muitos estudos sobre o tema e uma visão ampla e empática para identificar quais fatores influenciam determinadas atitudes e estímulos das pessoas nas organizações. São a partir dos resultados desses estudos que se definem ações para o envolvimento destes com o ambiente em busca do sucesso organizacional.

O objetivo do comportamento organizacional é estudar as relações humanas dentro das organizações. Trata-se da relação do indivíduo com o desempenho organizacional, com a produtividade, com os produtos e serviços oferecidos e com a qualidade de vida que é oferecida dentro da organização em que está inserido (CINTRA; DALBREM, 2016). Para Robbins (2005), o comportamento organizacional trata-se de um campo de estudos que estuda três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupo e estrutura, ou seja, aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura para melhorar a eficácia organizacional.

O recurso humano é o fator mais importante para o sucesso de toda organização, o que faz necessária uma maior atenção na área de gestão de pessoas. Desse modo, os gerentes devem focar seus esforços em estratégias para estimular o desempenho dos grupos e pessoas, e que conseqüentemente, aumentarão a produtividade na organização. De acordo com Newstrom (2011, p. 25), “as organizações alcançam suas metas por meio da criação, comunicação e operação de um sistema de comportamento organizacional”. Banov (2019), afirma que, ao compreender o comportamento organizacional, os gerentes conseguem desenvolver melhor a liderança, a dinâmica, a estrutura da equipe e a cultura da organização. Com isso, é aperfeiçoado o relacionamento com as pessoas externas da organização, tendo em vista que, um bom relacionamento com o público externo gera prestígio para a organização.

Saber lidar com a diversidade, seja: diferentes raças, culturas e gênero, é outro grande desafio para os gerentes na atualidade. Partindo disso, Robbins (2005) diz que as pessoas não deixam de lado seus valores quando assumem um emprego. Portanto, o desafio para as organizações é acomodar esses diferentes grupos, atendendo aos diferentes estilos de vida. No entanto, há implicações na gestão da diversidade da força de trabalho, pois os gerentes terão que modificar a sua filosofia de tratar todo mundo do mesmo modo, em que deverá oferecer treinamentos diferenciados e ofertar benefícios que atendam as diferentes necessidades, uma vez que, a diversidade bem administrada aumenta a inovação e a criatividade nas organizações.

Durante todo o desenvolvimento das organizações, as pessoas foram vistas em diferentes perspectivas, partindo de premissas que as rotulavam de maneira genérica e padronizada. Agora, as organizações mais avançadas tentam privilegiar e enfatizar as diferenças de cada indivíduo, de modo que possam aproveitar as suas características, habilidades e competências (CHIAVENATO, 2014). Contudo, utilizar tais características é uma forma inteligente e eficiente de gestão. No entanto, entender as necessidades e desejos dos indivíduos que fazem parte da organização é uma tarefa que requer muita atenção por parte de um gestor. Para Newstrom (2011), o papel do gerente é descobrir os desejos dos funcionários e direcionar os seus comportamentos para motivá-los na busca da qualidade e eficiência na execução de suas atividades.

Comprometimento organizacional

Os estudos sobre comprometimento organizacional deram um grande salto a partir do final da década de 1970, tornando-se um dos constructos mais investigados no campo do comportamento organizacional (SIQUEIRA, 2008). Para Palacios e Peixoto (2015), não há uma definição única para o comprometimento organizacional, sendo que os diferentes conceitos

apresentam uma definição em comum, pois se trata de um estudo psicológico positivo caracterizando a relação da organização com o indivíduo, na qual essa relação causa impacto em seu desempenho.

Menezes (2009, p. 17), sugere um conceito para comprometimento organizacional, como “um tipo de vínculo social estabelecido entre trabalhador e organização, composto de um componente afetivo e de identificação que predispõe um conjunto de intenções comportamentais de proatividade, participação, empenho extra e defesa da organização”. De acordo com Bastos (1994, p. 89), “comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com vários aspectos do ambiente de trabalho”. Comprometimento é a relação desse indivíduo com a organização, que neste sentido, está atrelado ao nível de motivação com o ambiente de trabalho; quanto maior a motivação, maior será o comprometimento.

Ainda de acordo com Bastos (2000), aspectos como: a organização, a profissão, o sindicato, o grupo de colegas, o conjunto de tarefas, os objetivos ou metas do trabalho podem ser alvo do comprometimento do indivíduo, como também, os aspectos fora do ambiente de trabalho podem influenciar o comprometimento, a exemplo: a própria família e a religião. Desse modo, é importante frisar que o ambiente, o estilo de vida e a vivência diária influenciam e, em alguns casos, determinam o comportamento das pessoas. Existem inúmeros fatores que podem ser adotados pelas organizações que contribuem para o comprometimento do indivíduo no ambiente de trabalho. Bastos (1994) destaca três conjuntos de práticas organizacionais que estimulam o comprometimento que são: produtos gerados pelos processos de seleção; treinamento e qualificação e; política de reconhecimento e recompensa. Adotar uma boa estratégia de gestão de pessoas é primordial para o desempenho dos colaboradores, e nesta perspectiva, a organização será recompensada com uma alta produtividade.

Existem três bases do comprometimento, que são: afetiva, normativa e instrumental/calculativa. Essas dimensões fazem parte do mesmo fenômeno, mas cada uma delas possui uma dinâmica própria, manifestando certa autonomia (BASTOS; RIBEIRO, 2010). A base afetiva, ainda de acordo com Bastos e Ribeiro (2010), foi estruturada em 1979, a partir do trabalho de Mowday, Steers e Porter, definida como uma forte relação de identificação do indivíduo com a organização, em que ele está disposto a exercer considerável esforço, possui uma forte crença e aceitação de objetivos e valores e um forte desejo de se manter membro.

De acordo com Medeiros et al. (2003), a base instrumental ou calculativa teve origem com os estudos de Becker em 1960, definindo o comprometimento como a tendência do indivíduo em se encaixar em linhas consistentes de atividades, em que o indivíduo só permanecerá na empresa devido aos custos e benefícios relativos a sua saída. Ainda para Medeiros et al. (2003), a base normativa é apresentada nos estudos de Wienerem em 1982, que define o comprometimento como um conjunto de normas internas que determinam a forma de agir dos indivíduos em busca dos objetivos organizacionais. O autor enfatiza ainda, que as normas são uma forma de controle sobre as ações das pessoas. Deste modo, elas apresentam determinados comportamentos porque acreditam que é o certo fazê-los.

No ambiente competitivo, para as empresas avançarem no espaço dos seus concorrentes e defender o que já foi conquistado é uma questão de sobrevivência. Com isso, o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores é uma das forças que compõem a vitalidade competitiva das organizações (BASTOS; RIBEIRO, 2010). Dessa forma, torna-se importante o entendimento do comportamento dos indivíduos por parte dos gestores ao identificarem os fatores que moldam determinadas atitudes para que, conseqüentemente, sejam utilizadas da melhor maneira para o sucesso organizacional.

Escala de comprometimento organizacional calculativo – ECOC

A escala de comprometimento organizacional calculativo, doravante denominada ECOC, avalia as crenças de um empregado em relação às perdas ou aos custos relacionados ao rompimento das relações de trabalho com a organização (SIQUEIRA, 2008). Elaborada por Siqueira (2008), e apresentada no livro “Medidas do Comportamento Organizacional”, a ECOC foi resultante de um grande estudo no qual a sua validade foi atestada pela pureza de seus fatores e grandezas das cargas fatoriais dos itens. Pode-se afirmar que os seus componentes expressam núcleos conceituais sólidos e índices de precisão satisfatórios de acordo com os cálculos alfas.

De acordo com Siqueira (2008), a escala foi construída inicialmente com 18 frases que seriam a base do comprometimento organizacional calculativo. No entanto, quando os dados foram submetidos a análises, três frases não atingiram o critério de carga fatorial estipulada, deste modo foram desconsideradas, restando apenas quinze frases. As 15 mantidas ficaram divididas em quatro componentes, a saber:

- **Perdas sociais no trabalho:** relacionado às crenças da perda da estabilidade no emprego, o prestígio, o contato de amizade com colegas de trabalho e a liberdade de realizá-lo.

• **Perdas de investimento feito na organização:** diz respeito às crenças de perda dos esforços feitos para chegar onde está na organização, o tempo dedicado e os investimentos feitos nela.

• **Perdas de retribuições organizacionais:** refere-se às crenças da perda de um salário bom e benefícios oferecidos pela organização.

• **Perdas profissionais:** equivale as crenças de que prejudicaria a carreira, a perda do prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a ser respeitado e jogaria todos os esforços adquiridos para a aprendizagem das tarefas atuais.

METODOLOGIA

A pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, que segundo Gil (2009) o objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior envolvimento com o problema, como também o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Já a pesquisa descritiva tem como objetivo, descrever as características de determinada população ou fenômeno. Quanto aos meios é caracterizada como levantamento, Para Medeiros (2019), a pesquisa de levantamento é realizada para a obtenção de dados ou informações sobre características ou opiniões de um grupo de pessoas, selecionado para representar determinada população. Quanto à abordagem, é caracterizada como pesquisa quantitativa, que segundo Pereira (2007), neste tipo de pesquisa tudo pode ser mensurado numericamente, utilizando o uso de recursos e técnicas estatísticas.

Campo de observação

O estudo foi realizado na Justiça Federal na cidade de Pau dos Ferros-RN, instituída no dia 04 de agosto de 2009 pela Lei nº 12.011, 04/08/2009, compreendendo a 12ª Vara Federal do estado do Rio Grande do Norte, com competência para execuções Penais, Cíveis, Execução Fiscal e Juizado Especial, atendendo um total de 38 cidades da Região Oeste Potiguar. No ano de 2012, foram inauguradas as instalações da sede da Subseção de Pau dos Ferros em um prédio alugado. E no dia 10 de dezembro de 2018 foi inaugurada a nova sede em prédio próprio. (MEMORIAL JFRN, 2014).

De acordo com o artigo 109 da Constituição Federal de 1988, inciso I, compete aos juízes federais processar e julgar “as causas em que a União, entidade autárquica ou empresa pública federal forem interessadas na condição de autoras, rés, assistentes ou oponentes, exceto as de falência, as de acidentes de trabalho e as sujeitas à Justiça Eleitoral e à Justiça do Trabalho” (Brasil, 2019).

Universo da pesquisa

O universo da pesquisa foram os servidores da JFRN em Pau dos Ferros-RN, englobando o diretor de secretaria e os demais servidores, totalizando 21 servidores. Para Marconi e Lakatos (2008, p. 27), o universo “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. A pesquisa foi realizada através de um censo, que conforme Malhotra (2001, p. 301), “censo é uma enumeração completa dos elementos de uma população ou de objetos de estudo”. No entanto, 1 (um) servidor não participou por motivo de não se encontrar no órgão durante o período de coleta de dados.

Instrumento da pesquisa

A coleta dos dados foi realizada entre os dias 08 a 22 de julho de 2019, através de um questionário fechado com 19 questões, dividido em duas partes, sendo que a primeira composta por 4 questões relacionadas aos dados socioeconômicos, e a segunda parte com 15 questões relacionadas aos dados da ECOC. Em seguida, foi realizada a separação das quinze respostas dos questionários de acordo com os quatro fatores propostos, para então, realizar a análise dos dados utilizando a ferramenta Microsoft Excel.

As respostas foram tabuladas de acordo com o método proposto por Siqueira (2008). Para obter o escore médio de cada um dos quatro componentes da escala foram somados os valores indicados pelos respondentes e, em seguida, esse valor foi dividido pelo número de itens do componente, sendo que, os quatro escores médios obtidos deverão ter valores entre 1 e 5, em que o escore médio entre 4 e 5 representa concordância em relação ao componente, o escore médio entre 3 e 3,9 representa incerteza e o escore médio entre 1 e 2,9 representa discordância.

Desse modo, tem-se que, para perdas sociais no trabalho foram somados os valores assinalados para os itens 3, 4, 5 e 6 e o somatório foi dividido por 4; para perdas de investimentos feitos na organização foram somados os valores dos itens 2, 7 e 8 e o somatório dividido por 3; para perdas de retribuições organizacionais foram somados os valores dos itens 1, 11 e 12 e o somatório dividido por 3; para perdas profissionais foram somados os valores dos itens 9, 10, 13, 14 e 15 e o somatório dividido por 5. Para a interpretação dos escores médios foi realizada a análise particular de cada um dos quatro componentes da ECOC. Para cada item é atribuído um grau de concordância, no qual cada respondente marca a resposta que mais traduz sua opinião. A escala no questionário possui 5 postos, a saber:

- 1- Discordo totalmente;

- 2- Discordo;
- 3- Nem concordo e nem discordo;
- 4- Concordo;
- 5- Concordo totalmente.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dados socioeconômicos

Participaram da pesquisa 20 servidores da Justiça Federal em Pau dos Ferros (RN), em que a maioria corresponde ao gênero masculino com 60% e idades variando de 26 a 45 anos, sendo que a maioria tem entre 36 a 45 anos, correspondendo a 75%. Em relação à escolaridade, a maioria possui ensino superior completo com 85%. No que se refere ao tempo de serviço na instituição, destaca-se entre 04 a 06 anos, com 35%.

Fatores da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC)

Fator 1 - Perdas sociais no trabalho

O fator 1 corresponde às **perdas sociais no trabalho**, como a estabilidade no emprego, o prestígio, o contato de amizade com colegas de trabalho e a liberdade de realizá-lo (SIQUEIRA, 2008). A Tabela 1 mostra os itens que constituem o fator 1, listados de acordo com o *ranking* por meio das médias.

Tabela 1 – Perdas sociais no trabalho (Fator 1)

Item	Descrição	Média do item	Ranking	Média do fator
03	Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido).	3,8	1º	3,3
05	Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.	3,3	2º	
06	Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.	3,3	2º	
04	Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.	2,9	3º	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Analisando a Tabela 1, observa-se que o escore médio do fator 1 “perdas sociais no trabalho” é de 3,3, que de acordo com Siqueira (2008), indica incerteza. Este resultado mostra que os servidores apresentam um nível de incerteza em relação à perda da estabilidade, prestígio

e amigáveis com os colegas de trabalho, caso saíssem do emprego. Dentre os itens, o que se destacou com maior pontuação (3,8) foi o item 03 – “Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido)”. No entanto, o item 04 – “Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual” – contribuiu com a menor nota (2,9), isto pelo fato dos servidores possuírem experiência no ramo e o prestígio de serem servidores públicos federais, discordam que teriam dificuldade em encontrar outro emprego com o mesmo nível

Fator 2 – Perdas de investimento feito na organização

O fator 2 trata-se das **perdas de investimento feito na organização**, relacionado às crenças de perda dos esforços feitos para chegar onde está na organização, o tempo e os investimentos feitos (SIQUEIRA, 2008). A Tabela 2 mostra a média de cada item de acordo com *ranking* e a média geral do fator.

Tabela 2 – Perdas de investimento feito na organização (Fator 2)

Item	Descrição	Média do item	Ranking	Média do fator
02	Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa.	3,4	1º	3,0
07	Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.	2,9	2º	
08	Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.	2,8	3º	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nota-se que na Tabela 2, o escore médio do fator “perdas de investimento feito na organização” foi 3,0, representando que os servidores estão incertos no que diz respeito às perdas de investimentos feitos na organização, caso saiam dela. Analisando individualmente cada item, tem-se que o item 02 - “Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa” - obteve maior pontuação de 3,4, contribuindo positivamente para a média do fator.

Em contrapartida os itens 07 - “Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa” - e 08 - “Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa” -, obtiveram respectivamente as menores médias de 2,9 e 2,8, ou seja, os servidores discordam no que diz respeito ao desperdício do tempo dedicado e deixar para trás tudo o que já investiram na organização, isto pelo fato de terem adquirido conhecimentos e seus esforços contribuíram para o funcionamento da instituição, o que não seriam perda de tempo e investimento.

Fator 3 – Perdas de retribuições organizacionais

O fator 3 refere-se às **perdas de retribuições organizacionais** relacionado às perdas do salário e benefícios oferecidos pela organização (SIQUEIRA, 2008). A Tabela 3 mostra a média de cada item de acordo com o *ranking* e a média geral do fator.

Tabela 3 – Perdas de retribuições organizacionais (Fator 3)

Item	Descrição	Média do item	Ranking	Média do fator
01	Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.	3,9	1º	4,0
11	Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição etc).	3,8	2º	
12	Eu teria mais coisas a perder do que ganhar com este pedido de demissão.	3,8	2º	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se que na Tabela 3, a média do escore do fator “Perdas de retribuições organizacionais”, foi 4,0, que de acordo com Siqueira (2008), indicada concordância em relação ao componente. Deste modo, os servidores estão cientes de que perderiam um bom salário e dos benefícios oferecidos. Nota-se que a média dos itens influenciou positivamente para a média do fator, isto porque a JFRN oferece altos salários e benefícios para seus servidores, contudo, sair deste emprego seria desvantajoso, tendo em vista que possuem estabilidade e que com a crise econômica e política do país não seria fácil encontrar outro emprego que oferecesse as mesmas vantagens.

O item que obteve maior pontuação foi o 01 – “Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje” – com média 3,9. Já os itens 11 – “Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição etc)” – e 12 – “Eu teria mais coisas a perder do que ganhar com este pedido de demissão” – obtiveram média 3,8. Considerando o fato dos altos salários e benefícios de servidores da JFRN.

Fator 4 – Perdas profissionais

As **perdas profissionais** na concepção de Siqueira (2008), diz respeito às crenças que prejudicariam a carreira, a perda do prestígio, demoraria a ser respeitado e jogaria todos os esforços adquiridos para a aprendizagem das tarefas. A Tabela 4 traz a representação do escore médio do fator 4, com a média de cada item e o *ranking*.

Tabela 4 – Perdas profissionais (Fator 4)

Item	Descrição	Média do item	Ranking	Média do fator
13	Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.	3,5	1º	3,2
09	Eu estaria prejudicando minha vida profissional.	3,3	2º	
10	Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.	3,2	3º	
15	Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	3,0	4º	
14	Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.	2,9	5º	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A média geral atingida para o fator 4 foi de 3,2, indicando um nível de incerteza dos servidores em relação às perdas profissionais caso saiam da organização, ou seja, são incertos de que declinariam a carreira. Aqui se destaca o item 13 – “Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa” – com média de 3,5, o que contribuiu positivamente com a média do fator. O item 09 – “Eu estaria prejudicando minha vida profissional” – apresentou média 3,3, o item 10 – “Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa” – com média 3,2, o item 15 – “Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual” – com média 3,0, já o item 14 – “Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho” – obteve média 2,9, ou seja, os servidores apresentam discordância em relação ao levar muito tempo para se acostumar a novo trabalho.

RESULTADO GERAL DA ECOC

Para saber o nível geral do comprometimento dos servidores da Justiça Federal, foi elaborado um quadro com todos os itens da ECOC de acordo com o *ranking*. A Tabela 5 mostra a média geral da escala.

Tabela 5 – Resultado geral da ECOC

Item	Descrição	Média do item	Fator	Ranking	Média Geral
01	Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.	3,9	3	1º	3,3
03	Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido).	3,8	1	2º	
11	Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados	3,8	3	2º	

	(vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição etc).			
12	Eu teria mais coisas a perder do que ganhar com este pedido de demissão.	3,8	3	2º
13	Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.	3,5	4	3º
02	Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa.	3,4	2	4º
05	Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.	3,3	1	5º
06	Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.	3,3	1	5º
09	Eu estaria prejudicando minha vida profissional.	3,3	4	5º
10	Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.	3,2	4	6º
15	Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	3,0	4	7º
04	Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.	2,9	1	8º
07	Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.	2,9	2	8º
14	Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.	2,9	4	8º
08	Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.	2,8	2	9º

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Analisando de forma geral a ECOC, nota-se que a média do comprometimento organizacional calculativo dos servidores é de 3,3. Dessa forma, tem-se que o comprometimento organizacional calculativo dos servidores apresenta um grau mediano, representando um nível satisfatório de comprometimento com o trabalho. Este resultado mostra que em parte o comprometimento dos servidores está ligado ao fato de usufruírem de um bom salário e dos benefícios adquiridos em trabalhar em um órgão público federal de primeira instância, onde se observa pelo fator 3 – Perdas de retribuições organizacionais – que obteve a maior pontuação. Dessa forma, só teriam a perder tais benefícios caso saíssem da instituição. Isto se associa à ideia de Medeiros *et al* (2003) quando define o comprometimento calculativo, em que o indivíduo só permanecerá na empresa devido aos custos e benefícios relativos a sua saída.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi medir o grau de comprometimento organizacional dos servidores da Justiça Federal em Pau dos Ferros-RN com base na Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC), proposta por Siqueira (2008). Salienta-se que, com base na tabulação dos dados foi encontrada e analisada a média do comprometimento organizacional calculativo dos servidores que foi de 3,3, representando assim, um grau mediano de comprometimento.

No fator 01, “perdas sociais no trabalho”, mostra que os servidores possuem incerteza se perderiam a estabilidade, o prestígio, as amizades construídas e a liberdade de realizar o trabalho caso saiam do emprego, referindo-se ao local em que irão conseguir um novo emprego. Caso mudem para o ramo privado não terão estabilidade, pois correriam o risco de serem demitidos a qualquer momento, diferente de ter estabilidade pública, em que, só em casos extremos o servidor será demitido. No fator 02, “perdas de investimento feito na organização”, os servidores são incertos se jogariam fora todos os esforços e o tempo dedicado à instituição. Esta incerteza está relacionada à experiência que foi adquirida durante o tempo de trabalho, que no caso servirá como base para conquistarem o sucesso em outras organizações.

No fator 03, “perdas de retribuições organizacionais”, os servidores estão de plena concordância que perderiam um bom salário e benefícios, isto porque em nível da Justiça Federal, o quadro remuneratório é bastante alto. No fator 04, “perdas profissionais”, os servidores são incertos se declinariam a carreira, a perda do prestígio e o respeito. Esta incerteza gera do fato que, enquanto atuam na Justiça Federal são vistos em nível de superioridade por pessoas externas, e diante disso, caso saiam da instituição, só serão vistos como ex servidores da Justiça Federal.

Dentre os quatro componentes da escala, o que se destacou com maior pontuação foi o de “perdas de retribuições organizacionais” com média (4,0), na qual mostra que os servidores possuem um maior desempenho em virtude de desfrutarem de um bom salário e benefícios. Este resultado é notório ao analisar o quadro com o resultado geral da ECOC pelo item 01 – “Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje” – em que obteve maior pontuação de (3,9) ficando em primeiro lugar no ranking. Os itens 03, - “Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido)” – 11, - “Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição etc)” – e 12, - “Eu teria mais coisas a perder do que ganhar com este pedido de demissão” – contribuíram positivamente com resultado.

Levando pelo fato de que há poucos estudos sobre o comprometimento organizacional no ramo público e, principalmente, no Sistema Judiciário Brasileiro, considerado uma área de muita importância para a sociedade, em que a sua finalidade é a construção de uma sociedade justa, sugere-se que sejam realizadas pesquisas futuras voltadas tanto em nível de Justiça Federal como em nível de Justiça Estadual. Outra sugestão seria desenvolver um estudo utilizando as três bases do comprometimento organizacional na própria Justiça Federal, para então fazer um comparativo a fim de saber em qual base está ligado o comprometimento dos servidores.

REFERÊNCIAS

BANOV, M. R. **Comportamento organizacional**: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho. São Paulo: Atlas, 2019.

BASTOS, A. V. B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização**: o impacto dos fatores pessoais e da natureza do trabalho. *Revista de Administração*. V. 35, n.4, p.48- 60, 2000.

BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.

BASTOS, A. V. B.; RIBEIRO, A. J. Comprometimento e Justiça Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas. **Psicologia: ciência e profissão**. v.30, n.1, p. 4 – 21, 2010.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: Acesso em: 10 out. 2019.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3 ed. Barueri: Manole, 2014.

CINTRA, J.; DALBEM, E. **Comportamento organizacional**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S/A, 2016. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

O resgate da história, com a valorização do presente e projeção do futuro. **Memorial da Justiça Federal no Rio Grande do Norte**, 2014. Disponível em: <<https://www.jfrn.jus.br/memorial/>> Acesso em: 24 jun. 2019.

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

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista administração contemporânea*. Vol. 7, n.4. 2003.

MEDEIROS, J. B. **Redação Científica: prática de fichamentos, resumos, resenhas.** 13 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MENEZES, I. G. **Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intensões comportamentais.** Tese (doutorado) — Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho.** 12 ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2011.

PALACIOS, K. P.; PEIXOTO, A. L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia.** São Paulo: Artmed, 2015.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Artmed Editora, 2008.

CAPÍTULO 24

HÁBITOS DE CONSUMO E A PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES EM RELAÇÃO AO CONSUMO DE CAFÉS ESPECIAIS

Rebeca Camila Oliveira Bispo
Ana Cristina Ferreira
Gilberto Venâncio Luiz

RESUMO

Devido a importância econômica e social do café no contexto brasileiro, o presente estudo buscou identificar o que leva o consumidor a escolher o café especial, seus hábitos e percepções com relação ao consumo. Para tal, realizou-se uma pesquisa quantitativa por intermédio de 110 questionários estruturados e analisados por meio de estatística descritiva. Constatou-se como resultados que o consumidor de café especial se preocupa com a qualidade do produto ao qual o mesmo deseja e além de satisfazer seu gosto também busca sensações que lhe proporcione realização. Diante disso, percebeu-se que o conhecimento de notas aromáticas e sabor estão cada vez mais comuns no meio dos amantes de um bom café especial e que seu consumo se tornou cada vez mais frequente.

PALAVRAS-CHAVE: Café Especial, Hábitos do Consumidor, Percepções do Consumidor, Satisfação.

INTRODUÇÃO

Atualmente, o Brasil é o maior produtor e exportador mundial de café, sendo responsável por 38% das exportações e por produzir 58 milhões de sacas de 60 kg em 2020. O brasileiro detém o título de segundo maior consumidor da bebida, em que na safra 2018/19 consumia 21 milhões de sacas de 60kg aumentando o consumo em 2019/20 para 22 milhões de sacas (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO CAFÉ- OIC, 2020).

Segundo Leme (2017), depois da década de 1990 o Brasil passou por uma “revolução da qualidade” na produção do café. Inúmeras “tecnologias e ações de coordenação” fizeram com que passassem a produzir cafés com qualidade especial, que ganharam incentivos com concursos de qualidade regionais e nacionais (LEME; MACHADO, 2010).

Os cafés especiais são caracterizados pelo seu alto padrão de qualidade. Esse padrão de qualidade, aceito por “profissionais de café no mundo”, baseia-se em 11 critérios definidos pela SCCA (Associação Americana de Cafés Especiais), sendo eles: fragrância/ aroma, uniformidade, ausência de defeitos, doçura, sabor, acidez, corpo, finalização, harmonia, conceito final e sabor residual. Além dos atributos físicos, há os atributos específicos do produto, da produção e do serviço, como: “o aspecto dos grãos, a forma de colheita, o tipo de

preparo, a adição ou retirada de alguns componentes, a história e a origem dos plantios, além da sustentabilidade econômica, ambiental e social da produção e da rastreabilidade dos grãos” (CABRERA; CALDARELLI, 2020, p. 3).

Os cafés especiais proporcionam um novo panorama ao consumidor, isso se deve aos seus atributos sensoriais e físicos, como citados acima, juntamente com os selos de qualidade, certificados de origem, até mesmo as premiações. Esses fatores diferenciam o café especial dos demais cafés (GUIMARÃES; CASTRO JÚNIOR; ANDRADE, 2016). De acordo com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA, 2018), o consumo mundial de café especial aumentou seis vezes mais que os tradicionais nesses últimos quinze anos (2003-2018).

Diante desta contextualização, chega-se ao problema de pesquisa: Quais os hábitos de consumo e a percepção dos consumidores em relação ao consumo de cafés especiais? Assumindo o problema de pesquisa, o objetivo geral do artigo é analisar os hábitos e a percepção dos consumidores em relação ao consumo de cafés especiais. Especificamente, pretende-se: a) identificar o perfil de consumidores da amostra analisada; b) analisar os hábitos de consumo desses consumidores, quanto aos cafés especiais; c) compreender a percepção dos consumidores em relação ao consumo dessa bebida.

O presente trabalho se justifica pela importância econômica e social que o café tem no Brasil, visto que possui contribuição significativa na receita cambial brasileira e garante a geração de empregos (FASSIO; SILVA, 2017); sendo que “as exportações brasileiras de café, em março de 2021, somaram 3,438 milhões de sacas de 60 kg e renderam US\$450,2 milhões” (CONSELHO DOS EXPORTADORES DE CAFÉ DO BRASIL- CECAFÉ, 2021). Diante disso, se mostra relevante estudar sobre os fatores que influenciam as escolhas dos consumidores, já que o comportamento do consumidor é valioso para o ambiente competitivo do agronegócio, assim como também é importante para a satisfação do mesmo. (CAMELO, 2017).

Este trabalho está estruturado em cinco partes, contando com esta introdução geral. A segunda divisão contextualiza a respeito das ondas de consumo de cafés, os cafés especiais e o comportamento do consumidor. No terceiro tópico se apresentam os procedimentos metodológicos, seguidos da análise dos resultados na quarta sessão, sendo divididos pela caracterização da amostra e o consumo de cafés especiais. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Ondas de consumo

O mercado de café passou por mudanças significativas nessas últimas décadas por ser um mercado competitivo o que levou principalmente a diferenciação do produto e uma crescente busca por qualidade (GUIMARÃES; CASTRO JÚNIOR; ANDRADE, 2016). A partir dessas mudanças observaram-se três movimentos que são denominados de “ondas de consumo” que influenciam o consumo e o mercado mundial, descritos a seguir (SKEIE, 2002 apud GUIMARÃES; CASTRO JÚNIOR; ANDRADE, 2016).

A primeira onda ocorre nos pós-guerras mundiais, dos anos 1930 aos 1960, onde tem um aumento do consumo e comercialização do café, ligado à distribuição em grande escala com baixa qualidade (GUIMARÃES; CASTRO JÚNIOR; ANDRADE, 2016). O consumo de café nesta onda tinha caráter utilitário, tendo em vista a energia, concentração e desempenho que a cafeína poderia estimular com seu consumo. Uma das principais críticas da primeira onda é o "sacrifício do sabor e da qualidade em prol da conveniência de consumo e da produção em massa” (GUIMARÃES, 2016, p.49)

A segunda onda surgiu nos anos 1960 como contraposto à falta de qualidade presente na onda que antecede, levando a introdução do café especial e a popularização do café expresso e da bebida em cafeterias (GUIMARÃES; CASTRO JÚNIOR; ANDRADE, 2016). Essa onda teve por finalidade proporcionar “uma experiência de consumo que vai muito além da qualidade da bebida, passando também, pela ambientação das lojas e valorização do aspecto social do consumo” (GUIMARÃES, 2016, p. 53).

A terceira e atual onda surgiu nos anos 2000 sendo caracterizada pela revolução do consumo de cafés especiais, onde passa a ser considerado um produto tão enigmático quanto o vinho, visto que, sua diferenciação não se baseia somente em um grão de qualidade superior, inclui também quantidade limitada, “variedades especiais, café de origem, história de cultivo, e métodos de colheita e preparação, bem como preocupações de ordem ambiental e social” (BOAVENTURA et al. 2018, p. 255).

De acordo com Guimarães (2016, p. 76) a terceira onda é o “movimento de valorização de cafés especiais, estabelecendo novos sentidos e uma nova cultura em torno de seu consumo”. Desta forma, a uma “valorização de suas características únicas”, assim como uma “valorização de toda a cadeia e de todas as etapas de produção”.

Cafés especiais

“Café nunca é só café” (ROSENBERG; SWILLING; VERMEULEN, 2018- tradução livre), e um exemplo disso são os cafés especiais. Os cafés especiais são aqueles que apresentam um alto nível de qualidade, mas também possuem “critérios sociais e ambientais de produção”. Entretanto, não há uma definição específica para o mesmo, permitindo que haja uma discrepância no seu conceito onde muitos podem considerar somente a alta qualidade, outros “incluem aspectos sociais e ambientais” e até mesmo “incluem as novas formas de preparo” como a monodose, que significa dose única, ou seja, as cápsulas, e os aromatizantes (BARONE, 2017, p. 35).

De acordo com Zylbersztajn e Farina (2001, p. 15-16), os cafés especiais podem ser definidos da seguinte maneira:

O conceito de cafés especiais está intimamente ligado ao prazer proporcionado pela bebida. Destacam-se por algum atributo específico associado ao produto, ao processo de produção ou ao serviço a ele associado. Diferenciam-se por características como qualidade superior da bebida, aspecto dos grãos, forma de colheita, tipo de preparo, história, origem dos plantios, variedades raras e quantidades limitadas, entre outras. Podem também incluir parâmetros de diferenciação que se relacionam à sustentabilidade econômica, ambiental e social da produção, de modo a promover maior equidade entre os elos da cadeia produtiva. Mudanças no processo industrial também levam à diferenciação, com adição de substâncias, como os aromatizantes, ou com sua subtração, como os descafeinados. A rastreabilidade e a incorporação de serviços também são fatores de diferenciação e, portanto, de agregação de valor.

Em entrevista a Embrapa (2012) o professor universitário (Universidade Federal de Lavras-UFLA), Flávio Borém, afirmou que:

O café especial é aquele que se distingue por uma característica peculiar ou grupo de atributos singulares possuindo, portanto, uma especialidade ou especificidade na percepção de seus atributos sensoriais e de seu sistema de produção. O café pode ser especial por possuir sabor e aroma únicos e distintos do café comum, por ser produzido em sistema orgânico, ser de origem controlada ou até mesmo por ser raro e exótico.

Para melhor exemplificar, associações de produtores e consumidores chegaram a algumas definições para os cafés especiais. Pode-se assim mencionar: SCAA- Specialty Coffee Association of America (Associação Americana de Cafés Especiais) e Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA).

A SCAA estabelece que a amostra do café especial não pode conter “defeitos primários e impurezas”, ser devidamente classificada, “seca e possuir atributos distintivos” para passar nos testes de atributos físico e sensorial. Assim, “são considerados como cafés especiais os cafés que apresentam elevada qualidade (física e sensorial), alcançando acima de 80 pontos,

numa escala de análise de 0 a 100, elaborada pela SCAA” (BARONE, 2017, p. 36), conforme Quadro 1.

Quadro 1- Classificação SCAA- Faixas de Qualidade

Pontuação	Descrição	Classificação
90-100	Exemplar	Specialty Rare (Especial Raro)
85-89,99	Excelente	Specialty Origin (Especial Origem)
80-84,99	Muito bom	Specialty (Especial)
<80	Abaixo do Grau Especial	Below Specialty (Não- Especial)

Fonte: Specialty Coffee Association Of America (SCAA), 2009.

As bebidas são caracterizadas, pela SCAA (2009), da seguinte forma: 1) mole - bebida com sabor adocicado, agradável; 2) estritamente mole - semelhante ao mole, mas possui atributos amplificados; 3) apenas mole - semelhante a mole, porém com leve constrição; 4) dura - áspero e adstringente. Assim, pode-se fazer uma comparação das faixas de qualidade elaboradas pela SCAA com a COB (Classificação Oficial Brasileira), como mostra o Quadro 2.

Quadro 2- Correlação Metodologias SCAA- COB

SCAA	COB
>85 pontos	Estritamente Mole
80 a 84 pontos	Mole
75 a 79 pontos	Apenas Mole
<74 pontos	Dura

Fonte: Specialty Coffee Association Of America (SCAA), 2009.

Neste projeto, considera-se as definições brasileiras dadas aos cafés especiais, sendo do Consórcio Pesquisa Café (CPC) e da Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA), que possui o padrão de alta qualidade dos 80 pontos na escala SCAA e os quesitos social e ambiental da produção cafeeira.

[...] para ser reconhecido como especial, o café deve ter atributos associados ao produto (características físicas- como origens, variedades, cor e tamanho- e sensoriais, como qualidade da bebida), ao processo de produção ou ao serviço a ele associado (como as condições de trabalho da mão de obra), tendo como valores a sustentabilidade econômica, social e ambiental. A especialidade ou especificidade da bebida sofre ainda influência direta da região em que é produzido o café, das

condições climáticas durante a maturação e colheita, além dos cuidados nas fases de colheita e preparo do produto. (CPC, s./n., 2012).

Dessa forma, com a definição e a classificação dos cafés especiais é relevante saber sobre o comportamento do consumidor, visto que o café é a segunda bebida mais consumida mundialmente (EMBRAPA, 2020).

Comportamento do consumidor de café

A área de estudo do comportamento do consumidor surgiu a partir da década de 50, onde os campos da psicologia, filosofia, administração, economia, biologia e sociologia, passaram a analisar o que motiva os clientes a consumir (CAMARGO, 2013). De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 164) o comportamento do consumidor “é o estudo de como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos”.

Segundo Mariano, Paldês e Moulaz (2015) as pessoas são influenciadas pelos diferentes papéis de grupos, família, classe social, como também por fatores internos e externos, normalmente, determinadas pela cultura em que estão inseridas.

Nesse sentido, Rosenberg, Swilling e Vermeulen (2018), salientam que apesar dos padrões estipulados pela SCAA citados no tópico anterior, o consumo de café varia entre países e regiões estando ligado a um estilo característico de consumo. A Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC) apurou o consumo de café no Brasil constatando que houve um aumento de 4,80% em 2017/2018, o que equivale a um consumo per capita de 6,02 kg/ano de café cru e 4,82 kg/ano de café torrado e moído. Esses dados mantêm o Brasil na sua posição de segundo maior consumidor de café do mundo (ABIC, 2018).

Nesse sentido, Maciel, Carlos e Vilas Boas (2019, p. 11) observaram que os consumidores de cafés especiais passaram a ter um maior interesse por conhecer a fundo sobre o produto e até mesmo se especializarem sobre café especial e, dessa maneira, não concordarem em consumir um produto inferior.

Diante disso, o consumidor final está em busca de um produto com qualidade e que lhe proporcione experiências únicas (BOAVENTURA et al., 2018). Dessa forma, Camelo (2017, p.66) afirma que o consumo de café especial vai além do preço e da qualidade, está relacionado também às relações e interseções sociais do consumidor, assim como as emoções provenientes do consumo do mesmo.

Nesse ínterim, Schimel e Campos (2018) mostram que o consumidor está disposto a pagar mais por um café especial que saiba de seu processo produtivo, desde a matéria prima até sua origem, se é uma marca que preocupa com o meio ambiente e seus colaboradores. De acordo com os autores, o consumidor “quer que os produtos e serviços adquiridos represente sua identidade”, mesmo que isso signifique desembolsar uma quantia maior (SCHIMEL; CAMPOS, 2018, p. 14).

“O consumo de café envolve muito mais do que simplesmente saborear”. É o ensejo em que os consumidores de café “buscam momentos de prazer, seja sozinho ou na presença de outras pessoas”. Apesar de ser uma bebida simples, o café “é capaz de fazer a pessoa se sentir bem”, tendo um “sentimento de satisfação pessoal, causado por aspectos subjetivos e sociais”. Dessa forma, o consumo de café especial “é um momento de prazer e de interação social” (PETRY; BORGES; SILVA, 2019, p. 104-105)

De acordo com Silva (2019, p. 28), o aumento no consumo de café especial está relacionado ao status que ele promove, “evidenciando a necessidade que os indivíduos sentem em pertencer a determinado grupo”. Spers, Saes e Souza (2004, p. 59) detectaram que o consumidor está “disposto a pagar mais por um café de melhor qualidade”, onde o “mercado está mais preocupado em encontrar” um café especial “com características específicas do que com o preço pago propriamente dito” (GONÇALVES, 2018, p. 44).

Segundo Audrin et al. (2017), a marca do café pode influenciar no comportamento do consumidor. Dessa forma, Lopes e Andrade (2015) também constataram que o consumidor é motivado pela preferência em uma marca ao comprar um café, assim como também pela embalagem e a expectativa do consumo em si. Sendo assim, os autores observaram que qualidade, marca e preço são fatores importantes na hora da compra.

Samoggia, Prete e Argenti (2020) concluíram que o ato de consumir café faz com que as pessoas se sintam satisfeitas, motivadas, produtiva, acolhedoras e ativas, ou seja, elas sentem prazer e autorrealização. Dessa forma, Guimarães et al. (2018) alegam que o consumidor de café especial é atraído pelo sabor e fragrância da bebida e pelo prazer de consumir o mesmo.

Como observado nas citações feitas pelos autores acima, vários fatores influenciam o comportamento do consumidor, sendo que estes buscam na bebida, café especial, emoções provenientes do consumo do mesmo. Dando também relevância a todo o processo produtivo, por desejarem um produto que cause satisfação, interação social e que tenha qualidade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia deste estudo baseia-se na abordagem quantitativa descritiva, utilizando questionários. De acordo com Esperón (2017) a pesquisa quantitativa é aquela em que se coletam e analisam dados quantitativos sobre variáveis. A pesquisa descritiva caracteriza-se por seu objetivo de descrever circunstâncias e efeitos de determinada realidade, visando adquirir informações sobre o que foi definido como o problema para o qual se procura resposta (TRIVIÑOS, 2008).

A coleta de dados quantitativos foi feita por meio de questionário, elaborado na plataforma Google Forms, e enviado para consumidores de cafés especiais. A escolha da técnica é considerada adequada por transgir um conhecimento em relação aos consumidores que responderam.

Assim, a coleta de dados aconteceu com os consumidores de café especial de forma abrangente, que foram alcançados através do aplicativo WhatsApp e e-mail, que são importantes meios de comunicação atualmente.

O questionário, disponível no Apêndice 1, foi estruturado com um total de vinte e quatro perguntas, sendo seis questões demográficas como gênero, estado civil, idade, nível de escolaridade, ocupação e renda familiar. Também possui questões específicas de café especial e seu consumo, divididas nos seguintes construtos apresentados no quadro 3.

Quadro 3- Categorias da Pesquisa

Construtos	Itens do questionário	Descrição	Autores
Satisfação	7, 9, 15, 17,18	Frequência de consumo; Autossatisfação com o consumo;	Rosenberg; Swilling; Vermeulen (2018); Maciel, Carlos; Vilas Boas (2019); Boaventura (2018); Petry; Borges; Silva (2019); Samoggia; Prete; Argenti (2020); Guimarães et al. (2018).
	11, 12, 20, 24, 25	O preço e a marca são importantes na hora da compra; o preço é aceitável; o café é considerado bom em relação a outras marcas; recomendaria uma marca específica.	Boaventura (2018); Camelo (2017); Schimel; Campos (2018); Spers; Saes; Souza (2004); Audrin et al. (2017); Lopes; Andrade (2015).
Qualidade	10, 13, 14, 16, 21	Qualidade é um fator importante; tem conhecimento sobre aromas e sabores dos cafés.	Schimel; Campos (2018); Camelo (2017); Guimarães et al. (2017); Lopes; Andrade (2015).
Relação social	8, 19, 22, 23	O café especial faz se sentir aceitável em um meio; os amigos consomem o mesmo café; recomendaria o consumo de cafés especiais.	Mariano; Paldês; Moulaz (2015); Camelo (2017); Petry; Borges; Silva (2019); Silva (2019).

Fonte: Elaborado pela autora.

Para determinar cada questão foi utilizada a escala tipo Likert com cinco pontos, variando entre 1 que é equivalente a discordo totalmente e 5 sendo correspondente a concordo totalmente. Esta escala foi usada por possuir o “nível de confiabilidade adequado”, ser de fácil entendimento “aos respondentes com diferentes níveis de habilidade” e obter “ponto neutro”. (DALMORO; VIEIRA, 2014, p. 166).

De acordo com Feijó, Vicente e Petri (2020, p. 31), a escala Likert “é o modelo mais utilizado para mensurar atitudes, preferências e perspectivas”, por ser uns dos modelos mais fáceis de se aplicar e de entender tanto para o aplicador quanto para o respondente. Além disso, proporciona ao participante não responder somente se concorda ou não com as informações, mas além disso informa “qual seu grau de concordância ou discordância” (OLIVEIRA, 2001, p. 19).

Para análise dos dados foi utilizada estatística descritiva, que objetiva descrever e sintetizar as informações apuradas que possuem “valores de mesma natureza” (MANCUSO, 2018). Para tal análise, serão analisadas frequências e porcentagens utilizando de gráficos e tabelas para visualizar com mais clareza as informações (MATTAR, 2012).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Caracterização da amostra

Inicialmente, deve-se identificar as características da amostra, sendo 110 respondentes da pesquisa. Como apresentado no Quadro 4, a amostra foi composta em sua maioria por homens, a maior parte de pessoas são casadas e possuindo de 19 a 25 anos de idade. Dos respondentes, 30% possuíam pós-graduação, seguido de 20,9% graduados.

Quadro 4- Características da amostra

Questionamento	Item	Frequência	Porcentagem (%)
Gênero	Feminino	54	49,1
	Masculino	56	50,9
Estado civil	Solteiro (a)	38	34,5
	Relacionamento sério	10	9,1
	Casado (a)	56	50,9
	Divorciado (a)	6	5,5
Idade	19 a 25 anos	26	23,6
	26 a 32 anos	25	22,7
	33 a 39 anos	21	19,1
	40 a 47 anos	21	19,1
	48 a 54 anos	11	10
	Acima de 55 anos	6	5,5
Nível de escolaridade	Ensino médio completo	16	14,5
	Cursando graduação	22	20
	Graduado	23	20,9
	Pós graduando	8	7,3
	Pós graduado	33	30
	Outros	8	7,3
Ocupação	Estudante	18	16,4
	Colaborador público	24	21,8
	Empresário	18	16,4
	Colaborador da iniciativa privada	25	22,7
	Autônomo	24	21,8
	Desempregado	1	0,9
Renda familiar	Até R\$1100,00	6	5,5
	De R\$110,00 a R\$3300,00	27	24,5
	De R\$3300,00 a R\$6600,00	40	36,4
	De R\$6600,00 a R\$10100,00	12	10,9
	Acima de R\$10100,00	16	14,5
	Prefere não declarar	9	8,2
Estado onde reside	Minas Gerais	94	85,5
	Bahia	1	0,9
	São Paulo	7	6,4
	Espirito Santo	3	2,7

	Distrito Federal	2	1,8
	Tocantins	1	0,9
	Santa Catarina	1	0,9
	South Carolina	1	0,9

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com relação a ocupação, 22,7% são colaboradores da iniciativa privada e 21,8% colaboradores públicos e 21,8% autônomos. Analisando a renda familiar, 36,4% possuíam a renda de 3 a 6 salários-mínimos (equivalente ao salário mínimo do ano, de R\$1 100,00), e 24,5% com renda de 1 a 3 salários mínimos. A maioria dos participantes residiam no estado de Minas Gerais, representando 85,5%, seguido de 6,4% de respondentes de São Paulo.

Consumo de cafés especiais

Do total de respondentes 50,9% tomavam café especial de 1 a 2 vezes ao dia e 19,1% não consumiam café todos os dias. Desses, 40% bebiam cafés especiais todos os dias, em sua maioria em casa representando 60,9%, o equivalente a 67 participantes e 20,9% consumiam café especial no trabalho.

O Quadro 5 trata-se das porcentagens das respostas dos participantes da pesquisa sobre a percepção em relação ao consumo de cafés especiais, onde “DT” representa “Discordo totalmente”, “D” significa “Discordo”, “NCD” é o mesmo que “Não discordo, nem concordo”, “C” corresponde a “Concordo” e “CT” equivale a “Concordo totalmente”. É possível ver também a média das respostas que representa o ponto médio em que a maioria das respostas estiveram considerando a escala do tipo Likert de 5 pontos.

Quadro 5- Consumo de Cafés Especiais

Afirmativas	DT	D	NCD	C	CT	Média
9 - Busco autossatisfação ao consumir café especial.	4,5%	4,5%	15,5%	41,8%	33,7%	3,95
10 - A qualidade do produto é importante para o consumo.	0,9%	0,0%	2,7%	37,3%	59,1%	4,54
11 - O preço é importante na hora da compra.	4,5%	7,3%	18,2%	50,9%	19,1%	3,73
12 - A marca é importante na hora da compra.	6,4%	12,7%	21,8%	43,6%	15,5%	3,5
13 - Tenho conhecimento sobre as notas aromáticas e de sabor dos cafés.	14,5%	21,8%	21,8%	23,6%	18,3%	3,1
14 - O café especial que consumo é superior em qualidade.	1,8%	3,6%	22,7%	49,2%	22,7%	3,87
15 - Sempre escolho o mesmo café especial para consumo.	9,1%	30,0%	20,9%	31,8%	8,2%	3
16 - Sempre procuro consumir um café especial diferente.	10,9%	20,9%	19,1%	38,2%	10,9%	3,17
17 - Me sinto feliz ao tomar o café especial.	0,9%	5,5%	10,0%	48,2%	35,4%	4,12
18 - Tomar o café especial me proporciona uma sensação de tranquilidade.	1,8%	6,4%	21,8%	46,4%	23,6%	3,84
19 - Tomar o café especial me faz sentir mais aceitável juntamente aos outros.	22,7%	31,8%	32,7%	10,0%	2,8%	2,38
20 - O preço que pago pelo café especial que consumo é aceitável e justo.	2,7%	18,2%	28,2%	39,1%	11,8%	3,39
21 - O café especial que consumo é considerado bom se comparado com outras marcas.	0,9%	2,8%	14,5%	60,9%	20,9%	3,98
22 - Meus amigos também consomem o mesmo café especial que eu.	9,1%	40,0%	32,7%	15,5%	2,7%	2,63

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nos subtópicos a seguir será explicado detalhadamente sobre cada questionamento descritos no Quadro 5.

Satisfação

No que se refere a autossatisfação ao consumir café especial, pode-se observar que 41,8% concordam com que tem esse sentimento e 33,6% concordam totalmente com essa afirmação. Na afirmação “Me sinto feliz ao tomar o café especial.”, 48,2% concordam e 35,5% concordam plenamente com essa alegação. Já quando questionados sobre o café proporcionar uma sensação de tranquilidade, 46,4% concordam e 23,6% concordam totalmente com a afirmativa. Os três questionamentos possuem uma média de 4 pontos na escala tipo Likert. Esses dados são corroborados por Boaventura et al. (2018) e Schimel e Campos (2018), quando afirmam que, com a terceira onda dos cafés, as pessoas buscam a identificação com o consumo da bebida, bem como a sua satisfação. Logo, os consumidores buscam um momento único, como os participantes desta pesquisa consideraram a felicidade e a tranquilidade.

Por outro lado, quando questionados sobre sempre consumir o mesmo café especial, 31,8% concordaram com essa afirmativa e 30% discordaram, sendo a média de 3 pontos na escala tipo Likert (representando neutralidade). Já quando questionados sobre sempre procurar consumir um café especial diferente, 38,2% concordaram e 20,9% discordaram, sendo essa resposta média aproximadamente de 3 pontos na escala tipo Likert, no limite neutro de concordância/discordância. Esses dados reforçam que, para a amostra considerada nesta pesquisa, os consumidores não se mostram fieis a uma marca específica de café especial. Isso pode ser visto na vasta citação de marcas presentes no Quadro 6.

Vale ressaltar que o consumo de café especial está relacionado as emoções que o mesmo proporciona, como observado nas respostas dos participantes. (CAMELO, 2017). Complementando, Samoggia, Prete e Argenti (2020) ressaltam que consumir café faz as pessoas se sentirem satisfeitas, motivadas e autorrealizadas.

Qualidade

Segundo 59,1% dos respondentes, a qualidade do produto é importante para o consumo, 49,1% acreditam consumir um café especial superior em qualidade. Ambos os questionamentos são 4 pontos na escala tipo Likert. Diante disso, constata-se que o consumidor busca um produto com qualidade e que lhe provoque experiências únicas (BOAVENTURA et al., 2018).

Dentre os participantes, 23,6% conhecem as notas aromáticas e de sabor dos cafés e 18,2% conhecem de forma mais aprofundada sobre o assunto, sendo 3 pontos na escala tipo Likert, representando a neutralidade na concordância/discordância. Nessa mesma direção, Maciel, Carlos e Vilas Boas (2019, p.11) salientam que o consumidor não concorda em consumir um café especial inferior, querendo, assim, conhecer a fundo sobre o mesmo. No entanto, a maioria dos participantes deste estudo afirmam não obter conhecimento sobre tais aspectos – sabor e notas aromáticas, o que pode ser relacionado ao fato de serem consumidores ainda em experimentação das várias marcas de cafés especiais do mercado. Isso é evidenciado quando aproximadamente 49% dos respondentes alegam que sempre buscam consumir cafés especiais diferentes (questão 16).

Preço e marca

Acerca do valor pago, 50,9% concordam que é algo importante e 39,1% consideram o valor pago pelo café que consome aceitável e justo com relação a outros, obtendo 4 e 3 pontos médios respectivamente na escala tipo Likert. Diante disso, Schimel e Campos (2018)

concluíram que o consumidor está disposto a desembolsar um valor mais alto por um produto e/ou serviço que transpareça sua identidade e qualidade mínima desejada.

Já com relação a marca, 43,6% consideram o requisito importante para compra e 60,9% consideram que o café especial que consomem é de boa qualidade comparado a outras marcas, possuindo média de 3 e 4 pontos na escala tipo Likert. Nesse sentido, os autores Lopes e Andrade (2015) constataram que o preço, a marca e a qualidade são fundamentais na hora da compra. Contudo, ao considerar o Quadro 6 abaixo, várias marcas são citadas pelos participantes, o que demonstra que eles ainda não estão engajados no consumo de uma marca em específico.

Ainda com relação a recomendação de cafés especiais, dos respondentes que não recomendam suas explicações é devido existir várias boas opções e pelo fato de cada pessoa ter seu próprio gosto e paladar. Destaca-se uma resposta que resume esses argumentos: “Independente da marca, o tipo de café deve estar alinhado ao gosto do consumidor, especialmente em um primeiro momento. Assim existem mais chances de agradar com o sabor/experiência, independente da marca” (Participante 15, feminino, 27, consome café especial todos os dias de 1 a 2 vezes ao dia).

Foram várias as marcas diferentes citadas pelos respondentes, entre elas:

Quadro 6- Marcas Cafés Especiais

Marcas de Cafés Especias	Frequência	Marcas de Cafés Especias	Frequência
3 Corações	4	Santo Grão	1
Joá	3	Minamihara	1
Ipacer	3	Aha!	1
Nescafé	3	Rubiales	1
Baggio	3	Civita	1
Prima Qualitá	2	Coffee Lab	1
Casa do Frade	2	Tulha Café	1
Coffe and Joy	2	Cage Jardim das Oliveiras	1
Dulcerrado	2	Café dos Reis	1
Café 100% Arábica	2	Origem	1
Naimeg	2	Roast	1
Unique	2	Elisa Café	1
Terreiro	2	U Can Coffee	1
Veloso Green Coffee	2	Recanto	1
Café Moreira	1	Kawa	1
Tipuana	1	Irmãs Pereira	1

Orfeu	1	Brunelli	1
Na Tela	1	Café Conilon Orgânico	1
Illy	1	La Sante	1
Starbucks	1	Chavence	1
Cafesal	1	Cajuba	1
Royalty Coffee	1	Dbarbosa Coffee	1
Ufo Coffee	1	Zancanaro	1
Kings	1	6Binotto	1
Dupla Cafés Especiais	1	Café do Sarti	1
Ópera Cafés Bistrô	1	Ipanema Coffees	1
Caffea.co	1		

Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Dos 110 respondentes, 11 são produtores de café especial e 5 destacam que o que realmente importa é a qualidade e não a marca.

Relação social

Os autores Petry, Borges e Silva (2019) destacaram, em sua pesquisa, que o consumo de café especial gera momentos de prazer e de interação social. Diante disso, foi perguntado se o ato de consumir café especial faz com que o participante se sinta mais aceitável juntamente aos outros e como resposta obteve-se 32,7% neutro quanto ao questionamento e 31,8% discordaram, sendo a média de 2 pontos na escala tipo Likert. Outra afirmativa relacionada, foi “Meus amigos também consomem o mesmo café especial que eu”, 40% discordaram da afirmativa e 32,7% não discordaram, nem concordaram, assim atingindo a média 3 pontos na escala tipo Likert.

Esses resultados demonstram que, para a amostra desta pesquisa, o consumo de cafés especiais não apresenta relação com a interação social. Ou seja, para os participantes, consumir cafés especiais não interfere em suas relações sociais com amigos e familiares. Isso pode ser reforçado quando 60,9% os respondentes alegam que tomam o café especial em suas casas, sendo um consumo mais privado. Petry, Borges e Silva (2019), nesse sentido, afirmam que o consumo de cafés especiais, muitas vezes, acontece de maneira individual, quando se busca uma experiência única, ou um momento de prazer e tranquilidade, como foi discutido no subtópico 4.2.1.

Finalizando os questionamentos, perguntou-se se o participante recomendaria o consumo de cafés especiais e 86,4% recomendariam, 11,8% talvez e somente 1,8% não

recomendaria. Do total de respondentes, 36,4% não recomendaria uma marcada específica, 33,6% já recomendaria e 30% talvez recomendaria.

CONCLUSÃO

Com esta pesquisa, buscou-se descobrir o que leva o consumidor a escolher o café especial. Dessa maneira, inicialmente foi tratado conceitos sobre o assunto originando-se o questionário que foi base para o desenvolvimento da pesquisa. Trazendo assim, esclarecimento sobre pontos importantes no consumo e busca de qualidade.

A relevância da mesma destaca-se o fato de que o consumo de café especial aumentou nos últimos anos. Sendo que, o consumidor se mostra cada vez mais propenso a satisfazer seu gosto, apurando-o e buscando conhecimento naquilo que consome como visto na pesquisa do presente estudo. Nota-se que, independentemente da marca escolhida, pelo fato de cada pessoa ter sua particularidade no paladar, há uma questão em comum: a qualidade.

Nesse ínterim, sua satisfação ao consumir um produto de qualidade agrega a sua vida sensações de autorrealização, motivação e felicidade ao tomarem café especial. Levando o consumidor a se tornar um conhecedor da bebida que de início comum as mesas, porém agora se sofisticando ao ponto de vários dos que participaram da pesquisa serem conhecedores de notas aromáticas e de sabor.

Diante disso, esse trabalho de pesquisa busca despertar as empresas de café especial, o conhecimento do perfil de seus consumidores e seus gostos, fazendo com que as mesmas possam traçar estratégias de vendas, ficarem atentas a preços e assim corresponder melhor as expectativas do consumidor em geral.

Por fim, uma limitação encontrada para a pesquisa foi a coleta de dados. A pandemia vivenciada influenciou no fato que a grande maioria de consumidores estão com trabalhos remotos nesse período, o que provavelmente acabou inibindo a disponibilidade para responder os questionamentos. Dessa maneira, julga-se a importância de pesquisas futuras com maior aprofundamento.

Recomenda-se que em pesquisas futuras sejam utilizadas amostras maiores, assim como também utilizar de outras técnicas estatísticas como a correlação entre variáveis. Outra técnica válida é aplicar análises qualitativas, como por exemplo, grupo focal e entrevistas com questionamentos que poderão levar a um conhecimento maior do que leva o consumidor a escolha do café especial e suas percepções em torno do mesmo. Pode-se ainda, usar de

questionamentos para uma marca específica, facilitando a questão de amostra e beneficiando a empresa na obtenção do seu público alvo.

REFERÊNCIAS

ABIC, Associação Brasileira Industrial de Café. Disponível em: <<https://www.abic.com.br/estatisticas/indicadores-da-industria/>>. Acesso em: 16 jan. 2021.

AUDRIN, C. et al. When symbolism overtakes quality: Materialists consumers disregard product quality When faced with luxury brands. **Journal of Economic Psychology**, v. 61, p. 115-123, 2017. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167487016301374>>. Acesso em: 01 mai. 2021.

BARONE, Marcela. **Cafés especiais e salto de escala**: análise do circuito espacial produtivo e dos círculos de cooperação dos cafés especiais do Sul de Minas Gerais, 2017, 215 f. Dissertação (Mestrado em Geografia)- Programa de Pós Graduação em Geografia Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Rio Claro, 2017.

BESSA, Flávia. **Cafés especiais do Brasil consolidam novos mercados**. Embrapa. Publicado em 27 set. 2012. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/1484168/cafes-especiais-do-brasil-consolidam-novos-mercados>>. Acesso em: 16 jan. 2021.

BOAVENTURA, P. S. M. et al. Cocriação de valor na cadeia do café especial: o movimento da terceira onda do café. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 58, n. 3, p. 254-266, 2018.

CABREARA, L. C.; CALDARELLI, C. E. Estudo bibliométrico sobre a pesquisa científica de cafés certificados na Web of Science. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 25, n. 2, p. 1-19, 2020. Disponível em: <<https://revistas.una.br/reuna/article/view/1078>>. Acesso em: 22 jan. 2020.

CAMARGO, P. C. J. **Neuromarketing**: A nova pesquisa de comportamento do consumidor. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CAMELO, C. O. **Café e valores de consumo dos brasileiros**. 2017, 80 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio)- Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

CECAFÉ, Conselho dos Exportadores de Café do Brasil. 2021. Disponível em: <<https://www.cecafe.com.br/publicacoes/relatorio-de-exportacoes/>>. Acesso em: 01 mai. 2021.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2014. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1386>>. Acesso em: 02 abr. 2021.

EMBRAPA, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Consumo dos cafés especiais cresce 12% ao ano em nível mundial**. 2018. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/36260834/consumo-dos-cafes-especiais-cresce-12-ao-ano-em-nivel-mundial>>. Acesso em: 22 jan. 2020.

ESPERÓN, J. M. T. Pesquisa quantitativa na ciência da enfermagem. **Revista Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 21, n.1, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-81452017000100101&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 23 jan. 2021.

FASSIO, L. H.; SILVA, A. E. S. Importância econômica e social do café conilon. IN: FERRÃO, R. G. et al. **Café Conilon**. Incaper, 2017. Disponível em: <<https://biblioteca.incaper.es.gov.br/digital/bitstream/item/694/1/livro2007cafeconilon1.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2021.

FEIJÓ, A. M., VICENTE, E. F. R., PETRI, S. M. O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 13, n. 1, p. 27-41, 2020.

GONÇALVES, M. D. B. Produção e consumo de café: uma análise do custo de oportunidade de produção de cafés especiais e convencionais. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em MPAGRO). Economia e Gestão do Agronegócio, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Economia de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/26225/Disserta%c3%a7%c3%a3o_Marcos%20Davi%20Barbosa%20Gon%c3%a7alves.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17 abr. 2021.

GUIMARÃES, E. R. **Terceira onda do café**: base conceitual e aplicações. 2016. Dissertação-Programa de Pós- Graduação em Administração, área de concentração em Gestão de Negócios, Economia e Mercados, Universidade Federal de Lavras, Lavras, p. 1-135, 2016.

GUIMARÃES, E. R.; CASTRO JÚNIOR, L. G.; ANDRADE, H. C. C. A Terceira Onda do Café em Minas Gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 18, n. 3, p. 214-227, 2016.

GUIMARÃES, E. R. et al. The brand new Brazilian specialty coffee Market. **Journal of Food Products Marketing**, v. 25, ed. 1, mai., 2018. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10454446.2018.1478757>>. Acesso em: 03 mai. 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEME, P. H.M. V. **Cafés especiais**: a visão mercadológica. 2017. Disponível em: <<https://coffeainsight.com.br/cafe-especiais-a-visao-mercado-mercado%3%B3gica-c8d0f6ad5946>>. Acesso em: 22 jan. 2021.

LEME, P. H. M. V., MACHADO, R. T. M. Os pilares da qualidade: o processo de implementação do programa de qualidade do café (Pqc). **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 12, n. 2, p. 234-248, 2010.

LOPES, D. C.; ANDRADE, D. C. T. O comportamento de compra do consumidor de café orgânico no sul de Minas. **Revista Agrogeoambiental**, v. 7, n. 1, mar. 2015. Disponível em: <<https://200.131.173.22/index.php/Agrogeoambiental/article/download/628/626>>. Acesso em: 01 mai. 2021.

MACIEL, G. N.; CARLOS, A. C.; VILAS BOAS, L. H. B. O simbolismo por trás do consumo: uma análise qualitativa sobre o comportamento de consumidores de cafés especiais em Lavras. XLIII Encontro da ANPAD- EnANPAD 2019, p.1-15, São Paulo, 2019.

MACIEL, G. N.; LEME, P. H. M. V.; GUIMARÃES, E. R. Construção do mercado de café especiais e o papel dos concursos de qualidade: o caso do Cup of Excellence Brasil. XLIV Encontro da ANPAD- EnANPAD 2020, 2177-2576 versão online, 2020.

MANCUSO, A. C. B. Estatística descritiva: perguntas que você sempre quis fazer, mas nunca teve coragem. **Clin Biomed Res**, v. 38, n. 4, p. 414-418, 2018. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/hcpa/article/view/89242/pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2021.

MARIANO, A. M.; PALDÊS, R. Á.; MOULAZ, M. T. Fatores de decisão na frequência do consumo de café gourmet: um estudo por meio das equações estruturais. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista- BA, n. 19, p. 93-125, 2015.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. **Elsevier Brasil**, Rio de Janeiro, 5º ed., 2012.

OIC, Organização Internacional do Café, 2020. Disponível em: <<http://www.ico.org/prices/new-consumption-table.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2021.

OLIVEIRA, T. M. V. Escalas de mensuração de atitude: Thrstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Revista Administração online**, São Paulo, v. 2, n. 2, 2001. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm> Acesso em: 09 de mar. 2021.

PETRY, J. F.; BORGES, G. R.; SILVA, L. A. O efeito hedônico no consumo de café no Brasil. **Rev. Bras. Mark-ReMark**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 80-109, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/remark/article/viewFile/14890/7116>>. Acesso em: 17 abr. 2021.

ROSENBERG, L., SWILLING, M.; VERMEULEN, J. W. Práticas da terceira onda de café: a perspectiva de um produtor Burundiano. **Estratégia de Negócios e Meio Ambiente**, v. 27, ed. 2, 2018. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.2010>>. Acesso em: 19 jan. 2021.

SAMOGGIA, A.; PRETE, M. D.; ARGENTI, C. Functional needs, emoticons, and perceptions of coffee consumers and non-consumers. **Sustainability**, v. 12, ed. 14, 2020. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/14/5694/htm>>. Acesso em: 01 mai. 2021.

SCAA, Specialty Coffee Association of America. **Guia rápido**- Green Coffee. 2009. Disponível em: <http://coffeetraveler.net/wp-content/files/903-SCAACuppingMethod_RESUMO_3a.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2020.

SCHIMIL, M.; CAMPOS, T. S. Consumimos para existir ou existimos para consumir? Uma reflexão a partir das novas formas de consumo: um estudo de caso de um café paulistano lowsumerista. **Intercom**- Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, Belo Horizonte, p. 1-15, 2018.

SILVA, W. C. E. Consumidores de cafés especiais nos bairros da zona norte da Cidade do Recife-PE. 2019. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso- Universidade Federal Rural de Pernambuco, Bacharelado em Economia doméstica, Recife, 2019. Disponível em: <https://repository.ufrpe.br/bitstream/123456789/2299/1/tcc_willianacibelleepifaniodasilva.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2021.

SPERS, E. E.; SAES, M. S. M.; SOUZA, M. C. M. Análise das preferências do consumidor brasileiro de café: um estudo exploratório dos mercados de São Paulo e Belo Horizonte. **Revista Administração**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 53-61, 2004. Disponível em: <<https://spers.pro.br/site/wp-content/uploads/2018/09/Doc.-IX-1.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2021.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 2008.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. **Diagnóstico sobre o sistema agroindustrial de cafés especiais e qualidade superior do Estado de Minas Gerais**. Relatório Final PENSA/FIA/FEA/USP, São Paulo, 2001.

CAPÍTULO 25

IMPLANTAÇÃO DE TECNOLOGIA DE *BUSINESS INTELLIGENCE* NA DIRETORIA REGIONAL DE SAÚDE NORTE DE BELO HORIZONTE: UM ESTUDO DE CASO

DOI: 10.47402/ed.ep.c202293625950

Moisés Gonçalves de Oliveira
Raphael Augusto Teixeira de Aguiar
Edmundo Gustavo Cipriano de Araújo

RESUMO

A literatura atual aponta que a implantação da tecnologia de *Business Intelligence* (BI) ou Inteligência de Negócios (IN) é um dos principais fatores de aumento do desempenho nas organizações. Esse trabalho consiste em um estudo de caso descritivo sobre a implantação de recursos de Tecnologia de Informação e Comunicação em processos gerenciais na Diretoria Regional de Saúde Norte de Belo Horizonte (DRESN). Essa diretoria é responsável pela gestão, acesso e qualidade das políticas, programas, estratégias e ações do SUS no território da Regional Norte da cidade e está vinculada à Secretaria Municipal de Saúde (SMSA) de Belo Horizonte. Partiu-se do pressuposto de que a utilização do conceito e das ferramentas de BI podem contribuir com a qualidade e a inovação na gestão, fortalecendo processos de planejamento e comunicação em uma perspectiva de gestão do conhecimento. O objetivo geral do presente trabalho é descrever o processo de implantação da tecnologia de BI em processos gerenciais identificados na DRESN. Em relação à metodologia da pesquisa foram identificados, como amostra no universo de todos os processos gerenciais da diretoria, quatro iniciativas que tiveram investimento da tecnologia de BI ao longo dos últimos anos. Para a criação dos *dashboards* e relatórios, foram utilizados aplicativos disponíveis de forma gratuita com base na computação em nuvem. A coleta de dados foi realizada por meio de dados secundários não sensíveis. Foram arrolados todos os documentos em meio eletrônico ou físico como legislações, fluxogramas, instruções e pareceres técnicos referentes à implantação da ferramenta de BI, disponíveis nas respectivas gerências e de acesso a qualquer gestor, profissional ou usuário interessado. A análise de todo o material foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo. Como produto desse trabalho, foi elaborado um roteiro com recomendações para sistematizar o projeto de implantação de tecnologia de BI em processos gerenciais do SUS. Acredita-se que esse estudo tenha o potencial de incentivar o uso dessa tecnologia na gestão do SUS, fomentar a cultura da análise da situação e tomada de decisão com base em informação e nos processos de gestão colegiada.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento; Sistema Único de Saúde; Tecnologia da Informação

INTRODUÇÃO

O *Business Intelligence* (BI), ou Inteligência de Negócios (IN), consiste num termo introduzido na década de 80 pelo Grupo Gartner, empresa americana de consultoria em Tecnologia de Informação (TI) (GARNTER, 2019). Para Bastos *et al.* (2015), o BI é uma ferramenta de gestão empresarial ou uma forma mais sofisticada de se obter informações

sistematizadas, com maior rapidez e mais apropriadas ao gestor no momento de análise da situação ou da tomada de decisão. Essa ferramenta pode ser entendida como um conjunto de soluções tecnológicas que englobam os processos de coleta, armazenamento, extração, transformação, análise e distribuição de dados para tomada de decisão.

Os recursos do *BI* podem contribuir com uma visão sistêmica do negócio e fortalecer a distribuição e a comunicação dos dados entre os usuários. O principal objetivo é consolidar grandes quantidades de dados em informações de qualidade para subsídio ao entendimento da situação e na tomada de decisões (SCHIFF, 2009).

O uso do *BI* permite a uma instituição transformar dados em informações úteis e significativas para, depois, disponibilizá-las a todos aqueles que possam delas precisar no momento e no local em que forem necessárias, fomentando decisões oportunas mais fundamentadas (REGINATO; NASCIMENTO, 2007).

O uso de ferramentas de IN vai ao encontro do fomento da gestão do conhecimento (GC). Nesse campo, Choo (2003) apresenta três perspectivas fundamentais: a primeira refere-se ao uso da informação para entendimento do contexto e da percepção de oportunidades de negócio. A segunda refere-se ao uso dos dados para geração de informação e conhecimento e a terceira relaciona-se ao uso da informação como subsídio para tomada de decisão. Essas perspectivas podem melhorar a qualidade e a eficiência de serviços públicos (SURBAKTI, 2015) e, de forma mais específica, dos vários campos da gestão do cuidado em saúde (FRAGA *et al.*, 2017).

O território da regional Norte, onde há maior concentração de pessoas vivendo em condições de vulnerabilidade social (BELO HORIZONTE, 2015), é constituído por 40 bairros, com população de 212.055 habitantes. Possui extensão territorial de 32,56 km² e densidade demográfica de 6.513 hab./km², segundo o Instituto Brasileiros de Geografia e Estatística (PITCHON, 2012). Por outro lado, faz divisa com os municípios de Santa Luzia e Vespasiano e com as regionais Nordeste, Pampulha e Venda Nova (BELO HORIZONTE, 2019a).

No contexto da Diretoria Regional de Saúde Norte (DRESN) são utilizados, atualmente, 22 Sistemas de Informação oficiais que, em sua maioria, apresentam bancos de dados, plataformas de acesso e interface do usuário diferentes entre si, não se comunicando. Both e Dill (2005) afirmam que os processos de gestão em saúde envolvem intensa produção de dados que, em geral, agregam pouco valor à gestão devido à fragmentação da produção da informação, ao uso de tecnologias antigas e à baixa capacidade de comunicação entre os serviços.

Foram implantadas na DRESN ferramentas de gestão por meio do uso de recursos da Computação em Nuvem ou *Cloud Computing*⁹ como *dashboards*, relatórios, mapas, formulários e agendas, no intuito de mitigar as lacunas dos sistemas de informação e os desafios na comunicação relacionados aos sistemas oficiais. Atualmente existem 24 ferramentas de gestão compartilhada na DRESN. Tem-se investido na implantação de ferramentas de Inteligência de Negócios de acesso gratuito que possibilitem a visualização e a análise de consideráveis volumes de dados e informações em saúde, favorecendo o entendimento dos cenários, identificação de alternativas, visualização e comunicação de indicadores e, em especial, a tomada de decisão. Citam-se, como exemplo, os aplicativos *Google Drive*, *Google Planilhas*, *Google Data Studio* e *Microsoft Power BI*. A utilização desses recursos é compatível com a resolução municipal que trata da segurança da informação e o acesso é restrito a pessoas específicas, com acesso ao *e-mail* pbh.gov.br (BELO HORIZONTE, 2013).

Esse trabalho representa um estudo de caso descritivo que retrata a implantação de tecnologia de *Business Intelligence (BI)* em processos gerenciais na Diretoria Regional de Saúde Norte de Belo Horizonte. O enfoque consiste nos processos de comunicação da informação e na perspectiva da tomada de decisão compartilhada. De acordo com Oliveira, Santana e Gomes (2014), o ponto que permite incremento de qualidade e inovação nos processos de gestão está fundamentalmente ligado à participação de vários agentes na análise da situação e na tomada de decisão.

A pergunta que norteia esse estudo é: quais são as perspectivas da implantação da tecnologia de *Business Intelligence* na Diretoria Regional de Saúde Norte de Belo Horizonte?

A motivação da pesquisa consiste na possibilidade de contribuir com a qualificação na gestão do SUS por meio de implantação dos conceitos e das ferramentas de *Business Intelligence*. Isso envolve a adoção de Tecnologias de Informação e Comunicação e a necessidade de mudanças na cultura organizacional com a finalidade de viabilizar o aprimoramento de diagnósticos e tomadas de decisão com base em informação.

9 A Computação em Nuvem, ou *Cloud Computing*, usa a conexão e a grande escala da internet para hospedar os mais variados recursos, programas e informações, permitindo que o usuário os acesse por meio de qualquer computador, *tablet* ou telefone celular. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/cloud-computing/> (GIRALDO, 2018).

OBJETIVOS

O objetivo geral do presente trabalho é descrever o processo de implantação de tecnologia de *Business Intelligence*, (*BI*) em processos gerenciais identificados na Diretoria Regional de Saúde Norte de Belo Horizonte. Os objetivos específicos são: descrever a utilização de cada uma das ferramentas de Inteligência de Negócios; identificar as etapas de implantação da tecnologia de *BI* nos processos gerenciais escolhidos; realizar análise da implantação da tecnologia de *BI* nos processos identificados na DRESN.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Inteligência de Negócios (IN) consiste em uma vasta categoria de tecnologias e programas utilizados para extrair, armazenar, analisar e transformar grandes volumes de dados. Essa tecnologia contribui com o ambiente de conhecimento, no qual há produção sistemática veloz e consistente de informação gerencial, sendo capaz de auxiliar empresas a tomarem as melhores decisões nos negócios, baseadas em fatos reais, com profundidade suficiente para descobrir as causas de uma tendência ou contribuir para o entendimento de um problema (ELEUTÉRIO, 2015; MAI *et al.*, 2017).

A implantação do *Business Intelligence* pode contribuir para a qualidade e a inovação na gestão, bem como fortalecer processos de planejamento e comunicação no SUS. Os tomadores de decisão das organizações não conhecem, muitas vezes, suas verdadeiras necessidades de informação, além de desconhecerem quais estão à sua disposição ou podem ser obtidas e disponibilizadas nos sistemas de informação. Essa lacuna, identificada pela falta de conhecimento das informações necessárias disponíveis pelos sistemas de informação, provocou o surgimento do *Business Intelligence* (Both e Dill, 2005).

No que tange ao Ministério da Saúde (MS), as tecnologias de informação constituem instrumentos fundamentais para apoiar e oferecer suporte às operações e às práticas organizacionais das gestões estadual e municipal, no contexto do Sistema Único de Saúde (SUS). O setor responsável pela gestão da Tecnologia de Informação (TI) é quem ampara as organizações no atendimento às exigências por agilidade, flexibilidade, efetividade e inovação (BRASIL, 2016).

No termo Inteligência de Negócios, a primeira palavra constitui o fator que agrega valor ao negócio no ambiente corporativo. A Inteligência ou Inteligência de dados, segundo Jennifer Rowley (2007), representa o caminho que vai dos dados, desloca-se pela informação e atinge o

conhecimento, até um nível identificado como inteligência nas organizações. A Figura 1 descreve esse percurso de forma didática.

Figura 1 - Pirâmide do Conhecimento



Fonte: Elaborada pelo autor-Adaptada de Eleutério (2015) e Rowley (2007).

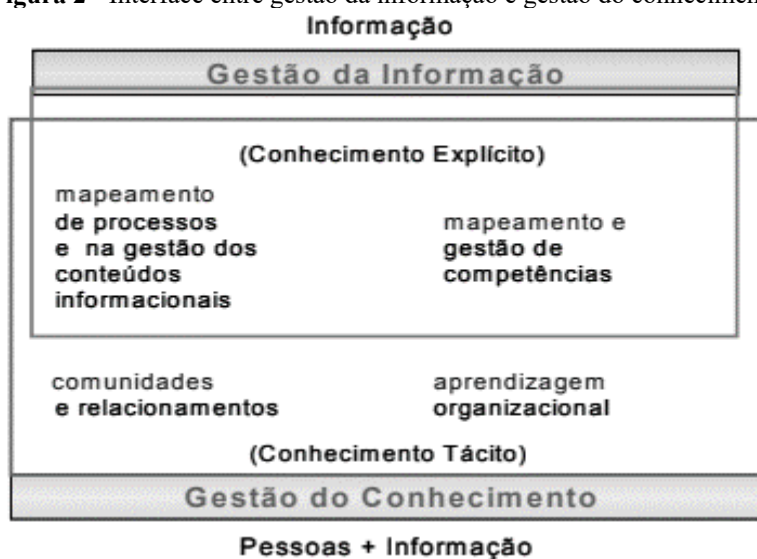
Essa imagem é didática. No primeiro nível, de baixo para cima, estão identificados, os registros, os Dados brutos, não interpretados, porém estruturados em bancos de dados. Estão presentes em maior volume e possuem baixo valor agregado no processo de entendimento da situação e na tomada de decisões para as organizações. No segundo nível estão identificadas as Informações, dados interpretados e contextualizados à realidade. Representam um volume menor que o nível anterior e possuem maior valor agregado em relação aos Dados. No terceiro tem-se o Conhecimento, que consiste em inferências produzidas e dotadas de aplicabilidade prática, por meio de uma análise mais contextualizada da informação. O volume de Conhecimento é bem menor do que a Informação, sua estruturação é mais clara e possui maior valor agregado. Por último, está identificada a Inteligência ou Sabedoria. O volume de Inteligência é reduzido em relação a todos os níveis anteriores e seu valor agregado é alto. Esse nível é atingido quando a organização possui clareza de como gerar conhecimento de maneira sistemática no contexto do trabalho, de forma a compreender como e quando aplicar o conhecimento (ROWLEY, 2007; ELEUTÉRIO, 2015).

A partir do entendimento dos conceitos abordados na Pirâmide do Conhecimento, é possível compreender os conceitos de gestão da informação (GI) e gestão do conhecimento (GC).

A GC e a GI possuem muitos pontos semelhantes, mas há uma diferença importante quanto aos objetivos de cada uma. A primeira apresenta, como principal foco, organizar, controlar e tornar disponíveis as informações registradas, com ênfase em procedimentos,

metodologias e tecnologias. A GC busca dar sustentação a novas ideias, contribuindo para um ambiente de criação e compartilhamento de conhecimento, requerendo um alto grau de envolvimento das pessoas, além do suporte tecnológico. Já o foco da GI reside no conhecimento explícito, formal, protocolar. Para a gestão do conhecimento, além de todos os componentes da gestão da informação, é essencial considerar o conhecimento tácito, mais difícil de ser transmitido e que abrange as redes informais de comunicação, os relacionamentos entre as pessoas, os múltiplos fatores que compõem a cultura organizacional e o aprendizado dos componentes da organização (CHOO, 2003; CIANCONI, 2003). A Figura 2 apresenta a interface entre a gestão do conhecimento e a gestão da informação.

Figura 2 - Interface entre gestão da informação e gestão do conhecimento.



Fonte: Cianconi (2003, p.231).

Segundo Wauyo, Omol e Okumu (2017) o processo de gestão da informação descrito por Choo (2003) pode ser considerado a base para todos os processos de tecnologia de Inteligência de Negócios. As etapas do gerenciamento de informações são definidas por um ciclo ininterrupto, com seis fases: 1) identificação de necessidades de informação; 2) aquisição de informação; 3) organização e armazenamento de informação; 4) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; 5) distribuição de informações; 6) uso da informação.

Para Choo (2003), o uso da informação apresenta três perspectivas essenciais na gestão do conhecimento: a primeira é a busca de significados comuns para o entendimento do contexto vivenciado. A segunda refere-se à construção e à criação de conhecimentos e à inovação, a partir do uso da informação e do seu significado construído coletivamente. A terceira perspectiva, por fim, relaciona-se à diminuição das incertezas por meio da qualificação dos processos de tomada de decisão pelo uso do conhecimento.

O *BI* é uma abordagem analítica, não uma ferramenta. Isso significa que é possível sua implantação a partir de qualquer software de controle ou análise de (BRAGHITTONI, 2017).

A implantação da Inteligência de Negócios envolve a utilização de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). No entanto, o ponto central que garante sua efetividade é a utilização de uma abordagem estratégica que envolva o capital humano e os processos de gestão do conhecimento, transformando a cultura da empresa (MUNGREE; RUDRA; MORIEN, 2013).

Para Bezerra e Siebra (2015), é consensual que o processo de implantação do *BI* deva estar alinhado ao Planejamento Estratégico (PE) corporativo. Os autores descrevem alguns passos para implantação da Inteligência de Negócios nas organizações: o primeiro envolve realizar um estudo sobre a empresa e sobre sua cultura em termos de sistemas. O segundo passo consiste na análise dos sistemas existentes, verificando seu desempenho, funções exercidas, volumes de dados gerados e características dos processamentos, dentre outras questões. Nessa fase são avaliados os sistemas de forma quantitativa (volume, recursos e custos) e qualitativa (atendimento das necessidades dos usuários, controle interno e eficiência). Na terceira etapa, apura-se e avalia-se a qualidade dos dados existentes. Finalmente, é desenvolvido um modelo global do sistema de informação vigente, salientando-se pontos fracos e fortes e identificando as oportunidades e as ameaças existentes no ambiente de TI.

A literatura aponta a possibilidade do *Self-Service Business Intelligence (SSBI)*,¹⁰ como resposta aos desafios práticos para garantia de suporte da área de Tecnologia de Informação no processo de implantação do *BI*. O *SSBI* refere-se à implantação do *Business Intelligence* pelo próprio usuário, com pouco ou nenhum suporte da área de TI, e está entre as abordagens que mais estimulam o uso da tecnologia de *BI*.

O *SSBI* tem permitido a implantação de ferramentas de *BI* em organizações públicas e privadas, pelos motivos apresentados no quadro. Alguns dos aplicativos e plataformas que disponibilizam recursos de desenvolvimento do *BI* pelo próprio usuário são acessíveis gratuitamente, o que tem contribuído para a disseminação do uso dos recursos do *BI* (BRAGHITTONI, 2017).

Todos os agentes públicos envolvidos com o uso das ferramentas devem zelar pelas informações que lhes são confiadas no exercício do seu ofício, conforme consta no Decreto

¹⁰ *Business Intelligence* Autoaplicável (tradução livre).

Municipal nº 14.906, de 15 de maio de 2012 (BELO HORIZONTE, 2012), que dispõe sobre o acesso às informações previsto na Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei do Acesso à Informação (BRASIL, 2011), e regulamentada pelo Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012 (BRASIL, 2012). O Decreto Municipal nº 15.432, publicado em 19 de dezembro de 2013, institui a Política Municipal de Segurança da Informação e regulamenta a utilização e cuidados necessários para garantia do sigilo ético, segurança e disponibilidade na utilização da informação (BELO HORIZONTE, 2013). Já a Lei Federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, que dispõe sobre a proteção de dados pessoais, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) (BRASIL, 2018b), estabelece uma série de obrigações relacionadas à segurança, guarda, divulgação e tratamento de dados. Recomenda-se o uso de dados anonimizados, para evitar a identificação de uma pessoa específica por meio da exposição de dados sensíveis como nome, endereço, origem racial, étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dados referentes à saúde, à vida sexual, dados genéticos, biométricos e até mesmo o número de IP (*Internet Protocol*), protocolo identificador dado ao seu computador, ou roteador, ao conectar-se à rede. Caso não seja possível abrir mão do tratamento de dados sensíveis o titular dos dados deve emitir consentimento específico.

Uma das grandes vantagens do *BI* são os recursos de visualização dos dados e informações disponibilizados pela interface do usuário: *dashboards*, relatórios e tabelas dinâmicas (BRAGHITTONI, 2017), como apresentados no Quadro 1:

Quadro 1 - Tipos de ferramentas de visualização de dados no *BI*.

VISUALIZAÇÃO	DESCRIÇÃO
DASHBOARDS	São "painéis de controle" que se assemelham aos painéis de automóveis e apresentam uma visão abrangente e ágil das medidas de desempenho corporativo, as métricas.
RELATÓRIOS	São as formas de visualização de dados mais conhecidas. Os relatórios tem uma formatação predefinida de colunas que apresenta registros (linhas) de acordo com os filtros de uma seleção.
TABELAS DINÂMICAS	São formas de visualização que permitem que o usuário crie suas próprias análises. O uso deste recurso possibilita ao usuário a escolha das métricas (medidas) e das dimensões (descritores que nomeiam as colunas da tabela) que serão exibidos e em que ordem.

Fonte: Elaborado pelo autor-Adaptado de Braghittoni (2017).

METODOLOGIA

Como percurso metodológico desse trabalho, optou-se pela abordagem proposta por Sylvia Constant Vergara, descrita no livro *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (VERGARA, 2000). A autora recomenda uma abordagem didática desdobrada em seis subtópicos, a saber: tipo de pesquisa quanto à abordagem, quanto aos fins e quanto aos meios, unidade de análise, sujeitos da pesquisa e técnicas de coleta e de análise de dados.

Essa pesquisa caracteriza-se, quanto à abordagem, como qualitativa e, quanto aos fins, como descritiva. A referida abordagem foi escolhida por ser adequada ao alcance do objetivo geral do estudo.

De acordo com Minayo (2010), o método qualitativo é apropriado para estudar a história, as relações, as percepções e as opiniões dos seres humanos acerca de como pensam e interpretam fenômenos e situações relacionadas a seu contexto de vida.

Quanto aos meios trata-se de um estudo de caso, ou seja, um desenho indicado para estudos organizacionais e gerenciais (GIL, 2008; YIN, 2010). Com a utilização do estudo de caso, pretende-se reunir informações a respeito do processo de implantação das ferramentas de *Business Intelligence* trazendo esclarecimentos e contribuindo com um entendimento mais profundo e crítico sobre o tema e sua interação com a realidade em que se apresenta, dirimindo algumas dúvidas e contribuindo para o surgimento de outras indagações.

O universo da pesquisa é composto por todos os processos gerenciais identificados na Diretoria Regional de Saúde Norte (DRESN). Cada processo de trabalho tem como referência um ou mais sistemas de informação e, atualmente, a DRESN apresenta 22 Sistemas de Informações utilizados nas gerências da sede da diretoria.

As unidades de análise para descrição da implantação consistem nos processos gerenciais. A definição da amostra foi realizada por tipicidade, composta por quatro processos que, sabidamente, têm sido modificados pelo uso da Inteligência de Negócios: o *Dashboard* Monitoramento dos Episódios de Violência nas Unidades de Saúde, o *Dashboard* Monitoramento de Rodagem dos Veículos e o Relatório Monitoramento dos Indicadores de Coleta de Exames, além do Relatório Monitoramento dos Indicadores e Informações do Serviço de Controle de Zoonoses. A tipicidade, segundo Vergara (2000, p. 51) é “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população.”

A coleta de dados foi realizada a partir de dados secundários relacionados ao processo de implantação e utilização do *Business Intelligence*. Foram utilizadas normas, legislações, instruções normativas e procedimentos operacionais padrão. Além desses usou-se, também, protocolos, pareceres técnicos, bancos de dados, painéis e fluxogramas, bem como mapas, relatórios de análises das gerências que implantaram a tecnologia e demais documentos pertinentes ao processo selecionado.

O uso de várias fontes de dados amplia as perspectivas de qualidade e riqueza de detalhes na descrição do caso (YIN, 2010). Todo material obtido durante a pesquisa foi armazenado de forma eletrônica em um banco de dados *on-line* com acesso restrito aos autores. Segundo Yin (2010, p. 147), "a falta de um banco de dados formal para a maioria dos estudos de caso é um defeito importante da pesquisa que precisa ser corrigido."

Essa pesquisa envolveu coleta de dados secundários não sigilosos, anonimizados, dados que não permitem a identificação de indivíduos específicos, de acordo com as recomendações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) (BRASIL, 2018b) e relacionados ao uso de ferramentas gerenciais de análise de dados. A pesquisa teve parecer positivo da Secretaria Municipal de Saúde da Prefeitura de Belo Horizonte, por meio do Termo de Consentimento de Uso de Dados (TCUD).

Todo o material coletado foi analisado por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2008) constituída por três passos: 1) a pré-análise, em que é feita a organização do material; 2) a exploração do material, momento em que o conteúdo é categorizado e ordenado e 3) o tratamento dos resultados e a interpretação.

Na pré-análise foi realizada a leitura flutuante, proposta por Minayo (2008), de todo o material coletado. Posteriormente, a partir da exploração do material, foram identificadas as etapas para implantação de cada um dos processos gerenciais que utilizam a tecnologia do *Business Intelligence (BI)*. A partir dessa análise foi realizada a descrição da utilização da tecnologia do *BI* nos processos identificados. No terceiro passo, tratamento dos resultados obtidos e interpretação, foram estabelecidas as associações entre os resultados e o referencial teórico. Por meio da metodologia proposta, foi alcançado o objetivo da pesquisa, que consiste em descrever o procedimento de implantação da tecnologia de *BI* em processos gerenciais identificados na Diretoria Regional de Saúde Norte de Belo Horizonte.

RESULTADOS

Para a exposição dos resultados foram acessados documentos físicos e eletrônicos, apresentações, normas, atas, protocolos, manuais e fluxogramas, além de *dashboards*, mapas, relatórios, sites, ferramentas de gestão e pareceres técnicos elaborados pelos profissionais envolvidos em cada processo que utiliza a tecnologia de *Business Intelligence (BI)* na DRESN, com o intuito de avaliar a implantação das ferramentas e propor melhorias.

Esses resultados referem-se a investimentos relativamente recentes da Diretoria supracitada na tecnologia de Inteligência de Negócios. Com a perspectiva de permitir comunicação e participação no planejamento da DRESN de todo o corpo gerencial e de referências técnicas,¹¹ foi elaborado um instrumento para sistematizar o processo de planejamento e gestão do conhecimento. Esse instrumento consiste num *site* criado na plataforma do *Google Sites* com acesso apenas a *e-mails* específicos. O *site* possui uma página inicial que descreve missão, visão e valores da Secretaria Municipal de Saúde (SMSA), uma aba que dá acesso aos principais instrumentos do Plano Municipal de Saúde e Planejamento Estratégico da SMSA, outra com o Planejamento Estratégico da DRESN, além de uma que contém o Painel de Monitoramento que permite acesso a informações, por meio de indicadores e gráficos e às ferramentas de *Business Intelligence* identificadas nessa pesquisa. O *dashboard* Monitoramento de Rodagem dos Veículos é de acesso interno à DRESN. Há uma aba com identificação dos Projetos Estratégicos Prioritários da DRESN e uma outra que lista os Grupos de Trabalho (GT) da DRESN. É possível identificar, também, uma aba denominada, Fale Conosco que permite ao usuário tecer críticas, resolver dúvidas e apresentar sugestões.

É possível inferir, por meio dos registros levantados, que desde longa data essa Diretoria trabalha com um modelo de gestão colegiada, com a instituição de espaços coletivos de discussão, planejamento e ação, sendo esse um recurso essencial para implantação da tecnologia de Inteligência de Negócios.

11 Profissional da gestão com formação em curso superior na área da saúde, cuja atribuição é oferecer suporte técnico no nível de gestão à Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte e às subsecretarias, diretorias e gerências vinculadas.

A partir do segundo semestre de 2018, a Diretoria regional passou a desenvolver e implantar ferramentas de *Business Intelligence* - utilizando recursos de computação em nuvem - em alguns procedimentos gerenciais, como os quatro processos descritos nesse trabalho.

Até o primeiro semestre de 2019 foi possível verificar, pelos registros, que a implantação da tecnologia estava centrada em cada um dos processos de gestão escolhidos por sua importância do ponto de vista do Planejamento Estratégico da SMSA e pela importância no contexto da Regional Norte. De 2016 ao primeiro semestre de 2019, não foi encontrado nenhum registro que aponte para um planejamento sistemático das ações de gestão dessa Diretoria com estabelecimento claro de prioridades no quadro de um planejamento mais amplo.

A partir do segundo semestre de 2019, a DRESN passou a se organizar por meio de um processo de Planejamento Estratégico-Tático e a implantação da tecnologia foi incorporada, de forma mais sistemática, nas prioridades estabelecidas, de forma colegiada. Segundo a descrição dos achados, a essência desse planejamento envolve reconhecimento e considerações do Planejamento Estratégico da SMSA para os anos 2018 a 2021 (BELO HORIZONTE, 2018a) e as necessidades do território da Regional Norte, qualificadas por meio de um diagnóstico. A base desse planejamento, além das diretrizes do Planejamento Estratégico da SMSA, tem sido o uso das informações disponíveis para subsídio na tomada de decisão e no reconhecimento das oportunidades de ação. O uso da informação nos processos de gestão é uma prática que mantém relação com a Inteligência de Negócios (IN), com a gestão da informação e a gestão do conhecimento (ABEDI, 2013; WAUYO; OMOL; OKUMU, 2017; SURBAKTI, 2015).

Embora o uso dessa tecnologia seja recente é possível verificar que, no planejamento da DRESN, o uso da IN objetiva aumentar a capacidade de alcance de resultados efetivos por meio de mudanças desencadeadas pela descoberta e pelo uso da inteligência a partir dos dados e informações disponíveis. A Inteligência é alcançada quando se descobre, por meio da análise dos dados, quando e como agir (ROWLEY, 2007).

A partir dos documentos foi possível perceber que, no final de 2019, a implantação de tecnologia de *Business Intelligence* já envolvia claramente uma relação com o Planejamento Estratégico da SMSA e com o Planejamento Estratégico-Tático da DRESN. As etapas de implantação da tecnologia nos procedimentos identificados envolveram a formação de um grupo de trabalho responsável pelo processo e pela estruturação de cada uma das ferramentas e, também, pelo desenvolvimento do modelo de análise dos dados e proposição de ações. A qualidade das informações produzidas e das ferramentas utilizadas tem amadurecido junto com a construção do GT. No quadro do planejamento da DRESN, foi proposta, aos responsáveis por

cada processo, a realização de um diagnóstico por meio da matriz *SWOT* (VIECELI, 2010). No Quadro 2 é apresentado um consolidado das características das ferramentas de visualização de dados no *BI*.

Quadro 2 - Descrições das ferramentas de visualização de dados no *BI*.

Processo implantado	Tipo de ferramenta	Tempo de implantação	Plataforma de desenvolvimento	Banco de dados	Números de usuários diretos
A	<i>Dashboard</i>	30 meses	<i>Google Data Studio</i>	<i>Google Planilhas</i>	40 usuários
B	<i>Dashboard</i>	9 meses	<i>Google Data Studio</i>	<i>Google Planilhas</i>	5 usuários
C	Relatório	13 meses	<i>Google Planilhas</i>	<i>Google Planilhas</i>	120 usuários
D	Relatório	18 meses	<i>Google Sites/ Google Planilhas</i>	<i>Google Planilhas</i>	65 usuários

Fonte: Elaborado pelos autores-Adaptado de Oliveira (2020, p.81).

O quadro apresenta um resumo das características das ferramentas de Inteligência de Negócios desenvolvidas e implantadas na DRESN. Dessas ferramentas, duas constituem *dashboards*¹² e duas relatórios.³ A ferramenta com maior tempo de implantação, *Dashboard Monitoramento dos Episódios de Violência nas Unidades de Saúde*, tem 30 meses, e a com menor tempo, *Dashboard Monitoramento de Rodagem dos Veículos*, 9 meses. A média de implantação das ferramentas é de 17 meses e meio. As duas ferramentas visualizadas através de *dashboards* são desenvolvidas no *Google Data Studio*. Por outro lado, as ferramentas visualizadas por meio de relatórios são desenvolvidas no *Google Planilhas* sendo uma, também, no *Google Sites*. O banco de dados (BD) de todas as ferramentas está ou foi exportado para o *Google Planilhas*, o que permite a atualização da ferramenta de *BI* automaticamente, à medida que o mesmo é atualizado. A média de usuários com acesso direto às ferramentas, ou seja, para fins de monitoramento e gestão do processo de trabalho, é de 58. A ferramenta Relatório Monitoramento dos Indicadores de Coleta de Exames Laboratoriais é a que possui maior acesso: estima-se que 120 pessoas podem acessá-la, incluindo-se todos os gerentes de Centros

12 De acordo com a descrição no Quadro 1, os *dashboards* constituem painéis de controle que permitem cruzamento dinâmico de informação. Já os relatórios são bem conhecidos, pois constituem tabelas fixas com um consolidado de informações ou indicadores relevantes sobre determinado assunto (BRAGHITTONI, 2017).

de Saúde da Diretoria Regional de Saúde Venda Nova, da DRESN, Gestores e Referências Técnicas das Diretorias Regionais, Nível Central, profissionais das Unidades de Saúde.

Em relação à arquitetura interna, todas as ferramentas apresentadas foram desenvolvidas utilizando o conceito de computação em nuvem, por meio de ferramentas que permitem o *Self Service Business Intelligence (SSBI)* (IMHOFF; WHITE, 2011) desenvolvidas através de plataformas gratuitas, sem custo adicional para a Prefeitura de Belo Horizonte, SMSA ou DRESN. A implantação da ferramenta de forma gratuita é um importante fator de disseminação da prática (BRAGHITTONI, 2017).

No Quadro 3 são apresentadas as perspectivas da presença do Planejamento Estratégico (PE) no início da implantação de cada um dos processos identificados. Foi considerado o horizonte do PE da SMSA e do planejamento estratégico-tático da DRESN. Segundo Bezerra e Siebra (2015), o processo de implantação do *BI* deve estar alinhado ao PE corporativo.

Quadro 3 - Perspectiva do planejamento estruturado da SMSA e da DRESN no início da implantação.

Processo Implantado	Perspectiva do Planejamento Estratégico da SMSA na implantação.	Planejamento estruturado na DRESN para implantação.
A	Presente	Ausente
B	Presente	Ausente
C	Presente	Presente
D	Presente	Presente

Fonte: Elaborado pelos autores-Adaptado de Oliveira (2020, p.83).

Foi verificado, na implantação de cada uma das experiências apresentadas, a relação com o PE da SMSA já que, nos quatro processos, a perspectivas do PE estão identificadas. Em relação à Regional, temos registros de um planejamento estruturado voltado para a implantação das ferramentas Relatório Monitoramento dos Indicadores de Coleta de Exames Laboratoriais e Monitoramento dos Indicadores e Informações do Serviço de Controle de Zoonoses. Não há registros de um planejamento estruturado para implantação das ferramentas *Dashboard* Monitoramento dos Episódios de Violência nas Unidades de Saúde e *Dashboard* Monitoramento de Rodagem dos Veículos. A partir de janeiro de 2020, o uso de todas as ferramentas passou a ser referenciado ao Planejamento Estratégico-Tático da DRESN.

O Quadro 4 apresenta a avaliação de cada uma das ferramentas em relação à perspectiva da segurança da informação.

Quadro 4 - Perspectivas da segurança da informação.

Processo implantado	Compartilhamento	Permissão para impressão	Permissão para Download	Permissão para adicionar novos usuários
A	Endereços eletrônicos específicos	Negada	<i>Negada</i>	<i>Negada</i>
B	Endereços eletrônicos específicos	Negada	<i>Negada</i>	<i>Negada</i>
C	Endereços eletrônicos específicos	Permitido	<i>Permitido</i>	<i>Permitido</i>
D	Endereços eletrônicos específicos	Negada	<i>Negada</i>	<i>Negada</i>

Fonte: Elaborado pelos autores-Adaptado de Oliveira (2020, p.86).

Todas as quatro ferramentas são compartilhadas apenas com pessoas específicas e não é permitida a adição de novos usuários. A permissão para impressão e *download* no *Dashboard* Monitoramento dos Episódios de Violência nas Unidades de Saúde e no *Dashboard* Monitoramento de Rodagem dos Veículos são negadas. Já no Relatório Monitoramento dos Indicadores de Coleta de Exames Laboratoriais e no Monitoramento dos Indicadores e Informações do Serviço de Controle de Zoonoses são permitidas. Não foi encontrado, nos registros, o motivo claro para esta diferenciação. No entanto é possível entender que, para ambos os casos, a perspectiva da segurança da informação está garantida.

É possível perceber, na DRESN, um envolvimento dos responsáveis pela implantação da tecnologia nos processos e o uso de uma metodologia flexível, porém pouco sistematizada. A perspectiva da habilidade técnica não tem sido a prioridade no processo, pelos registros levantados: esse aperfeiçoamento do tratamento e do uso das informações tem acontecido a partir do amadurecimento do GT.

Na Figura 3 está apresentado o principal produto desta pesquisa que é o Roteiro com recomendações para sistematizar a implantação do projeto de *BI* (OLIVEIRA, 2020).

Figura 3 - Roteiro com recomendações para sistematizar a implantação do projeto de BI.13

IDENTIFICAÇÃO DO GRUPO	AÇÕES	EVIDÊNCIAS
Processos de iniciação:	A) O gestor deve decidir priorizar a implantação da tecnologia de Inteligência de negócios; B) Apropriar do Planejamento Estratégico da Instituição (Missão, Visão, Valores, Projetos, Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas da instituição e das responsabilidades do nível deste projeto); C) Formar um Grupo de Trabalho (GT) com profissionais de diversas funções e que tenha em seu conjunto poder, responsabilidade e conhecimento sobre o processo de decisão em relação ao projeto. Este grupo será o colegiado de gestão do projeto de implantação da tecnologia de Inteligência de negócios. A sugestão é que este grupo tenha o tamanho de 05 a 08 pessoas e que seja definido uma agenda periódica e prioritária para acompanhamento do projeto.	A) Experiência DRESN; Bezerra e Siebra (2015); B) Experiência DRESN; Bezerra e Siebra (2015); C) Experiência DRESN; Abedi, 2013; Surbakti (2015).
Processos de planejamento:	D) Elaborar um planejamento no nível gerência, setor ou serviço a partir do Planejamento Estratégico da instituição e das perspectivas prioritárias que tangem a instância. Para isto será necessário a construção de um diagnóstico para definição das prioridades. E) Identificar situações, processos de gestão relevantes a partir do diagnóstico considerando o Planejamento Estratégico da instituição e o planejamento local da gerência, setor ou serviço. Estas situações de prioridade devem ser caracterizadas e quantificadas. Deve-se ter governança sobre o problema (poder e capacidade de intervir); F) Definir ao longo do processo de construção do GT, os indicadores de monitoramento, avaliação, modelos de comunicação, envolvimento de todos os interessados, programação das ações e avaliação das ações.	D) Experiência DRESN; Bezerra e Siebra (2015); Aghaei e Asadollahi (2013). E) Experiência DRESN; Bezerra e Siebra (2015); Aghaei e Asadollahi (2013). F) Experiência DRESN; Abedi, 2013; Surbakti (2015).
Processos de execução:	G) Etapas para o gerenciamento das informações: 1) identificação de necessidades de informação, 2) aquisição de informação, 3) organização e armazenamento de informação, 4) desenvolvimento de produtos e serviços de informação, 5) distribuição de informações e 6) uso da informação. H) Identificar e investir em pessoas com o interesse em softwares de Tecnologia de Informação e Comunicação para o desenvolvimento das ferramentas de visualização de dados e informações. Todo o grupo deve investir na mentalidade de uma gestão transparente e em recursos tecnológicos que contribuam com o compartilhamento de informações e a colaboração por meio de ferramentas de computação em nuvem. A sugestão de alguns aplicativos pode ser encontrada na seção 5.6.1, 5.6.2, 5.6.3 e Apêndice A desta dissertação.	G) Choo (2003); Wauyo, Omol e Okumu (2017) H) Experiência DRESN; Braghittoni (2017).
Processos de monitoramento e controle:	I) Garantir o funcionamento do GT como grupo o grupo responsável pela implantação do projeto de BI e por gerar "Inteligência" no nível de gestão do projeto a partir dos dados e informações disponíveis. O pano de fundo das reuniões serão discussões da situação de saúde considerando os dados e informações disponíveis; J) Definir nas reuniões do GT a apresentação do levantamento de dados, informações e sistemas de informações existentes, verificando a qualidade dos dados e construindo, ao longo do processo, ferramentas que permitem análise de dados para monitoramento e avaliação dos processos, definir prazos e estabelecer metas e responsabilidades. Pela relevância do processo a sugestão é a presença do gestor deste nível de planejamento em todas as reuniões ordinárias do GT. Sugere-se para a padronização dos encontros do GT (Apêndice G) e sugere-se a utilização da matriz 5W3H para monitoramento do planejamento (Apêndice H).	I) Experiência DRESN; Abedi, 2013; Surbakti (2015); J) Experiência DRESN; Abedi, 2013; Surbakti (2015).
Processos de encerramento	K) Recomenda-se realizar avaliação da implantação da tecnologia periodicamente, avaliando o alcance dos objetivos e metas definidas. Sugere-se a utilização da matriz de análise SWOT (Anexo A), identificando os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades na implantação da metodologia de Business Intelligence, a finalidade desta etapa é permitir uma reflexão mais profunda sobre a contribuição de cada ferramenta e propor mudanças para qualificação do processo e melhoria do padrão de qualidade.	K) Experiência DRESN; PMI (2013).

Fonte: Oliveira (2020, p.117).

O objetivo deste produto é propor recomendações para replicação do modelo apresentado. O universo a que esse roteiro se aplica constitui a implantação da tecnologia do *Business Intelligence* no SUS a baixo custo ou, conforme definido por Ronaldo Braghittoni na publicação *Business Intelligence*, “implantar do jeito certo a custo zero” (BRAGHITTONI, 2017).

13 Produto técnico elaborado durante o estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As recomendações desse produto constituem fruto da pesquisa. Acreditávamos que sabíamos... Foi assim no início dessa pesquisa: tínhamos o entendimento de que o centro da tecnologia de *Business Intelligence (BI)* era o uso dos recursos da Tecnologia da Informação e Comunicação, da inteligência artificial. Mas o caminho do conhecimento, além de desafiador é surpreendente! Refletindo sobre a tradução do texto conhecido como Paradoxo Socrático, Só sei que nada sei... (DAMO, 2015), ao final da pesquisa descobrimos que Sócrates estava certo! O que nos deixa confiantes é que reconhecer que nada sabemos ou que sabemos pouco é o caminho apontado para a verdadeira vantagem competitiva, termo utilizado no campo do *BI*. Isso está ratificado na parte final da frase atribuída a Sócrates... e o fato de saber isso nos coloca em vantagem sobre aqueles que acham que sabem alguma coisa.

Pela literatura, o uso dos recursos da informática agrega valor ao negócio. Na situação investigada, o requisito mais importante para a implantação do *Business Intelligence* foi a curiosidade e a compreensão de que, para alcançar um entendimento mais profundo dos fatos, é necessário ir além das suposições baseadas apenas em subjetivismo. A experiência relatada é recente, mas há indícios de que o caminho seja promissor.

Embora, pelo desenho do estudo, não seja possível realizar uma correlação do tipo causa efeito, pelos registros na DRESN a implantação da tecnologia de *BI* tem representado a possibilidade de melhorar os processos, os resultados gerenciais e a qualidade do cuidado. Desde a implantação da tecnologia nos procedimentos avaliados, foi possível verificar situações de aprimoramento da tomada de decisão em processos gerenciais, redução de alguns custos e fomento dos espaços de gestão colegiada.

Os recursos da tecnologia de informação e comunicação, da inteligência artificial e da computação em nuvem podem agregar muito valor à gestão. Entretanto, essa tecnologia dura, das ferramentas de *BI*, sempre muda, ou melhor, é aperfeiçoada, como um dos exemplos citados nessa pesquisa. A transformação em uma organização só é possível a partir da Inteligência e, como ressaltado, a Inteligência está nas pessoas. Não há mágica no processo de implantação do *BI*: existem metodologias, roteiros e fluxos, mas quem analisa cenários e toma decisões a partir do uso da tecnologia de *BI* são as pessoas. Tal é o cerne dos achados dessa pesquisa: ter clareza do planejamento e dos objetivos da organização e investir na essência do ser humano, naquilo que nos torna diferenciados em toda a criação, a Inteligência. Certamente novas pesquisas poderão contribuir para o aprofundamento do entendimento dessa tecnologia e auxiliar o fomento desse universo a ser explorado no SUS - a Inteligência de Negócios.

REFERÊNCIAS

ABEDI, A. **How Business Intelligence (BI) and Knowledge Management (KM) are affected by each other inside organizations?** Stockholm: Department of Computer and Systems Sciences, Stockholm University, [2013]. Disponível em: https://www.academia.edu/33870324/How_Business_Intelligence_BI_and_Knowledge_Management_KM_are_affected_by_each_other_inside_organizations. Acesso em: 13 nov. 2019.

AGHAEI, M.; ASADOLLAHI, A. Analysis of Business Intelligence on Strategic Decision Making. **International Journal of Scientific Management and Development**, Tehran, v. 2, n. 1, p. 20-35, Nov. 2013. Disponível em: https://www.academia.edu/7773261/Analysis_of_Business_Intelligence_on_Strategic_Decision_Making. Acesso em: 28 out. 2019.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2008.

BASTOS, F. M. C. *et al.* Análise da Melhoria de um Sistema de Business Intelligence no Setor Público: um Estudo de Caso da SEFAZ-PI. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 35., 2015, Fortaleza. **Anais eletrônicos** [...]. Fortaleza: ABEPRO, 2015. p. 1-19. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_263_27621.pdf. Acesso em: 27 maio 2019.

BEZERRA, A. A.; SIEBRA, S. A. Implantação e Uso de Business Intelligence: um Relato de Experiência no Grupo Provider. 2015, Pernambuco, **Revista Gestão.Org**, v. 13, p. 11.

BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal. Decreto nº 14.906, de 15 de maio de 2012. Dispõe sobre o acesso a informações previsto na Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**: Belo Horizonte, ano 2018, n. 4070, 16 maio 2012. Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1080279>. Acesso em: 28 out. 2018.

BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal. Decreto nº 15.423, de 19 de dezembro de 2013. Institui a Política de Segurança da Informação no âmbito da Administração Direta e Indireta do Município de Belo Horizonte. **Diário Oficial do Município**: Belo Horizonte, ano 19, n. 4461, 20 dez. 2013. Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1113055>. Acesso em: 28 out. 2018.

BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal. **Índice de Vulnerabilidade da Saúde (IVS-BH)**. Belo Horizonte, 27 dez. 2015. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/estatisticas-e-indicadores/indice-de-vulnerabilidade-da-saude>. Acesso em: 30 jun. 2019.

BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal. **Coordenadoria de atendimento Regional Norte**. Belo Horizonte, [2019a?]. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/norte>. Acessado em: 06 mai. 2019.

BOTH, E. L.; DILL, S. L. *Business intelligence* aplicado em saúde pública. In: CONGRESSO SUL CATARINENSE DE COMPUTAÇÃO, 1, 2005, Criciúma. **Anais eletrônicos** [...].

Criciúma: UNESCO, 2005. Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/sulcomp/article/view/793/744>. Acesso em: 20 nov. 2018.

BRAGHITTONI, R. **Business Intelligence: implementar do jeito certo e a custo zero**. São Paulo: Caso do Código, 2017.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, do inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005 e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991 e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 dez. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm. Acesso em: 06 de jan. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012, Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do *caput* do art. 5º, do inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 maio. 2012a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm. Acessado em 07 de jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2016**. Brasília, DF: DATASUS, 2016. Disponível em: http://datasus.saude.gov.br/images/0305_PDTI.pdf. Acesso em: 30 abr. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2017/2018**. Brasília, DF: DATASUS, 2018a. Disponível em: http://datasus.saude.gov.br/images/pdti/PDTI_MS_1718.pdf. Acesso em: 25 ago. 2019.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018b. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília agosto de 2018b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em: 06 de jan. 2020.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2003.

CIANCONI, R. B. **Gestão do conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil**. 2003, 287f. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

DAMO, Homero. O paradoxo socrático: a ideia de saber que nada se sabe. **Griot: Revista de Filosofia**, v. 12, n. 2, p. 186–195, 2015. Disponível em: <https://www3.ufrb.edu.br/seer/index.php/griot/article/view/661>. Acesso em: 28 fev. 2020.

ELEUTÉRIO, M. A. M. **Sistemas de informações gerenciais na atualidade**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

FRAGA, B. D. *et al.* **Business Intelligence: métodos e técnicas de gestão do conhecimento e as tendências para avanços do capital intelectual**. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**,

Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 43-56, jan. 2017. ISSN 2237-4558. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/410>. Acesso em: 28 mai. 2019.

GARTNER. About us. **Gartner**. Stanford, c2019. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/about>. Acesso em: 20 nov. 2019.

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

IMHOFF, C.; WHITE, C. **Business Intelligence: empowering users to generate insights**. Renton: TDWI Research, 2011. (TDWI best practices Report, Third Quarter 2001). Disponível em: http://docs.media.bitpipe.com/io_10x/io_106625/item_583281/TDWI_Best_Practices_Report_Self-Service_BI_Q311%5B1%5D.pdf. Acesso em: 18 nov. 2019.

MAI, S. *et al.* O uso das tecnologias na democratização da informação em saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde - RGSS**, São Paulo, v. 6, n. 3. set./dez. 2017. p. 210-218.

MINAYO, M. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. 407 p.

MUCELINI, M.; MAZZIONI, S.; DEDONATO, O. O uso do Business Intelligence na gestão da informação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. 13, 2006, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Belo Horizonte: Associação Brasileira de Custos, 2006. Disponível em: <file:///C:/Users/famil/Downloads/1774-1774-1-PB.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2019.

MUNGREE, D.; RUDRA, A.; MORIEN, D. A Framework for Understanding the Critical Success Factors of Enterprise Business Intelligence Implementation. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS - AMCIS. 19., 2013, Chicago. **Proceedings** [...]. Chicago: Association for Information Systems, 2013. p. 1-9. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/7969/dc38d8faedf41bbfbb4077f0317e138a0c8e.pdf?_ga=2.25210906.1292894088.1572341193-1050977213.1572341193. Acesso em: 10 ago. 2019.

OLIVEIRA, L. G.; SANTANA, R.; GOMES, V. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília:

ENAP: 2014. 61 p. (Cadernos ENAP, nº 38). Disponível em: https://www.enap.gov.br/documentos/pesquisas/2015/150311_caderno_enap_38_.pdf. Acesso em: 07 jul. 2019.

OLIVEIRA, Moisés Gonçalves de. **Implantação de tecnologia de Business Intelligence na Diretoria Regional de Saúde Norte de Belo Horizonte: um estudo de caso**. 2020. 121 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologias Gerenciais em Saúde) – Curso de Gestão de Serviços de saúde da Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

PITCHON, A. et al. Índice de Vulnerabilidade da Saúde 2012 da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte - Prefeitura de Belo Horizonte. 2012. Disponível em: https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/saude/2018/publicacoes-da-vigilancia-em-saude/indice_vulnerabilidade2012.pdf Acesso em: 14 dez. 2019.

PMI. PMBOK. 5th. **Newtown Square**: Project Management Institute, Inc, 2013. Disponível em: https://www.academia.edu/11595998/PMBOK_5a_Edicao_Portugues_BR. Acesso em: 27 fev. 2020.

REGINATO, L.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo de caso envolvendo Business Intelligence como instrumento de apoio à controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 18, p. 69-83, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v18nsp/a07v18sp.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2019.

ROWLEY, J. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 163–180, 2007. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0165551506070706>. Acesso em: 7 maio 2019.

SCHIFF, M. A. **Business Intelligence**: a Guide for Midsize Companies: how Business Intelligence Can Help Improve Your Company's Performance No Matter What Its Size. [S. l.]: SAP, 2011. Disponível em: https://www.influentialsoftware.com/wp-content/uploads/Business_Intelligence_A_Guide_for_Midsize_Companies.pdf. Acesso em: 16 jun. 2019.

SURBAKTI, H. Integrating Knowledge Management and Business Intelligence Processes for Empowering Government Business Organizations. **International Journal of Computer Applications**, New York, v. 114, n. 5, p. 36-43, Mar. 2015. Disponível em: https://www.academia.edu/11489244/Integrating_Knowledge_Management_and_Business_Intelligence_Processes_for_Empowering_Government_Business_Organizations. Acesso em: 28 out. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas Editora, 2000.

VIECELI, D. **Planejamento estratégico e financeiro para micro, pequenas e médias empresas**. Universidade do Oeste de Santa Catarina, Videira, 2010. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Dayane-Vieceli.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2019.

WATSON, Hugh J; WIXOM, B. Enterprise agility and mature BI capabilities. **Business Intelligence Journal**, Renton, v. 12, n. 3, p. 4-6, 2007. Disponível em: https://www.academia.edu/33250309/Enterprise_Agility_and_Mature_BI_Capabilities. Acesso em: 16 nov. 2019.

WAUYO, F.; OMOL, E. OKUMO, J. Effectiveness of business intelligence technology absorptive capacity and innovation competency of university staff, case of Uganda Christian University Mbale Campus. **European Journal of Technology**, v. 1, n. 2, p. 55-73, 2017. Disponível em: https://www.academia.edu/33813406/EFFECTIVENESS_OF_BUSINESS_INTELLIGENCE_TECHNOLOGY_ABSORPTIVE_CAPACITY_AND_INNOVATION_COMPETENCY_OF_UNIVERSITY_STAFF_CASE_OF_UGANDA_CHRISTIAN_UNIVERSITY_MBALE_CAMPUS. Acesso em: 18 dez. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CAPÍTULO 26

ANÁLISE ERGONOMÉTRICA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TURISMO NO MUNICÍPIO DE ARACAJU/SE

Monikaelli Matos dos Santos
Heloísa Tháís Rodrigues de Souza

RESUMO

Atualmente, é de grande importância aplicar a ergonomia nas empresas, visto que sem as normas ergonômicas as mesmas correm o risco de terem colaboradores com doenças ocupacionais. Assim, este estudo tem como objetivo geral verificar as questões ergonômicas dos funcionários na empresa Soul Tur no município de Aracaju/SE. Para realizar a verificação foram definidos os seguintes objetivos específicos: Caracterizar o processo de gestão da agência de turismo Soul Tur viagens, considerando as normas vigentes da ergonomia; Certificar se o ambiente de trabalho está de acordo com as normas vigentes da ergonomia, apresentando os principais problemas de saúde relacionado a ergonomia dos colaboradores na empresa de turismo; Apresentar melhorias ergonômicas para o ambiente de trabalho dos colaboradores. Há relatos sobre os problemas de saúde ocupacional relacionados a ergonomia, visto que os funcionários desta empresa trabalham constantemente sentados e em frente ao computador, ocasionando dores nas costas, nos pés, esgotamento físico e emocional, lesão por esforço repetitivo (LER), além do problema de visão durante ou após o expediente. Diante disso, houve a necessidade de responder a seguinte pergunta: Os funcionários da empresa Soul Tur estão trabalhando de acordo com as normas da ergonomia? Este estudo é justificável, pois utilizando a norma NR17 trará melhorias para as empresas de turismo. O caminho metodológico pautou-se na pesquisa descritiva, utilizando entrevistas e aplicação de questionários semiestruturados, onde foi possível identificar as falhas ergonômicas existentes na agência de turismo, bem como, as atividades em excesso para os colaboradores, sem intervalo para descanso, além dos equipamentos fora dos padrões da NR17. Além desse método de abordagem, utilizou-se o método qualiquantitativo, onde foi realizado um levantamento de dados aplicando as ferramentas da qualidade, como folha de verificação para a coleta de dados, *Brainstorming*, fluxograma realizando o mapeamento de processos, 5w2h para apresentar melhorias. Os resultados obtidos como, a identificação de todos os processos e atividades dentro da agência Soul Tur, descobertas das falhas existentes no ambiente da empresa, permitiu observar que os funcionários recebiam muitas solicitações de pacotes de viagens, ficando sobrecarregados caso não seguissem a norma vigente da ergonomia. Com o levantamento de informações, foi possível encontrar doenças ocupacionais como dores nas costas, dores nos braços, dor nos olhos, além de sentirem fadiga depois da longa jornada de trabalho. Pois a pesquisa informou que 50% dos colaboradores sentem bastante dores nos braços, 50% após a jornada de trabalho informou que sente dores nos olhos, 100% sentem dores nas costas durante e após a sua jornada de trabalho e 100% reclamam por sentirem fadiga após o expediente. Conforme os resultados, é notável que a agência Soul Tur turismo deve investir mais em melhorias para que os seus colaboradores tenham um bom rendimento na empresa, além da saúde e bem-estar. Desta forma, foi sugerido tais melhorias como, divisão de tarefas, tamanho ideal da cadeira e da bancada, altura ideal dos computadores, carga horária com intervalo para descanso, e contratação de novos funcionários para que as tarefas sejam igualmente distribuídas.

PALAVRAS-CHAVE: Ergonomia. Doenças ocupacionais. Segurança e bem-estar. Ambiente de trabalho.

INTRODUÇÃO

A Ergonomia teve início no período pré-histórico, porém foi na Revolução Industrial que obteve uma evolução. Desde 1857, é de suma importância que as empresas visem melhorar o ambiente de trabalho para o colaborador, visando reverter diminuição de produtividade para a empresa, além do desconforto, doenças ou mal-estar para os colaboradores (ABRAHÃO et al, 2009). Nesse sentido, a tentativa de fazer melhorias no ambiente de trabalho está aumentando com a utilização progressiva da Ergonomia (SILVA, 2018). Isso se faz necessário, pois com as práticas ergonômicas, as empresas podem garantir bem-estar, saúde, prevenir acidentes dos seus colaboradores, promovendo o crescimento na empresa.

A inclusão de pesquisas para inserir parâmetros ergonômicos nas organizações, visa garantir o conforto humano e, melhoram o ambiente de trabalho. Vale destacar que os estudos são multidisciplinares e perpassam pelas ciências da engenharia, biomecânica, antropologia e estatística (CORRÊA e BOLETTI, 2015). Com a aplicação dessas pesquisas é possível aumentar a segurança no trabalho, o conforto, além do bem-estar do colaborador no ambiente de trabalho. Para que ocorra um desenvolvimento da Ergonomia nos tempos atuais, é fundamental seguir quatro níveis de exigências: as tecnológicas, econômicas, sociais e as organizacionais.

A Norma Regulamentadora da Ergonomia (NR17) estabelece parâmetros, que permite fazer reajustes nas condições de trabalho às características fisiopsicológicas dos trabalhadores. Utilizando a ergonomia há um aumento de conforto, aumento da produtividade e diminuição de riscos de lesões dos trabalhadores (postura inadequada, levantamento de peso, estresse, jornada de trabalho extensa, etc.).

No cenário atual, a maioria das empresas não aplicam as práticas ergonômicas, pois ainda há relatos de ocorrências referente aos problemas de saúde ocupacional principalmente relacionado à Ergonomia. Um exemplo disso é a empresa onde os funcionários tendem a trabalhar sentados, e em frente ao computador. Com isso, pode-se ocasionar dores nas costas após ou durante o expediente, dores nas pernas se não tiver um apoio para o pés, esgotamento físico e emocional, lesão por esforço repetitivo (LER) por ficar muito tempo digitando, além dos colaboradores correrem o risco de obter um problema de visão, por permanecerem muito tempo em frente ao computador (SILVA, 2018).

Na cidade de Aracaju/SE, os colaboradores da empresa do presente estudo utilizam computadores para realizarem os seus respectivos trabalhos. Por conta desta situação, os

funcionários passam a maior parte do tempo de trabalho na posição sentada. Levando em consideração as evidências apresentadas, surge a seguinte pergunta norteadora do trabalho: Os funcionários da empresa Soul Tur estão trabalhando de acordo com as normas da Ergonomia?

Visando responder ao questionamento, esta pesquisa tem o objetivo geral de verificar as questões ergonômicas dos funcionários na empresa Soul Tur no município de Aracaju/SE. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Caracterizar o processo de gestão da agência de turismo Soul Tur viagens, considerando as normas vigentes da Ergonomia; Certificar se o ambiente de trabalho está de acordo com as normas vigentes da Ergonomia; Apresentar melhorias ergonômicas para o ambiente de trabalho dos colaboradores.

Com os quesitos apresentados, demonstra-se neste estudo a importância que as Normas Reguladoras têm para as empresas, visto que NR17 não está sendo aplicada nas organizações que realizam prestação de serviços. Esta análise serviu para que os colaboradores em questão trabalhem dentro das normas regulamentadoras da Ergonomia, trazendo melhorias para a agência de turismo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico da pesquisa, tendo como importância o histórico e o conceito da ergonomia além da sua definição, seus objetivos, a legislação e sua norma regulamentadora, as doenças ocupacionais por causa da ausência da ergonomia, além das ferramentas de qualidade utilizadas para realizar melhorias no ambiente de trabalho.

A Ergonomia em Questão

De acordo com Abrahão *et al.* (2009, p. 18), a ergonomia é formada por palavras gregas *ergon* (trabalho) e *nomos* (leis e regras). Essa expressão foi utilizada pela primeira vez em 1857 pelo cientista polonês Wojciech Jastrzebowski, no seu trabalho intitulado ensaios de ergonomia, ou ciência do trabalho baseada nas leis objetivas da ciência sobre a natureza.

Segundo Lida e Guimarães (2016, p. 7), a ergonomia surgiu em 12 de julho de 1949 na Inglaterra, onde houve debates entre cientistas e pesquisadores com o intuito de encontrar a melhor maneira de formalizar a existência desse novo ramo de aplicação interdisciplinar da ciência. Apesar da ergonomia ter sido apresentada em 1857, foi apenas no início da década de 50 que a ergonomia ficou realmente conhecida. Com isso, muitos países principalmente os europeus começaram a adotar o termo ergonomia.

Rossete (2015, p. 141), aponta que, na década de 1980, a ergonomia passou a ter destaque na sociologia. O colaborador se tornou uma base para as novas teorias ergonômicas, dando início a três fases históricas: a adaptar o homem à máquina, prevenir o erro humano, realizar uma interação global do sistema homem máquina. Na fase do homem-máquina, houve um aumento na globalização, gerando novas exigências na produção, ocasionando falta de exercícios para os trabalhadores, e aumentando o estresse.

Segundo Dul e Weerdmeester (2012, p. 76) *apud* Silva (2018, p. 14), embora muitos pensem que a ergonomia seja uma ciência nova, ela remota do desenvolvimento da espécie, uma vez que o *Australopithecus Prometheus* selecionava pedaços dos ossos de antílopes para fazer suas ferramentas, com o objetivo de selecionar e confeccionar ferramentas que facilitassem suas atividades. Em Papiros egípcios expostos no Museu do Louvre, existem registros como desenhos, arranjos para o canteiro de 15 obras e, também, com orientações ergonômicas de como criar ferramentas e executar na atividade em construção civil de pirâmides.

A finalidade da ergonomia é corrigir acidentes, diminuir os riscos dos acidentes, além de aumentar o conforto e a segurança do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Associação Brasileira de Ergonomia define como

Ergonomia (ou Fatores Humanos) é a disciplina científica, que estuda as interações entre os seres humanos e outros elementos do sistema de trabalho, aplicando os princípios teóricos, dados e métodos, a fim de realizar projetos para otimizar o bem-estar humano e o desempenho geral de sistema. (IEA, 2000, *apud* LIDA, 2016, p. 4).

A Sociedade de Ergonomia da Língua Francesa (SELF) definiu na década de 1970 a ergonomia como

A adaptação do trabalho ao homem ou, mais precisamente, como a aplicação de conhecimentos científicos relativos ao homem e necessário para conceber ferramentas máquinas e dispositivos que possam ser utilizados com o máximo de conforto, segurança e eficácia. (FALZON, 2007, p.25).

De acordo com a Abergo (2018, s.p) *apud* Rocha (2019, p. 16), a Associação Internacional de Ergonomia afirma que o tema não engloba apenas o manuseio de materiais, mas a interação entre o ser humano com todo o sistema produtivo, visando alcançar o aumento da eficiência global do setor de produção, sem abrir mão do bem-estar do colaborador.

Para Diniz (2013, p. 218), a ergonomia é composta pela “[...] ciência e tecnologia interdisciplinar (biomecânica, fisiologia, arquitetura, engenharia, psicologia, desenho, medicina, pedagogia, etc.) que cuida da pessoa em atividade.” Portanto, o seu propósito é adequar as características e necessidades das pessoas ao seu ambiente de trabalho, as

ferramentas que são utilidades para a realização do serviço, além de procurar evitar esforços desnecessários.

Segundo Lida (2005, p.3), existe três tipos de ergonomia: física, cognitiva e organizacional. A ergonomia física está relacionada às atividades físicas realizadas, a anatomia do homem, sua fisiologia, antropometria e biomecânica. Para que se tenha o melhor desempenho, são realizados estudos sobre o corpo humano, o biótipo, para determinar os equipamentos e ferramentas para o ambiente de trabalho. A ergonomia cognitiva visa os aspectos mentais, as emoções e resposta motora do trabalhador. Aplicar a ergonomia cognitiva fará com que os trabalhadores fiquem motivados e tenham uma satisfação individual. A ergonomia organizacional procura melhorias para o ambiente organizacional, realizando programas em grupo, projeto de trabalho, além de comunicações entre os colaboradores da empresa.

Segundo Barnes (2008), apud Silva (2018, p. 16), o objetivo da ergonomia é o estudo da adaptação das tarefas e do ambiente de trabalho às características sensoriais, perceptivas, mentais e físicas das pessoas. Essas adaptações levam a melhores conceitos de projetos de equipamentos, sistemas homem-máquina, produtos de consumo, métodos e ambientes de trabalho. Pois toda preocupação está sobre o ser humano visando suas habilidades, capacidades e limitações.

A ergonomia é importante para a qualidade de vida do trabalho (QVT), pois a QVT não se submete apenas de bons hábitos ou com as pessoas que estão ao seu redor. Depende muito da utilização das práticas ergonômicas no ambiente, para proporcionar ao trabalhador conforto, bem-estar, e motivação para continuar as suas tarefas, e diminuir o seu estresse.

De acordo com Diniz (2013, p. 7), a QV é definida como a percepção que o indivíduo tem sobre a sua posição na vida [...], de acordo com os sistemas de valores da sociedade em que vive em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.

Segundo Abrahão et al. (2009, p. 33), a ergonomia no Brasil surgiu através das áreas de engenharia de produção e desenho industrial na década de 1980, tendo como principal objetivo aplicar conhecimentos produzidos sobre as medidas humanas, e a produção de normas e padrões para a população brasileira. Atualmente, a aplicação da ergonomia é realizada em diferentes cidades no país, além de existir empresas de consultoria no Brasil.

A norma da ergonomia é a NR 17, onde foi criada após observar o adoecimento dos trabalhadores. Para Rossete (2015, p. 75), as normas regulamentadoras são de grande

importância, para prevenir acidentes e doenças ocupacionais, pois além de fornecer orientações, regulamentam procedimentos obrigatórios em segurança e medicina do trabalho.

Ainda de acordo com Rossete (2015, p. 77), [...] NR 17: ergonomia - permite a adaptação do trabalho às características físicas e psicológicas dos trabalhadores, criando condições de conforto, segurança, além de um bom desempenho; cria as análises ergonômicas.

“A NR 17 determina parâmetros de adaptação das condições de trabalho as características psicofisiológicas dos trabalhadores proporcionando um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.” (DINIZ, 2013, p. 219).

De acordo com Brasil (2012, p. 92) apud Silva (2018, p. 22), a NR 17 prevê, que dentre as condições de trabalho, estão inseridos os aspectos relacionados ao levantamento, transporte e descarga de materiais, ao mobiliário, aos equipamentos e às condições ambientais do posto de trabalho e à própria organização do trabalho. Sendo que, para avaliar a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, cabe ao empregador realizar a análise ergonômica do trabalho, devendo a mesma abordar, no mínimo, as condições de trabalho, conforme estabelecido na norma.

Na ergonomia, há dois grupos de doenças ocupacionais: Lesões por Esforço Repetitivo (LER) e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT).

Segundo Varela (2012) apud Franco Filho (2013, p. 26), também chamada de Lesão por Trauma Cumulativo (D.O.R.T., L.T.C.), Afecções Musculares Relacionadas ao Trabalho (A.M.E.R.T.) ou L.E.R., é causada por mecanismo de agressão, que vão desde esforços repetidos continuamente ou que exigem muita força na sua execução, até vibração, postura inadequada e estresse. Tal associação de terminologias fez com que a condição fosse atendida apenas como uma doença ocupacional e que existem profissionais expostos a maior risco: pessoas que trabalham com computadores, em linhas de montagem e de produção ou operam britadeiras, assim como digitadores, músicos, esportistas, pessoas que fazem trabalhos manuais, por exemplo, tricô e crochê.

De acordo com Rossete (2015, p. 44), a LER está aumentando cada vez mais, incluindo distúrbios como a síndrome do túnel do carpo, bursite e tendinite. Isso acontece por causa da grande repetição de atividades ou movimentos, como torcer o braço ou o punho, a postura incorreta, digitação excessiva, etc.

Para Lida e Guimarães (2016, p. 155), DORT'S são provocados por causa da inconformidade entre as exigências do trabalho e as capacidades físicas do trabalhador, causando assim impacto e esforço excessivo.

Segundo Chiavenato Filho e Pereira Junior (2004, p. 6) apud Silva (2018, p. 23), assim que surgiram as LER/DORT, estas eram ligadas somente às condições de trabalho, e com o aumento significativo de incidência em várias categorias profissionais, novas correntes explicativas surgiram, para poder deixar claro tamanha incidência.

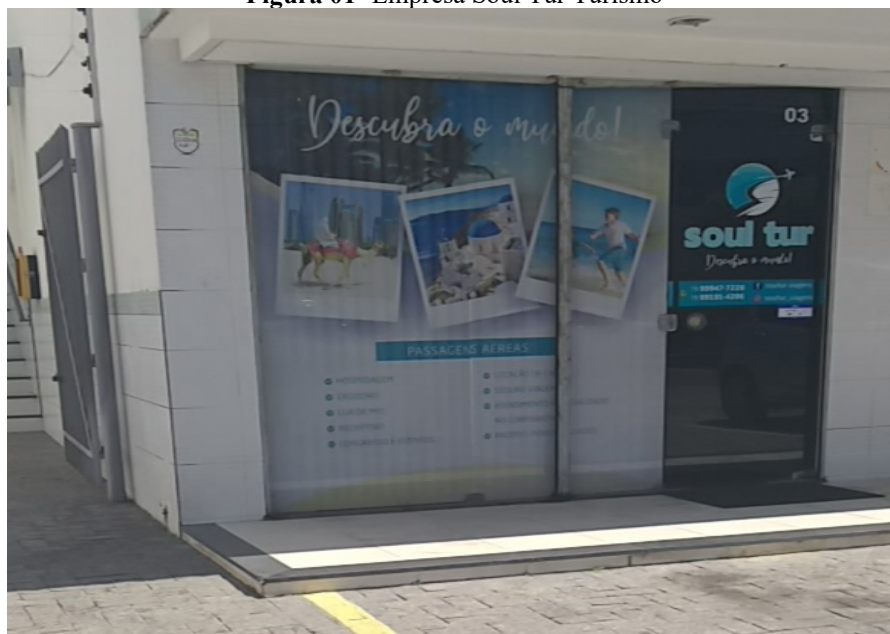
É evidente que não é simples determinar quais são os fatores que podem ser psicológicos, sociológicos ou biológicos e tampouco determinar de que forma estes fatores interagem, e em que proporção estes são responsáveis.

METODOLOGIA

Caracterização da Área de Estudo

A empresa de turismo Soul Tur viagens está localizada no município de Aracaju do Estado de Sergipe, no bairro Salgado Filho. A empresa foi fundada em 1 de abril de 2019, e já conta com uma ampla concorrência direta de agências de turismo situados na mesma região. Os principais concorrentes são: Papagaios Tur, Ideal Tour, Castelar Viagens, Celebration Viagens. (Figura 01).

Figura 01- Empresa Soul Tur Turismo



Fonte: Autora (2020)

A Soul Tur Viagens é uma agência privada, que presta serviços de turismo para diversos clientes. Os serviços prestados são pacotes turísticos ou outro serviço relacionado a viagens que

agrade os seus clientes. A empresa conta apenas com as duas sócias que também são as fundadoras, para realizar o trabalho de prestação de serviços turísticos.

A empresa de turismo em estudo, atua nos segmentos: emissão de passagens aéreas, hospedagens, receptivo em todos os destinos de viagens, pacotes de viagens nacionais e internacionais, seguros e assistência de viagens, intercambio, passeios turísticos, hotéis, Resorts, entre outros serviços relacionados ao turismo.

Apesar de ser uma empresa recente, as fundadoras já estão há dez anos no ramo de turismo, por isso possui uma grande variedade de clientes. Os clientes desta empresa variam de pessoas físicas a pessoas jurídicas (cerca de 10 empresas).

Como a Soul Tur ainda é uma empresa em crescimento, ela conta apenas com as sócias e fundadoras para realizar o trabalho no setor financeiro, administrativo e prestação de serviços turísticos, para os clientes.

Materiais e Métodos

Nesta presente pesquisa foi realizado o estudo levando em consideração três objetivos específicos. Para certificar se a empresa está seguindo as normas da Ergonomia e as doenças ocupacionais adquiridas pelos colaboradores, utilizou-se a folha de verificação, entrevistas e questionários semiestruturados. Com o fluxograma foi possível entender quais as características do processo de gestão da Agência de Turismo Soul Tur Viagens considerando as normas vigentes da Ergonomia, além da Aplicação do *Brainstorming*, 5W2H para realizar melhorias no ambiente de trabalho.

A pesquisa foi realizada utilizando para a análise dos dados, uma folha de verificação, para a aplicação de um fluxograma para a empresa. Utilizou-se também para o referente trabalho o *Brainstorming* para encontrar os problemas ergonômicos existentes na empresa de turismo. Também foi utilizado o 5W2H do qual se elaborou um plano de ação para encontrar soluções para os problemas ergonômicos. Para a elaboração da presente pesquisa foi utilizado o programa *Microsoft Word*, bem como o *Excel* para a elaboração dos gráficos e tabelas.

Utilizou-se também de prancheta para as devidas anotações e aplicação de questionários, assim como de um gravador para gravação das entrevistas a serem realizadas, e do auxílio de uma câmera fotográfica para os devidos registros importantes para a referente pesquisa. Com a utilização das ferramentas, a organização terá melhorias na qualidade dos seus processos. O modelo de Barros e Bonafini (2015) demonstra a utilização da ferramenta folha de verificação (Quadro 1).

Quadro 01- Exemplo de uma folha de verificação

Falhas de produção				
Período de observação: semana 1 a 5 do mês de outubro de 2014				
Máquinas	Dia da semana	Turno		
		Manhã	Tarde	Noite
A	S	I	I	I
	T			I
	Q	I	I	II
	Q	I	II	
	S	III	III	III
B	S	I	I	II
	T	II	II	III
	Q	I		I
	Q		I	II
	S	III	III	IIII
C	S	I	I	II
	T			I
	Q	I	I	II
	Q	I	II	
	S	II	II	III

Fonte: Barros e Bonafini (2015)

Para Meireles (2001) apud Bonafini (2015, p. 43), “[...] importante que a folha de verificação possua um título, e um período da observação, bem como dos eventos a serem controlados.”

Esta pesquisa pode ser considerada de caráter dedutivo e descritivo, de cunho bibliográfico através de pesquisas científicas com assuntos correlatos a temática da pesquisa, com observações in loco compreendendo assim um estudo de caso, por método sistêmico (BATISTA, 2017), com abordagem quali quantitativa. “[...] pesquisa quali quantitativa recorre à estatística para explicar os dados que reproduz a forma quantitativa e qualitativa ao lidar com interpretações das realidades sociais.” (VERGARA 2012 apud SILVA, 2018).

O método quali quantitativo foi utilizado para contabilizar a quantidade de clientes externo da empresa, desse modo chegou a um resultado de 200 pessoas que responderam os questionários, ou acessaram pelo site da empresa.

Para a referente pesquisa foram realizadas entrevistas, aplicação de questionários semiestruturados, através de um procedimento investigativo e instrumento de investigação mediante um roteiro de observação in loco com as duas donas e sócias da empresa Soul Tour.

É possível ver o roteiro de entrevista e questionário que foi utilizado com as duas donas e sócias, bem como o roteiro de Observação *in loco* abaixo (Quadro 2, 3).

Quadro 02- Roteiro de entrevista e Questionário

Roteiro de Entrevista e Questionário		
Nome:		
Onde nasceu: Cidade:	Povoado:	
Reside: Cidade:	Povoado:	
Tempo de Residência:	Idade:	Profissão:
Faixa Etária: () – 18 anos () 18 a 29 () 30 a 59 () + de 60 anos		
Existe recursos disponíveis para facilitar a execução do seu trabalho? () Sim () Não		
Os recursos disponíveis estão em boas condições? () Sim () Não		
Você sente dor nas costas? () Sim () Não		
Você sente dores nos braços? () Sim () Não		
Você sente fadiga visual ao concluir a sua jornada de trabalho? () Sim () Não		
Suas atividades exercidas no trabalho são repetitivas? () Sim () Não		
Você tem um bom relacionamento com a sua colega de trabalho? () Sim () Não		
Qual o tempo disponível para descanso? () 10 min () 20 a 30 min () 1 a 2 horas		
Quais os instrumentos de trabalho disponíveis para a execução do seu trabalho?		
Como são organizadas e divididas as tarefas?		

Fonte: Autora (2020)

Quadro 03 – Roteiro de observação In Loco

Roteiro de Observação In Loco
Posicionamento dos funcionários em frente ao computador
Tamanhos dos objetos de trabalho dos colaboradores
Altura da bancada
Verificar se as cadeiras ou assentos estão de forma adequada, seguindo as regras da Ergonomia

Fonte: autora (2020)

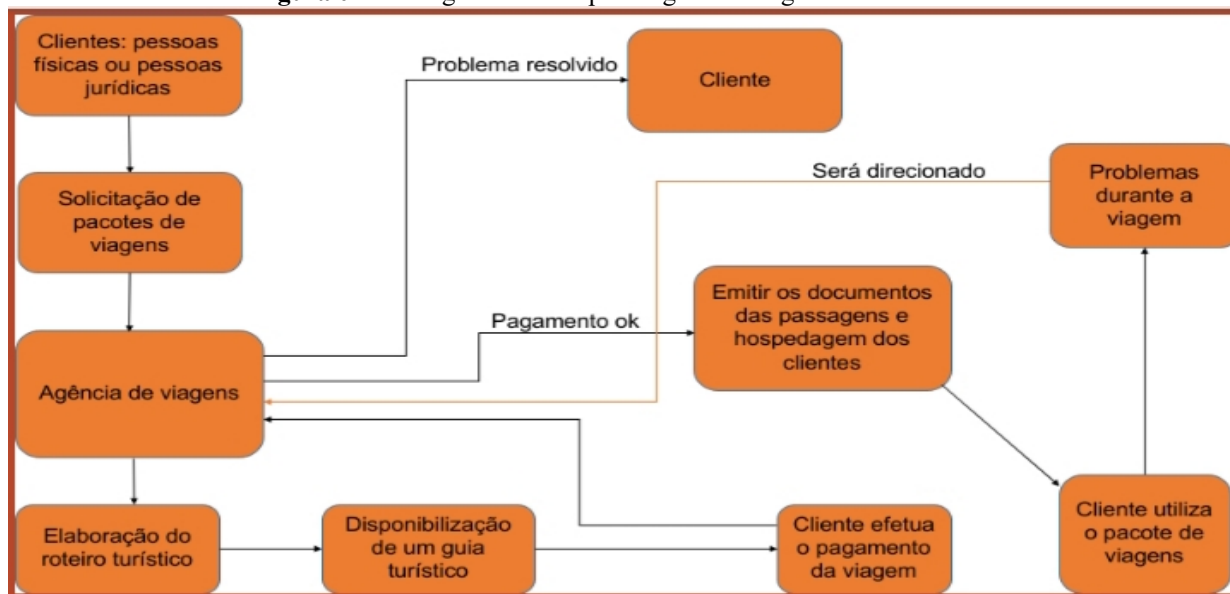
Diante do exposto as referentes metodologias utilizadas (folha de verificação, fluxograma, *brainstorming*, 5W2H, entrevistas, questionários semiestruturados, roteiro de observação *in loco*), serviram para atingir os objetivos determinados nesta pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante da análise realizada na empresa Soul Tur Turismo, que é composta por duas colaboradoras, das quais prestam serviços e informações sobre viagens, foi verificado que dependendo do pacote de viagem que o cliente adquirir, a agência deve ficar responsável por emitir as passagens, realizando também as reservas em hotéis para os clientes, elaborando roteiros turísticos, além de disponibilizar um guia turístico para acompanhar os seus clientes em toda a viagem.

Caso ocorra algum problema durante a viagem, o cliente deve entrar em contato imediatamente com a agência de viagens. Com isso, além de realizar todas essas tarefas, as duas colaboradoras também ficam responsáveis, por atender todas as ligações que poderiam ser direcionadas para o call center se caso houvesse um setor. Para ter um bom entendimento do funcionamento da agência de turismo Soul Tur, utilizou-se o fluxograma, onde através dele será possível entender como funciona toda a gestão da agência de viagens.

Figura 02- Fluxograma das etapas de gestão da agência de turismo



Fonte: Autora (2019)

As vantagens de utilizar do fluxograma, segundo Seleme e Stadler (2012, p.44), são de permitir a verificação dos componentes de um sistema, facilitando a análise e qualquer alteração que possa ser realizada nos sistemas.

Desta forma, o uso do fluxograma assim como neste presente estudo, possibilitou para Silva (2018, p.38), como aponta em sua pesquisa, realizar um processo de gestão para a fabricação de sorvetes caracterizando assim de forma clara e objetiva os processos realizados para a produção e identificando onde pode ocorrer falhas no processo.

Para o presente estudo com o uso do fluxograma, foi possível identificar todos os processos e atividades dentro da agência Soul Tur, além das funções de cada colaborador dentro da agência. Tendo uma visão ampla do que acontece na agência com maior facilidade.

O funcionamento da empresa de turismo, como pode ser observado no fluxograma da Figura 02, inicia-se após a solicitação de viagens dos seus respectivos clientes. A partir disso são apresentados para os clientes o que o pacote de viagens disponibiliza: roteiros turísticos, os serviços disponibilizados durante a viagem, como por exemplo, guia turísticos, hospedagem,

etc. Assim que o cliente efetua o pagamento, são emitidos os documentos de passagens e hospedagem, para que o cliente possa utilizar o seu pacote de viagens que foi contratado. Se durante a viagem, ocorrer problemas, o cliente entra em contato com a agência de turismo, onde a mesma deve resolver e passar as soluções para os clientes.

Como antes foi relatado, a Soul Tur Turismo, tem apenas duas colaboradoras, então quanto mais solicitações para pacotes de viagens a agência receber, as colaboradoras tendem a ficar sobrecarregadas, aumentando cada vez mais o risco de obter doenças ocupacionais, se a empresa não estiver seguindo todas as normas da Ergonomia. A presente pesquisa apresenta se é possível ou não, identificar se a empresa está seguindo as normas da Ergonomia, além das doenças que foram ocasionadas por meio do esforço físico e mental no ambiente de trabalho.

Para certificar-se de que a empresa está seguindo todas as normas vigentes da Ergonomia, foi realizado um levantamento de informações, através de um roteiro de entrevista semiestruturada. (Figura 03).

Figura 03- Entrevista realizada com uma colaboradora.



Fonte: Autora (2019)

O questionário e a entrevista foram realizados para todos os colaboradores da empresa. Como mostra a Figura 04.

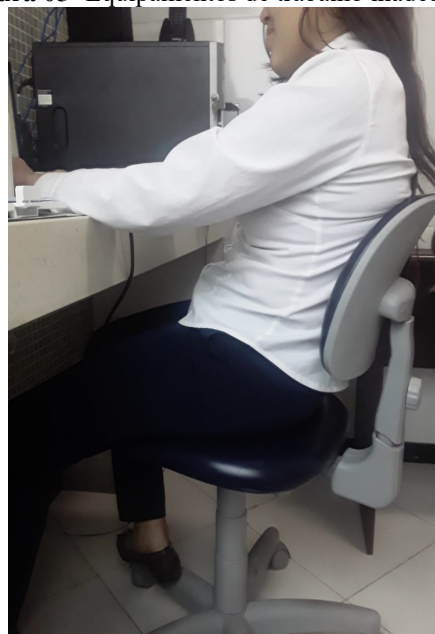
Figura 04- Aplicação de questionários aos colaboradores



Fonte: Autora (2019).

Na empresa Soul Tur turismo, foi possível verificar, que a altura de algumas mesas está de forma inadequada, não há apoio para os pés, e algumas cadeiras não tem apoio para os braços causando assim uma má postura. (Figura 05).

Figura 05- Equipamentos de trabalho inadequado



Fonte: Autora (2019)

Segundo Grandjean (1998, p. 37), o recomendado ao colaborador é evitar qualquer postura curvada ou qualquer posição que não seja natural do seu próprio corpo.

Assim, de acordo com a NR17 no subitem 17.3.2, o ideal seria que todos os colaboradores trabalhassem com equipamentos de forma adequada. Ex.: tamanho ideal da cadeira em relação à bancada, altura da cadeira compatível com a altura do trabalhador, distância adequada dos olhos ao local de trabalho, apoio para os pés, acostamento da cadeira apropriado para o corpo. No entanto há apenas um local da agência de turismo que está de acordo com as normas da ergonomia. (Figura 06).

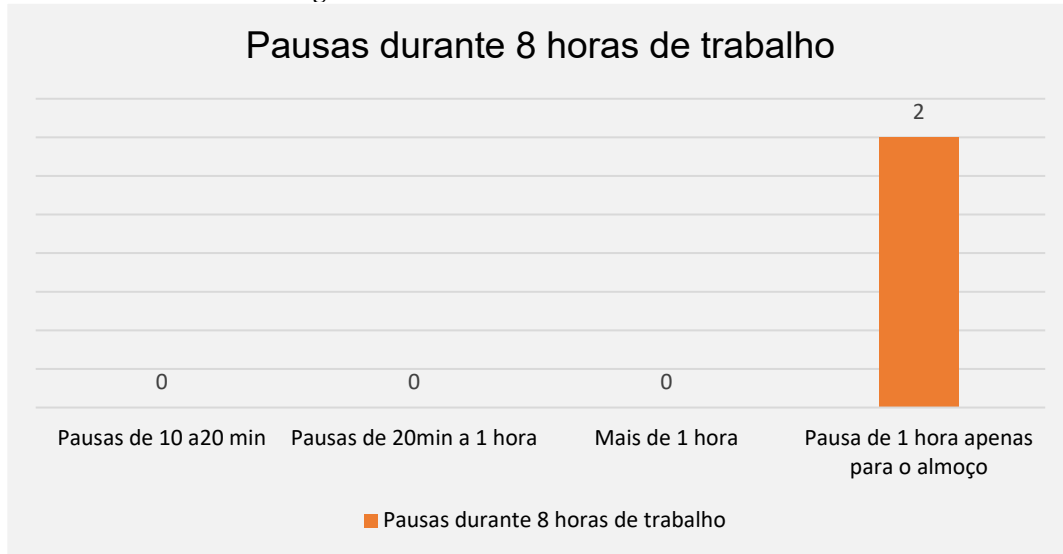
Figura 06- Equipamentos de forma adequada



Fonte: Autora (2019)

Com os resultados do questionário semiestruturado, foi possível identificar quais as falhas existentes no ambiente da empresa, além das doenças ocupacionais encontradas. Notou-se que não há divisão de tarefas, pois ambos fazem as mesmas atividades que envolve a agência de turismo. Diante dos dados coletados, observou-se também que os colaboradores não possuem pausas para descanso durante sua jornada de 8 horas de trabalho, apenas intervalo para o almoço. (Figura 07).

Figura 07 – Pausas durante 8 horas de trabalho

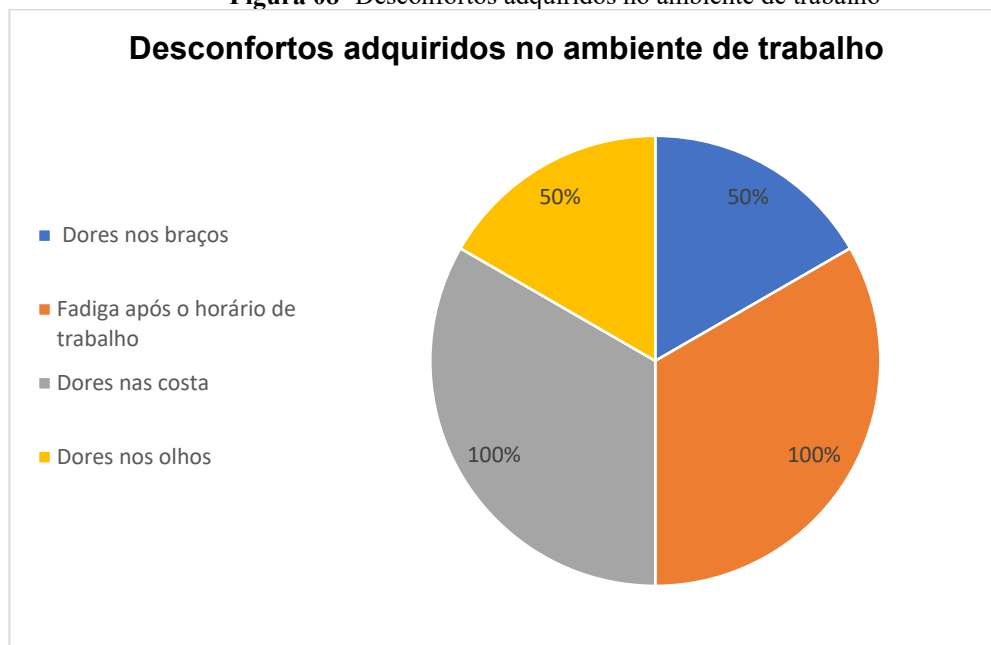


Fonte: Autora (2020)

De acordo com a NR 17, no subitem 17.6.2 para que aja organização no ambiente de trabalho, deve-se determinar quais tarefas serão distribuídas para cada colaborador.

Os colaboradores da empresa apresentam bastante desconforto, devido as doenças ocupacionais adquiridas na empresa. Os mesmos se queixam de dores nas costas, dores nos braços, dor nos olhos, além de sentirem fadiga depois da longa jornada de trabalho (Figura 08).

Figura 08- Desconfortos adquiridos no ambiente de trabalho



Fonte: Autora (2019)

Considerando os resultados obtidos na Figura 08, 50% dos colaboradores sentem bastante dores nos braços, 50% após a jornada de trabalho informou que sente dores nos olhos, 100% sentem dores nas costas durante e após a sua jornada de trabalho e 100% reclamam por

sentirem fadiga após o expediente. Conforme os resultados, é notável que para que aja uma melhora, deve-se ter pausas para o descanso, pois os colaboradores informaram que após uma boa noite de sono, é possível notar a diminuição desses sintomas.

Em vista disso a norma regulamentadora NR 17 no subitem 17.6.3 informa que atividades que aja dinâmica do pescoço, ombros, dorso e membros superiores e inferiores, deve-se levar em consideração a saúde dos trabalhadores, incluindo assim pausas para descanso.

Conforme o estudo realizado por Franco Filho (2013, p. 35), em uma indústria siderúrgica, assim como ocorre na referente pesquisa, os principais desconfortos são adquiridos no ambiente de trabalho, pois os colaboradores se queixam assim que começa o seu expediente de trabalho por curva-se constantemente, sente muitas dores na lombar, além de ter cansaço físico e mental pois não tem tempo suficiente para descanso.

Diante disso, é notável que os principais desconfortos causados nos colaboradores, são na maioria os mesmos verificados, pois as empresas não estão cumprindo com o que a normatização recomenda.

Com o intuito de encontrar soluções para os problemas identificados, a empresa realizou uma reunião, baseando-se na técnica do *Brainstorming* com o intuito de gerar ideias que pudessem ter um resultado positivo para os colaboradores, como pode ser verificado no Quadro 04.

Quadro 4- Aplicação do *Brainstorming*

Perguntas	Respostas
Quais foram os problemas encontrados na agência de turismo?	Problemas nos equipamentos da empresa.
	Carga horária sem tempo para descanso, causando desconforto aos colaboradores.
	Colaboradores sobrecarregados com as atividades do trabalho.
Em qual circunstância os problemas se encontram?	Precisam ser solucionados com urgência.
Os colaboradores estão dispostos a resolver os problemas encontrados?	Os colaboradores estão determinados a resolver os problemas.

Fonte: Autora (2019)

De acordo com a pesquisa de Silva (2018, p. 42), aplicando essa mesma ferramenta, pode-se perceber que o problema principal pode estar relacionado com o bem-estar dos

colaboradores, visto que trabalham com equipamentos apresentando problemas na empresa. Os colaboradores apresentaram sugestões e melhorias com o intuito de resolver os problemas encontrados

Com aplicação do Brainstorming, foi possível identificar os problemas, a fim de encontrar soluções de acordo com as normas vigentes da ergonomia. No Quadro 05, é possível verificar as sugestões de melhorias encontradas.

Quadro 5- Sugestões de melhorias.

Como realizar melhorias para os problemas encontrados?	Por meio de ações que realizem melhorias de acordo com as normas da Ergonomia.
Quais as ferramentas da qualidade disponíveis para solucionar os problemas?	5W2H

Fonte: Autora (2019).

Conforme o quadro de sugestões de melhorias, para solucionar os problemas, foi-se necessário utilizar a ferramenta da qualidade 5W2H, no qual foi traçado um plano de ação de forma organizada, que pode ser utilizado para ações emergências ou por um longo prazo. O quadro 06 apresenta o plano de ação para os problemas encontrados.

Quadro 6- Aplicação da ferramenta 5W2H

<i>What</i> (O que)	<i>Who</i> (Quem)	<i>Where</i> (Onde)	<i>When</i> (Quando)	<i>Why</i> (Porque)	<i>How</i> (Como)	<i>How much</i> (Custo R\$)
Trocar os equipamentos da empresa	Dono da empresa	No setor de arquivos	Imediatamente	Os colaboradores estão sentindo dores na lombar, nos braços.	Comprar cadeiras com apoio para as mãos e mesa com altura adequada.	700,00
Disponibilizar na carga horária do trabalho, uma pausa para o descanso	Dono da empresa	Na empresa	Imediatamente	Devido aos riscos de doenças ocupacionais que colaboradores estão expostos.	Realizando ajustes no planejamento da empresa	Não há custo
Divisão de tarefas entre os colaboradores	Dono da empresa	Na empresa	Imediatamente	Para evitar estresse, dores de cabeça,	Serão divididas as atividades entre as colaboradoras	Não há custo

Fonte: Autora (2019).

Segundo Vidal (2001, p. 26), *apud* Franco Filho (2013, p.35), dos problemas relatados por pessoas que fazem movimentos repetitivos, na maior parte dos casos se concentra em doenças ocupacionais neuromusculares, conhecidas popularmente como L.E.R. Como a doença só é diagnosticada muitas vezes em um estágio avançado, ela é praticamente incurável, entretanto a empresa pode fazer muita coisa para prevenir o seu aparecimento, através da adequação dos instrumentos de trabalho às condições do trabalhador.

Diante do exposto verificou-se que a empresa não implementa as normas regulamentadoras referente a Ergonomia, o que prejudica a saúde ocupacional de seus colaboradores, expondo os mesmos a riscos eminentes. Sendo assim são realizadas sugestões de melhorias para a agência, beneficiando tanto a agência como o colaborador.

O 5W2H possibilitou um levantamento de dados por meio de perguntas para solucionar os problemas existentes. Com essas perguntas foi possível elaborar soluções para garantir a saúde e bem estar do colaborador, como manter um bom desempenho na agência de turismo.

CONCLUSÃO

Constatou-se que a agência de viagens deve implementar e efetivar as normas da Ergonomia na empresa afim de que evite tais problemas verificados com relação a Ergonomia e a saúde ocupacional dos colaboradores, tais como, dificuldade na divisão de tarefas, tamanho incorreto da cadeira e da bancada, altura ideal dos computadores, carga horária extensa sem intervalo para descanso causando dores na lombar, fadiga, cansaço físico e mental aos colaboradores.

Portanto, pode-se perceber que os problemas ergonômicos da Soul Tur viagens, estão relacionados com a estrutura da empresa.

A Soul Tur turismo, informou a pesquisadora que aqui vos escreve que, vai realizar mudanças na carga horária de trabalho, além da divisão de tarefas. O único problema que não poderá ser resolvido no momento é a contratação de novos colaboradores, por motivos financeiros.

Como foi observado no presente trabalho, a Ergonomia é de suma importância para as organizações, pois serve como um manual de instrução para as empresas, para que a empresa melhore cada vez mais o seu desempenho, garantindo também saúde e melhor qualidade de vida e de trabalho para seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, J. *et al.* **Introdução à ergonomia da prática à teoria.** São Paulo: Blucher, 2009.
- BARROS, E.; B. F. **Ferramentas da qualidade.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- BATISTA, E. U. R. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso.** Aracaju: Campus, 2017.
- CORRÊA, V. M.; BOLETTI, R. R. **Ergonomia: fundamentos e aplicações.** Porto Alegre: Bookman, 2015.
- FILHO, R. F. D. **Ambiente de trabalho e as práticas ergonômicas: um estudo de caso em uma indústria siderúrgica.** Aracaju: Campus, 2013.
- GRANDJEAN, E. **Manual de Ergonomia: adaptando o trabalho ao homem.** Tradução por João Pedro Stein. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- NORMA REGULAMENTADORA 17 (NR-17): **Ministério do Trabalho e Emprego** disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEFBAD7064803/nr17.pdf> Acesso em: 28 mar.2020.
- SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais.** Curitiba: InterSaberes, 2012.
- SILVA, M. R. M. **Ambiente de trabalho e as práticas ergonômicas: um estudo de caso em uma fábrica de sorvetes.** Aracaju: Campus, 2018.

ADMINISTRAÇÃO EM FOCO:

Diálogos sobre

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA,
GESTÃO ESTRATÉGICA
E INOVAÇÃO**

3

Bianca Gabriely Ferreira Silva
Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
Organizadores



2022

www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
@epublicar
facebook.com.br/epublicar

ADMINISTRAÇÃO EM FOCO:

Diálogos sobre

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO

3

Bianca Gabriely Ferreira Silva
Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
Organizadores



2022