



em

# Tópicos

# Administração

1ª EDIÇÃO

# 14



Editora Poisson



Editora Poisson

# Tópicos em Administração

## Volume 14

1ª Edição

Belo Horizonte  
Poisson  
2018

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais  
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia  
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC  
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy  
Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

**T674**

**Tópicos em Administração - Volume 14/  
Organização Editora Poisson - Belo  
Horizonte - MG: Poisson, 2018  
350p**

**Formato: PDF**

**ISBN: 978-85-7042-023-7**

**DOI: 10.5935/978-85-7042-023-7**

**Modo de acesso: World Wide Web**

**Inclui bibliografia**

**1. Administração 2. Gestão. I. Título**

**CDD-658**

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

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

[contato@poisson.com.br](mailto:contato@poisson.com.br)

# Sumário

<b>Capítulo 1:</b> Desafios da sucessão e do planejamento sucessório de uma empresa vitivinícola da região dos vales da uva Goethe .....	7
Rafael Rabelo da Silva, Michele Domingos Schneider, Julio Cesar Zilli, Débora Volpato, Adriana Carvalho Pinto Vieira	
<b>Capítulo 2:</b> Perfil de pesquisas sobre o empreendedorismo acadêmico nos últimos 26 anos (1988 -2013) .....	23
Marcellus Henrique Rodrigues Bastos, Renata Faria dos Santos, Teofânia Cristina Rezende de Souza, Fernanda Santos Mendes	
<b>Capítulo 3:</b> Eficiência técnica dos institutos federais por meio da análise envoltória de dados (DEA) .....	35
Ademir Krieser, Valkyrie Vieira Fabre, Marino Luiz Eyerkauffer, Sérgio Marian	
<b>Capítulo 4:</b> Cooperativismo: as dificuldades estratégicas na implementação da gestão .....	48
Adriano Dias de Carvalho, Rumeninng Abrantes Santos, Nadia Kassouf Pizzinatto, Antonio Carlos Giuliani	
<b>Capítulo 5:</b> Análise de riscos aplicada à cozinha industrial de um restaurante de instituição de ensino superior .....	58
Paulo Geovani Alvim Peixoto, Helton Luiz Santana Oliveira, Gilson Brito Alves Lima	
<b>Capítulo 6:</b> Aplicação das ferramentas de ecodesign no ciclo de vida dos produtos para contribuir com a sustentabilidade ambiental .....	68
Camila Machado Bardini, Carla Spillere Busarello, Melissa Watanabe	
<b>Capítulo 7:</b> Responsabilidade social corporativa: um estudo de caso do programa Ecoelce .....	79
Iury Melo de Pinho, Adriana Teixeira Bastos	
<b>Capítulo 8:</b> Logística reversa: estudo de caso de um projeto proposto pela empresa Susthenta para empresa Algar Agro .....	121
Stephanie Manhara Borges Santana, Luana Aparecida de Amorim, Raduan Tesarin, Naiara Faiad Sebba Calife Garcia	
<b>Capítulo 9:</b> Água e seus diversos usos: alternativas e inovações para economia por meio do reuso .....	128
Rodrigo Dallagnol, Flávia Vieira da Silva Medeiros, Flávia Aparecida Reitz Cardoso	

# Sumário

<b>Capítulo 10:</b> O empreendedorismo social e a contratação de pessoas com deficiência .....	137
Antonio Costa Gomes Filho, Luana de Campos Ferreira, Luana da Silva Garcia	
<b>Capítulo 11:</b> A falta de canais de comunicação, base da pirâmide – alta cúpula, como fator inibidor da inovação .....	150
Valter Olinda Pereira, Antônio Hugo de Oliveira Junior, Walber Santos Baptista	
<b>Capítulo 12:</b> A relação entre confiança e satisfação no trabalho: o caso da empresa laboratório Sabin de análises clínicas .....	158
Giselle Cilaine Ilchechen Coelho, Kheitt da Silva Vale	
<b>Capítulo 13:</b> O processo de aceitação de líderes e a importância dos critérios de seleção .....	172
Arthur William Pereira da Silva, Helaine Cristine Carneiro dos Santos, Brenda Nathália Fernandes Oliveira, Francisco Igo Leite Soares, Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho	
<b>Capítulo 14:</b> Influência do estilo de liderança na motivação da equipe: estudo de caso em empresas de metal mecânicas da Serra Gaúcha .....	188
Miguel Tadeu dos Santos Souza, João Pinheiro de Barros Neto	
<b>Capítulo 15:</b> Resiliência programada: uma aplicação na modelagem de processos .....	201
Igor Meirelles Gomes, Janaina Figueira Marchesi, Roquemar de Lima Baldam, Lourenço Costa, Thalm de Paiva Coelho Junior	
<b>Capítulo 16:</b> Gestão participativa: caso de sucesso no Brasil .....	210
Manuella Oliveira Lavinsky, Adriana dos Santos Reis Lemos	
<b>Capítulo 17:</b> Excelência em gestão pública: estudo aplicado no setor de atendimento da empresa municipal de desenvolvimento urbano de Porto Velho – EMDUR. ....	218
Adrielle Melo Camargo, Ludmila Nunes Braga, Luciane Maria Argenta de Mattes Paula	
<b>Capítulo 18:</b> Classificação das partes interessadas do projeto governamental cadastro único online .....	235
Francisco Edivaldo Brito de Castro, Sérgio Chaves Arruda	
<b>Capítulo 19:</b> Gestão de obras públicas: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM .....	252
Cristiane de Paula Bachmann, Daniel Arruda Coronel	

# Sumário

<b>Capítulo 20:</b> Avaliação do índice de efetividade da gestão municipal com a aderência do Sistema de Controle Interno .....	272
Aleksander Rodrigues Ferreira, Rodrigo Leme Dias de Souza	
<b>Capítulo 21:</b> A postura ética do comprador público nas instituições de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S).....	291
Marco Antonio Cavalcanti Batista	
<b>Capítulo 22:</b> Decomposição do impacto econômico de uma política de restrição comercial em um município no estado do Rio Grande do Sul .....	306
Eduardo Belisário Finamore, Julio Cesar Giacomini, Alexandre Lopes Gomes	
<b>Capítulo 23:</b> O impacto da norma de desempenho no processo de projeto .....	325
Flávia Maria Ávila dos Santos, Maria Aparecida Hippert	
<b>Autores:</b> .....	336

# Capítulo 1

## DESAFIOS DA SUCESSÃO E DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DE UMA EMPRESA VITIVINÍCOLA DA REGIÃO DOS VALES DA UVA GOETHE

*Rafael Rabelo da Silva*

*Michele Domingos Schneider*

*Julio Cesar Zilli*

*Débora Volpato*

*Adriana Carvalho Pinto Vieira*

**Resumo:** No cenário competitivo atual, a sobrevivência se tornou um grande desafio, visto que a necessidade das empresas estarem precavidas com uma gestão profissional para assegurar que os conflitos específicos pertencentes à família não prejudiquem os rumos do empreendimento e seu desenvolvimento organizacional. O conceito de empresa familiar é utilizado quando o que se destaca é a organização/empresa, cuja propriedade está sob controle de uma família, a qual determina a estratégia da empresa e que pode liderar os próprios órgãos de governança e direção dentro da empresa. Assim, o trabalho tem por objetivo identificar as teorias acerca do processo da sucessão familiar para serem utilizadas em planejamento sucessório das empresas atreladas à ProGoethe para que possam se manter estáveis durante e depois do processo de sucessão. Foi realizado um levantamento teórico para que no segundo momento da pesquisa sejam buscadas informações por meio de relatórios, arquivos documentais, e diretamente com os principais atores envolvidos no processo de sucessão das empresas vinculadas à ProGoethe nos Vales da Uva Goethe visando compreender como ocorre a sucessão e o planejamento do processo sucessório.

**Palavras-chave:** Sucessão Familiar, Planejamento Sucessório, Empresas Familiares, Vales da Uva Goethe.

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário competitivo atual, a sobrevivência se tornou um grande desafio, visto que a necessidade das empresas estarem precavidas com uma gestão profissional assegurando que os conflitos específicos pertencentes à família não prejudiquem os rumos do empreendimento e seu desenvolvimento organizacional. Contratar funcionários externos para que a empresa possa se profissionalizar nada valerá se as concepções dos integrantes da família não estiverem de acordo com o processo de profissionalização, deste modo, existe a necessidade de construir uma família empresária (SANTOS, 2006).

Segundo Casillas et al. (2007, p. 1) “A empresa familiar tem suas particularidades e seus problemas específicos e exatamente por esses motivos exercem um fascínio aos estudiosos das organizações e de seus gestores”. Existem alguns problemas que estão diretamente ligados ao processo sucessório da empresa familiar, tais como: pouca atenção ao planejamento sucessório por grande parte dos empresários; pouco preparo ou desinteresse dos sucessores; regras diferentes da família e da empresa que acabam se misturando ou muitas vezes não ficam claras; resistência dos funcionários às futuras mudanças; e, mais importante, a insegurança dos funcionários a respeito do futuro da empresa (ANTONIALLI, 1998).

A sucessão irá ocorrer em todas as organizações, independentemente de seu ramo ou porte, envolvendo o sucessor, sucedido, a família, a empresa, a comunidade e o mercado (CALEGARI, 2016). Ainda que não seja tratado de forma relevante por algumas empresas, a preocupação pelo seu planejamento sucessório deve ser enfatizado (SANTOS, 2006). Agir com cautela neste processo pode fazer com que a empresa continue em constante crescimento e que os problemas citados acima possam ser transpassados sem acarretar sérios problemas para a organização.

O trabalho tem por objetivo identificar as teorias acerca do processo da sucessão familiar para serem usadas em planejamento sucessório das empresas atreladas à ProGoethe/IPVUG e que possam se manter estáveis durante e depois do processo de sucessão.

## 2 TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Talvez alguém poderá afirmar que as empresas familiares são iguais a todas as outras empresas; porém, isso não é verdade, uma vez que uma estrutura familiar agrupada a uma empresa gera em uma série de interações e abordagens que são realidades específicas de uma família, provocando uma série e particularidades de atuação nas empresas familiares (OLIVEIRA, 2006).

Desta maneira, a empresa familiar é uma entidade baseada em relações pessoais, com características comuns às outras empresas, entretanto, dispõe de laços afetivos mais profundos entre os familiares e os funcionários, ocasionado em relações, decisões e comportamentos significativos dentro da organização familiar (CALEGARI, 2016).

Lethbridge (1997) destaca três tipos simples de empresa familiar: tradicional, híbrida e de influência familiar, conforme apresentado nos tópicos abaixo:

- Empresa familiar tradicional é a que melhor corresponde ao modelo clichê da instituição, tem seu capital fechado, mínima transparência financeira e administrativa e quem tem domínio total frente aos negócios é a família;
- Empresa familiar híbrida possui seu capital aberto e mesmo assim a família permanece no controle, mesmo com a participação de profissionais não-familiares na administração da empresa; e por último e não menos importante,
- Empresa por influência familiar em que a grande maioria das ações está sob controle do mercado, contudo a família, mesmo afastada da administração no dia-a-dia, permanece influente em vista de sua participação acionária significativa.

De acordo com Andrade (2005) que essas empresas que foram citadas acima encaram um processo cíclico mais lento, ou seja, quanto algumas empresas morrem, outras iniciam no mercado.

## 3 SUCESSÃO PROFISSIONAL/EMPRESARIAL

Para que possamos identificar a sucessão empresarial/profissional dentro de uma organização, podemos considerar algumas situações, conforme abaixo:



a) A empresa familiar que no momento da sucessão passou a ser administrada por profissionais contratados; e

b) A empresa já profissionalizada e que ocorrendo a sucessão do(s) executivo(s).

A profissionalização é o ato em que executivos passam a assumir cargos diretivos dentro da empresa familiar, e os representantes/sucedores da família passam a atuar em um conselho de administração (OLIVEIRA, 2006). Ela parece com uma alternativa para as empresas familiares que visam incorporar as habilidades técnicas e profissionais à sua gestão. Assim, a profissionalização desenvolveria o pensamento e a visão dos indivíduos da organização, bem como, possibilitaria ferramentas indispensáveis para a compreensão sobre questões complexas na esfera familiar, da propriedade e da gestão. Enfatizamos que a profissionalização da gestão de uma empresa familiar pode acontecer pela contratação de profissionais que poderiam contribuir para a condução dos negócios empresariais (OLIVEIRA et al., 2013).

### 3.1 SUCESSÃO FAMILIAR

Um dos momentos mais dificultosos na vida de uma empresa é a sucessão familiar, em que, na maioria das vezes, o fundador crê que a melhor sucessão será aquela em que um membro de sua família assumirá a direção da empresa, seja ela um filho/filha, um genro/nora ou qualquer outro familiar que tenha um parentesco com ele (SANTOS, 2006).

“No caso das famílias empresárias, na maioria das vezes a socialização perpassa a ideia de comprometimento coma continuidade do negócio da família” (OLIVEIRA et al., 2013, p.23).

Há ainda quem acredita que a empresa irá ter maior sucesso se o sucedido encontrar o sucessor que têm suas mesmas qualidades, entretanto, podemos ressaltar que, aquele espírito empreendedor do fundador pode ser o mais adequado para quem vai suceder o sucedido, uma vez que, existe uma diferença entre originar uma empresa e dar continuidade garantindo seu contínuo crescimento. O sucessor deverá ser quem procura transformar a organização sem destruí-la, moldando-a conforme o mercado e

de acordo com a missão proposta pela sua equipe (SANTOS, 2006).

Portanto, a sucessão engloba múltiplas esferas que não podem ser deixadas de lado com a aproximação do processo de sucessão. Uma vez que, com o afastamento do fundador/sucedido da administração exige cautela, tanto para auxiliar o fundador/sucedido nesta etapa difícil de afastamento quanto para que possa ser gerado um ambiente estável para que o sucessor consiga garantir sua estabilidade, desempenhando seu trabalho e garantindo sua estabilidade. Neste contexto, o planejamento sucessório e a profissionalização aparecem como meios para que a família e a empresa consigam ter embasamento e tenham capacidade para minimizar seus conflitos (OLIVEIRA et al., 2013).

### 3.2 O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR

Para Costa e Valdisser (2017, p. 8) “o processo sucessório é um dos momentos mais críticos e aguardados dentro de uma empresa familiar, pois é um momento de muitas expectativas, aflições, ansiedade”. Os administradores das empresas familiares têm recebido pouco crédito e tem sido criticados porque ao invés de obterem o cargo de administradores eles simplesmente os herdaram (DONNELLEY, 1964).

Temos a impressão de que a partir do momento em que ocorre a transferência da primeira para a segunda geração, o sucedido deixa de fazer parte inteiramente da organização, transferindo todas as atribuições pertencente a empresa para o sucessor (DAVANTEL et al., 2011).

Oliveira (2006) afirma que quando não existe mais proximidade do fundador e, sendo as estratégias determinadas pelos irmãos, tios, sobrinhos e cunhados eles podem fazer com que a empresa saia do rumo básico de sua atuação, uma vez que, eles podem ter experiências e concepções diferentes uns dos outros.

De acordo com Oliveira (2006, p.8): 1/5 das empresas familiares ao longo do tempo vêm apresentando sérios problemas relacionados ao processo sucessório, levando em média quatro anos para que possam ser resolvidos e, desta maneira, acarretando sérios problemas para as empresas, ficando ainda mais complexo quando a empresa não tem

sobra de caixa suficiente para conseguir passar por esses problemas no decorrer do tempo.

Pode-se formar, por exemplo, um conselho de administração com profissionais não-familiares, bem como um conselho familiar que discuta, de forma estruturada, as diferenças entre os negócios e a família (OLIVEIRA, 2006).

Oliveira et al. (2013) alegam que as questões profissionais, pessoais e familiares daquele que irá deixar os negócios, bem como, às dificuldades na escolha do sucessor adequado, o eventual despreparo do mesmo e os conflitos familiares estão entre as maiores dificuldades enfrentadas pelo fundador/sucedido.

“A questão sucessória merece lugar de destaque, até porque, para alguns estudiosos, uma empresa só se transforma numa “verdadeira” empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração” (LETHBRIDGE, 1997, p. 8).

Cada caso de sucessão nas empresas familiares ocorre de uma forma diferente em cada uma e, a sucessão familiar nessas empresas é rodeada por vários problemas que podem, com o tempo, se tornarem cada vez piores, e, a sucessão profissional resulta em vários pontos positivos (OLIVEIRA, 2006).

No que diz respeito as empresas familiares, as estatísticas mostram dados notáveis a sua longevidade, o que nos leva a pensar: por quantas gerações, independentemente do país, cultura etc., as empresas familiares permanecerão sob controle das mesmas famílias? (ALVARES, 2003).

#### 4 O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR

O planejamento sucessório para Casillas et al. (2007, p. 227) é o ato que “compreende a criação de documentos que organizam a transferência de propriedade da empresa do dono para os outros (familiares, diretores, alheios à família, instituições de caridade, etc.), da maneira mais eficiente do ponto de vista impositivo”.

Ainda que não seja tratado de forma relevante por algumas empresas, a preocupação pelo seu planejamento sucessório deve ser enfatizado (SANTOS, 2006). “O planejamento sucessório é uma ferramenta capaz de minimizar ou eliminar eventuais conflitos que

possam afetar o ambiente empresarial, visando combater efeitos negativos que essa transição possa trazer” (SANTOS, 2006, p. 38).

Criar um plano de sucessão não é uma tarefa simples e requer, entre outras coisas, tempo. Além do mais, não existe um plano de sucessão padrão para que possa ser aplicado em todas as empresas familiares, dado que cada empresa têm uma variedade infinita de peculiaridades e cada uma possui seus próprios problemas, características e necessidades. Porém, cada empresa deve ter seu próprio plano de transferência da administração e da propriedade, o qual precisa ser formado para que possa se adaptar tanto com à empresa quanto com à família (CASILLAS et al., 2007).

Lamentavelmente, para muitos fundadores/sucedidos é complicado lidar com os altos e baixos financeiros e emocionais acarretados pelo planejamento da sucessão. Alguns, inclusive, não concordam em planejar a sucessão e parecem não querer se afastar. Quando isso ocorre, o risco de suas empresas fracassarem depois de seu afastamento ou falecimento só aumentam, uma vez que ninguém estaria preparado para comandar a direção e sustentar a mudança. “É compreensível que os fundadores sejam resistentes em encarar as questões da sucessão [...]”, visto que “[...] o processo costuma ser mais emocional que racional, tanto o fundador como sua esposa podem até mesmo pensar que o melhor é “deixar o tempo passar”, a fim de evitar todos os problemas que [...] a sucessão pode acarretar” (CASILLAS et al., 2007, p. 227).

Se por alguma eventualidade que possa ocorrer impossibilite a família de assumir a empresa, a única coisa que se desperdiçaria seria o tempo investido no planejamento. Ainda assim, se o fundador/sucedido da empresa imagina em se distanciar e não existe um plano de sucessão, os resultados podem ser desastrosos (CASILLAS et al., 2007).

“[...] a empresa familiar existe e continuará sempre existindo. Assim, o importante é pensarmos em como ajuda-las a se tornarem mais fortes, saudáveis e profissionalizadas, desfazendo o processo empírico de administrar os negócios da família” (CARLTON, 2003, p. 11). No instante em que o fundador/sucedido nota que os sucessores não estão aptos para delegar sua

organização uma das alternativas que poderão ser utilizadas para que a minimização do problema é a divisão de bens, a qual poderá ser praticada por meio de testamento, segregação de bens empresariais não-operacionais, ou qualquer outro tipo de mecanismo existente (ALVARES, 2003).

Criar um plano de sucessão, no qual o fundador/sucedido toma providências para que a próxima geração tenha como responsabilidade a propriedade da administração da empresa, consiste em uma parte importante do plano geral de transferência da organização familiar. Nunca é cedo para que seja elaborado esse plano sucessório, dado que podem acontecer mortes e acidentes precoces (CASILLAS et al., 2007).

É assegurado de que a falta de planejamento dentro de uma organização familiar gera sérios conflitos, uma vez que, com o falecimento do sucedido, a organização, ao invés de ter apenas um dono, passa a ter a quantidade de sucessores/herdeiros do sucedido. Entretanto, são muitos os casos em que as empresas pós sucessão não conseguem gerar os mesmos resultados da geração passada, pois, após a sucessão, a empresa que sustentava apenas uma família sustentará duas ou mais (SANTOS, 2006).

Antonialli (1998) propõe uma série de ações preventivas aos que estão diretamente ligados a este processo (sucedido, sucessor, família e empresa), conforme destacado nos subtítulos abaixo.

#### 4.1 PREPARO DO SUCEDIDO

Sobre o preparo do sucedido destacado por Antonialli (1998) é importante que seja: a) Formulado junto com o sucessor um plano empresarial que contenha metas e objetivos de longo prazo; b) Estabelecido parâmetros para a escolha do melhor perfil do sucessor; c) Elaborado alternativas de negócios que não estão ligadas a empresa para que seus herdeiros possam se desenvolver; d) Formado alternativas e estilos de vida fora da empresa.

#### 4.2 PREPARO DO SUCESSOR

“Uma medida que facilitaria este planejamento seria uma melhor preparação dos herdeiros, dotando-os de formação

técnica, já havendo sinais de progresso nesta área” (LETHBRIDGE, 1997, p. 8). Sobre o preparo do sucessor de acordo com as palavras de Antonialli (1998) é importante que ele tenha: a) Obtido experiência em empresas que não tenham vínculo com os negócios da família; b) Compreendido as diversas áreas da própria empresa; c) Conhecimento na área operacional, que ele tenha iniciado “por baixo”; d) Sua liderança; e) Feito capacitação acadêmica contínua, para que possa estender a formação intelectual; f) Feito revezamentos nos setores da empresa com objetivo de aprimorar seu currículo e não ficar nas especializações; g) Utilizado de empresas menores como degraus de progresso.

#### 4.3 PREPARO DA FAMÍLIA

De acordo com Antonialli (1998) referente ao preparo da família é importante que ela tenha feito antes da sucessão: a) Reunião formal com todos os membros atuantes da família para que se possa discutir a problemática da sucessão e as questões da empresa; b) Comunicado todas as decisões que foram/vão ser tomadas aos demais familiares; c) Desenvolvimento profissional dos membros da família para que os mesmos consigam o respeito dos funcionários, clientes, fornecedores e não menos importante, dos parentes da família.

#### 4.4 PREPARO DA EMPRESA

Sobre o preparo da empresa destacado por Antonialli (1998) é importante que ela tenha: a) Profissionalização; b) Separação entre família e empresa, propriedade e gestão; c) Preparado o grupo para as mudanças que ocorrerão no processo de sucessão; d) Escolhido a fase estável da empresa para fazer a sucessão; e) Conhecimento dos funcionários que tenham potencial para crescer na empresa; f) Formulado um plano de incentivos para mantê-los na empresa.

Ao analisar o processo de sucessão nas empresas familiares torna o assunto cativante, delicado e ao mesmo tempo complexo. Pode ser que a melhor forma para diminuir a grande maioria das dificuldades e problemas envolvidos neste tema seja por meio do planejamento formal da sucessão fazendo com que todas as partes envolvidas participem e principalmente contribuam neste processo e que seja feito com antecedência,

de modo que, seja possível evitar grande parte dos conflitos dentro da empresa e a morte da mesma. Podemos perceber que o processo sucessório nas empresas familiares é decisivo para a sobrevivência dela, uma vez que este seja praticado de forma eficiente passando o capital e o poder para a nova geração (ANTONIALI, 1998).

Mesmo com o planejamento sendo realizado com antecedência, é fundamental a participação dos sucessores ao lado dos gestores neste processo, para que ambos possam ter uma visão ampla do ambiente empresarial, bem como podem analisar os fatores-chaves para viabilizar o crescimento da empresa (SANTOS, 2006).

No entanto, o início do planejamento sucessório deverá ser efetuado quando a empresa está estável e têm boas perspectivas no longo prazo, é durável e convém mantê-la na família e, também, quanto antes for tomada a decisão e quanto maior for o tempo destinado ao planejamento e a preparação, a probabilidade em atingir o êxito após a sucessão serão maiores (CASILLAS et al., 2007).

Assim sendo, um planejamento sucessório bem estruturado e aplicado, se torna uma vantagem para a empresa familiar, visto que possibilita às gerações envolvidas neste processo desenvolver um elo entre a geração passada e a que irá vir, fortalecendo os valores dos fundadores, assim como, suas vocações e estratégias (SANTOS, 2006).

## 5 O MOMENTO CERTO PARA A SUCESSÃO

O período mais incerto que uma empresa terá que passar é o da sucessão, momento em que a autoridade e a propriedade são transferidas de um indivíduo para o outro. Em uma empresa de cunho familiar, especialmente se estiver ocorrendo a transição da primeira para a segunda geração, na maioria das vezes, ocorre a mudança de uma ou de várias pessoas, acarretando em um desafio tanto para a empresa como para a família (CASILLAS et al., 2007).

Toda família quer que seu empreendimento perpetue ao longo do tempo e dê lucro com o passar das gerações tornando-se um grande desafio no ambiente empresarial competitivo (ALVARES, 2003).

A sucessão é um processo que inicia quando os sucessores ainda são crianças e, é neste tempo que os pais ensinam aos seus filhos comportamentos indispensáveis referentes aos indivíduos, ao trabalho, ao dinheiro, a qualidade, a ética, a confiança, a vida e aos compromissos. Normalmente, muitas dessas qualidades e atitudes, que serão fundamentais para efetuar o papel futuro à frente das decisões da empresa familiar. Além do que fora destacado, esses pais vão moldando o cenário para que possa ser feita uma sucessão tranquila, auxiliando seus filhos a adquirirem capacidades para que possam se tornar futuros líderes, criando planos e documentos possibilitem que a empresa familiar seja capaz de superar fases de turbulência e de crise (CASILLAS et al., 2007).

Neste ponto, devemos fazer algumas observações interessantes sobre o ponto certo em que o sucessor deve começar a fazer parte da organização familiar (CASILLAS et al., 2007).

É importante ressaltar que o que fora aplicado em um processo de sucessão em uma determinada empresa familiar pode não ser aplicável para outra. Cada empresa possui suas peculiaridades em um âmbito complexo e de grande tenção emocional (BORNHOLDT, 2005).

Existe uma tendência nas pesquisas ou no ato de procurar fórmulas, processos e modelos que deram certo em outras organizações. Porém, apesar de não existir uma fórmula para a aplicação da sucessão nessas empresas de cunho familiar, o processo sucessório precisa ser encarado abertamente e com planejamento de médio a longo prazo. De modo geral, existe um consenso entre os professores especialistas e os consultores do tema que este processo precisa ser planejado e pensado com muita antecedência e de forma detalhada, para que os sucessores possam estar preparados para começar a comandar a organização familiar (BORNHOLDT, 2005).

Algumas alternativas como: após um período adquirindo experiência em outra empresa, aos poucos no decorrer dos últimos anos da faculdade ou de imediato após a finalização da graduação são adequadas para que o processo de sucessão tenha o êxito desejado. O recomendável é ter paciência. Sem querer formar regras, tanto o sucedido quanto o sucessor precisam considerar que ganhar experiência em outra empresa, além

da vantagem em adquirir olhares sobre o futuro, podem também, possibilitar algo mais significativo para qualquer sucessor, como maior prestígio, autoconfiança perante aos membros da família e aos diretores não-familiares (CASILLAS et al., 2007).

Ao escolher o melhor instante para começar a sucessão devemos optar pela ocasião em que o processo de preparação do sucessor esteja finalizado e, com relação à organização familiar, as condições internas e externas perante ao mercado sejam mais favoráveis (CASILLAS et al., 2007).

Desta forma, concluímos que o melhor instante para iniciar o processo de sucessão, segundo os autores citados acima, deverá ser quando o sucessor já este completamente preparado (graduação, experiência e competências) e, com relação a empresa familiar, deveremos considerar o momento em que as condições internas e externas frente ao mercado estejam a favor da organização.

## 6 SETOR VITIVINICOLA

### 6.1 A VITIVINICULTURA NO BRASIL

A produção vinífera na região de Urussanga se deu após a colonização dos italianos em 1877 que vieram de “Longarone, Província de Beluno, região de Veneza, em função de problemas econômicos e políticos decorrentes do processo de unificação da Itália que então se formava” chegaram à Santa Catarina pelos portos de Florianópolis e, posteriormente, em Laguna. Os mesmos subiram o rio Tubarão utilizando canoas e muitos seguiram até o destino, a pé ou em carros de boi (VIEIRA et al., 2012, p.8; VALES DA UVA GOETHE, 2013).

Após a chegada dos italianos na região batizaram o lugar como “Azambuja” no ano de 1877. No ano seguinte, Urussanga foi fundada. Urussanga em tupi-guarani significa “rio de águas frias”. Após alguns anos, em 1884, surge surgiu Pedras Grandes em decorrência à construção da estrada de ferro D. Tereza Cristina (VIEIRA et al., 2012; VALES DA UVA GOETHE, 2013).

Com a chegada dos imigrantes de diversas partes do mundo, a produção da uva alavancou a forma de desenvolver o etnoconhecimento, por meio da agricultura tradicional e das técnicas aprendidas com os antepassados (MARTIGNAGO, 2015).

Após a colonização, muitas videiras foram plantadas. Essas videiras foram trazidas da Itália nos navios, e, para que sobrevivessem à viagem, foram cobertas com musgos. As primeiras videiras cultivadas na região de Urussanga foram as de Adamo Ceron no rio carvão e posteriormente, por outras famílias no Rancho dos Bugres. Nas primeiras colheitas deram início também a produção de vinho que era praticada por quase todas as famílias. Cada um produzia seu próprio vinho para consumo (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

No ano de 1887, dez anos pós colonização, a colônia sozinha produzia 8.700 litros e vinho colonial nos porões das famílias produtoras familiares. Nesta mesma época, os colonos de Urussanga produziram 13.600 litros. Nos anos de 1892 a 1906 foi exportado 10.580 litros de vinho da região de Urussanga (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

### 6.2 A INSERÇÃO CULTURAL DA UVA GOETHE EM URUSSANGA

De acordo com Martignago (2015) a produção da uva teve início por volta dos anos de 1908 com a vinda dos imigrantes italianos para a região de Urussanga, os quais imigraram para a região de Palermo (Lauro Muller).

Durante a construção da estrada de ferro Dona Thereza Cristina que tinha como objetivo agilizar os produtos da colônia, e, em especial, o que foi descoberto naquele século (XX), o carvão mineral, chega no município o regente do consulado italiano, o S.r., Giuseppe Caruso MacDonald, o qual tinha como função acompanhar as colônias de imigrantes italianos que vieram para Santa Catarina apoiando-os e enviando relatórios à Itália. O Sr. Giuseppe Caruso MacDonald nasceu na Itália, era jornalista e advogado e veio para o Brasil para trabalhar, a princípio, em São Paulo (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

O Sr. Giuseppe Caruso MacDonald foi nomeado regente consular em Florianópolis e passou a explorar o estado e que, chegando em Urussanga optou ficar na cidade. O mesmo escrevia um jornal que se chamava “La Pátria” o qual era lido pelos colonos abrangendo instruções em Italiano sobre o plantio da uva na região. O vínculo que o Sr. Giuseppe Caruso MacDonald teve na cidade de São Paulo fez com que ele conhecesse o

imigrante italiano Benedito Marengo. O italiano Marengo foi encarregado pela inserção de diversas variedades de uvas no país e, dentre estas variedades, foi trazida para a região de Urussanga, pelo Sr. Giuseppe Caruso MacDonald e distribuída aos colonos que nela habitavam: a Uva Goethe (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

A uva Goethe teve uma ótima aceitação e adaptação no cultivo na cidade de Urussanga por meio de sua adaptação ao verão quente da região. Nas décadas de 1920 até 1960 a uva Goethe tem sido produzida e ganhou aceitação e fama com seu vinho branco em todo o Brasil, conquistando premiações internacionais e nacionais (BORTOLIN, 2012).

### 6.3 A VITIVINICULTURA NA REGIÃO DE URUSSANGA E A UVA GOETHE:

A comercialização dos vinhos Goethe foi sendo ampliada e, como consequência, houve a criação de várias vinícolas conforme descrito abaixo: a) Domenico Fontanella com os vinhos Rosa em homenagem à sua esposa; b) Ernesto Bettiol com o vinho Cometa além dos vinhos Primaz e Lótus produzidos na vinícola Cadorin, mas engarrafados e comercializados por Rosalino e Esperândio Damian; c) Lorenzo Cadorin com o vinho Cadorin; d) Pietro Damian com o Lacrima Christi; e) Pietro Trevisol com o Trevisol; f) Sílvio Ferraro com os vinhos Branco Salute; g) Victorio Bez Batti com o vinho Samos chamado depois de Santé; h) Vinícolas Caruso MacDonald com o vinho Uru e Urussanga.

Após o cultivo na região, algumas videiras sofreram alterações em seu gene, que foi constatada pela primeira vez pelo Sr. Ângelo Nichele que acabou vendendo uma muda com essa alteração para a família Giraldi de Azambuja (produtora de vinhos Goethe). Esta família começou a produzir um vinho diferente daquele produzido com a uva Goethe, com um gosto diferenciado. Porém, o motivo da diferença dos dois vinhos ficou em segredo. Esse “novo” vinho começou a gerar curiosidade entre os admiradores da bebida que não sabiam o motivo do gosto diferenciado daquele vinho. Na década de 1950, Primo Giraldi vendeu o segredo do “novo” vinho com a família Felipe e para alguns produtores de Azambuja (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

Essa alteração ocorrida na Uva Goethe existe até hoje, apenas na cidade de Urussanga, tornando a uva Goethe uma variedade específica destas colônias (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

Com o passar do tempo, a cidade de Urussanga passou a ser considerada a capital catarinense do vinho. Os vinhos produzidos nessa região passaram a receber diferentes prêmios em exposições em todo o território brasileiro e até mesmo nos Estados Unidos. Orgulhosas, várias famílias ainda guardam os certificados das premiações (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

Martignado (2015, p. 61) afirma que a produção da uva nessa região teve grande importância, como fonte de renda e [...] como forma de manutenção dos conhecimentos tradicionais, por meio do uso de técnicas de cultivo da videira e produção do vinho, passadas de geração para geração mantidas até os dias atuais.

Alguns documentos das antigas vinícolas mostram um comércio mais acentuado destes vinhos Goethe em diversas partes do país, como por exemplo no Rio de Janeiro, Bahia, Paraná, Santa Catarina e, em outros estados no Nordeste e no norte do país (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

“Os vinhos brancos de Urussanga fizeram sucesso ao longo do tempo, sendo que um dos apreciadores desse vinho foi o presidente brasileiro Getúlio Vargas” (VIEIRA et al., 2012, p. 10). Com a produção mais intensa de vinho e com os títulos conquistados na região, o governo de Getúlio Vargas, com auxílio do Ministério da Agricultura, decidiu auxiliar a vitivinicultura na região constituindo no ano de 1942, o Instituto de Fermentação que objetivava a realização de pesquisas com as diversas espécies de uvas viníferas. A pesquisa feita pelo instituto constatou cerca de 450 diversidades de videiras e, dentre elas, estava a uva Goethe que continuaram a ser produzidas conquistando o reconhecimento nacional. A criação deste Instituto de Fermentação beneficiou a comercialização e a produção de vinho, visto que antes dela, os produtores precisavam encaminhar seus produtos para outras regiões para sua análise e posterior permissão de comercialização do produto. Na década de 1950 o Instituto de Fermentação passou a se chamar Subestação de Enologia de Urussanga (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

A cultura da uva está difundida desde o Ceará e o Rio Grande do Norte com 05°S de latitude, até o Rio Grande do Sul, a 31°S de latitude. A variação de altitude dessas regiões propicia diversidade ambiental entre as zonas de produção e também no clima tropical, subtropical e temperado (MARTIGNAGO, 2015).

De acordo com o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (2005) na região Carbonífera existem cerca de 120 produtores que produzem 3,5 milhões de litros de vinho. A região é caracterizada pela produção de uma uva característica, a Goethe, a qual possui propriedades próprias diferenciando das demais cepas cultivadas no país. Esta uva é híbrida e apresenta paladar e aroma de frutas e cuja tipicidade é um dos elementos que mais contribuem para a divulgação da bebida. Além da produção da uva Goethe, a região também produz outras variedades como, por exemplo, a bordô e a niágara (BRDE, 2005).

#### 6.4 A PROGOETHE E VALES DA UVA GOETHE

Em busca de reconhecimento da característica e qualidade exclusiva dos vinhos da uva Goethe na cidade de Urussanga, no ano de 2005 iniciou um movimento que se deu a partir dos produtores de vinhos Goethe, que ficou conhecida como ProGoethe, objetivando um selo de Indicação Geográfica (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

No ano de 2007 foi fundada a Associação de produtores da uva e do vinho Goethe, mais conhecida como ProGoethe, que compreende a região dos municípios de “Urussanga, Pedras Grandes, Morro Da Fumaça, Cocal do Sul, Treze de Maio, Orleans, Nova Veneza, Içara, e todos os produtores de uva e vinho desta região” (VIEIRA et al., 2012, p. 10).

Para a obtenção do selo de Indicação Geográfica é necessário o planejamento de várias atividades objetivando a padronização e a qualificação dos vinhedos, dos vinhos e das uvas Goethe, através de um auxílio econômico e técnico e a formação do enoturismo na região (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

O selo foi obtido em fevereiro de 2012 e implementado em 2013, garantindo ao consumidor a tradicionalidade e a qualidade dos vinhos das uvas Goethe. Os produtos com este selo possuem significados histórico-

culturais e grandes relações com o meio rural (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

São formalmente associados, atualmente, doze produtores de vinho e uvas, assim como, outros onze estabelecimentos que estão diretamente relacionados com a gastronomia e o enoturismo (VIEIRA et al., 2012).

De acordo com o site ProGoethe (2012), abaixo estão destacados as vinícolas, os produtores de uvas e os produtores de vinhos artesanais que estão associados a ProGoethe.

Atualmente as vinícolas que são associadas a ProGoethe podemos destacar: Vigna Mazon (Vinícola Mazon), Vinícola Quarezemin, Vinícola Trevisol, Vitivinícola Urussanga (Casa Del Nonno), Vinícola De Noni.

Dos produtores de uvas Goethe podemos destacar: Rodolfo Della Bruna, Denner Quarezemin, Deivson Baldin.

Dos produtores de vinhos artesanais de uvas Goethe estão: Raul Savio, Rafael Sorato, Marcio Scremin e Cancelier.

No estado de Santa Catarina, os produtores de vinho e de uva, tanto comuns, coloniais e os finos, sofrem alguns problemas que geram dificuldade na produção e no aumento das vendas da bebida. Entre eles podemos destacar:

- a) Falta de conhecimento pelo público do vinho produzido no Estado, especialmente fora do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, em decorrência da falta de uma propaganda apropriada e eficiente;
- b) Contraste na qualidade entre uma safra e outra;
- c) Diferença entre os produtos da mesma marca gerando problemas na divulgação do vinho catarinense como sendo de boa qualidade, ou seja, dentro de uma mesma empresa podem existir bons vinhos e outros com a qualidade inferior, porém todos com a mesma marca;
- d) Falta de união entre os produtores;
- e) Altos impostos que incidem sobre a cadeia vinícola;

Entre outros problemas que os produtores de vinhos em Santa Catarina, e em todo o Brasil, enfrentam, além da tributação que supera 40% do preço do consumidor (BRDE, 2005).

A região de Urussanga, por meio de projetos, busca a melhoria de qualidade nos seus vinhos, por meio do aprimoramento das pequenas vinícolas, objetivando pesquisas em torno da uva Goethe. Especialmente, os produtores buscam ter os mesmos cuidados que uma uva branca vinífera deve receber. O resultado da produção de vinhos das vinícolas da região são muito aromáticos, os quais lembram moscatéis, mantendo o bom frescor, moderada gradação alcoólica, e muito saborosos, principalmente para acompanhar frutos do mar e peixes (VIEIRA et al., 2012).

## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização da pesquisa foi realizada uma entrevista com roteiro pré-estabelecido, a qual foi gravada e posteriormente transcrita pelo pesquisador.

A vitivinícola em estudo é considerada tradicional em Urussanga, atuando há mais de 40 anos produzindo uvas e vinhos e já passou por duas sucessões familiares. O atual administrador da empresa aqui chamado como G2 tem 64 anos e dois filhos, sendo que seu filho mais novo (G3) trabalha atualmente na vinícola com seu pai (G2) e sua filha mais velha não mostrou interesse em gerir a vinícola.

Atualmente, G2 é responsável por tomar todas as decisões dentro da empresa, principalmente no que se refere a produção e G3 é responsável por toda a gestão da empresa (mercado e financeiro), trabalhando juntos há quase dez anos.

A vitivinícola em estudo é originada da região do Veneto, província de Belluno na Itália. As famílias vieram para Urussanga como pioneiros trazendo a paixão pela videira e pela vinificação de seus frutos no final do século XIX.

Em 1975, os herdeiros (F1 e F2) fundaram a primeira Vitivinícola da família com a construção dos vinhedos e posteriormente da vinícola, dando continuidade à produção de vinhos.

Em 1980, G2 encerra os estudos e vêm para Urussanga comprando a parte da vitivinícola de seu tio e começa a impulsionar a elaboração de vinhos com maquinários e sistemas de vinificação novos, bem como novas marcas.

Atualmente seu filho G3 está inserido na vinícola como gestor e futuro sucessor de G2.

Dentre os três tipos simples de empresas familiares tradicionais, conforme citados neste trabalho, a vinícola destaca-se como uma empresa familiar tradicional, aquela que corresponde ao modelo clichê de instituição, com seu capital fechado, mínima transparência financeira e administrativa e quem tem domínio total frente aos negócios é a família (LETHBRIDGE, 1997).

### 7.1 A SUCESSÃO NA VISÃO DA 2ª GERAÇÃO

A Segunda geração é composta pelo atual administrador da empresa G2, que tem 64 anos e atua na área desde 1963 quando seu pai (F1) transferiu a vinícola para o seu nome e atualmente assume o cargo de administrador da empresa.

De acordo com Casillas; Vázquez; Diaz (2007) podemos considerar que uma empresa é de segunda geração quando é controlada pelos filhos/sobrinhos do próprio fundador. Sendo assim, essas empresas são aquelas em que o proprietário não faz mais parte da organização, seja por morte, afastamento por idade, etc.

Atualmente a empresa é gerida pelo G2 (2ª geração) que desde pequeno trabalhou com seu pai (F1) na vinícola colhendo uvas e acompanhando a produção de vinhos. F1 sempre deu espaço para que G2 pudesse viajar em busca de conhecimentos acerca dos vinhos garantindo novas "amizades" facilitando desta maneira o processo de sucessão familiar.

G2 comenta que como sempre esteve envolvido com a vinícola buscando parcerias, tecnologias e recursos e seu pai (F1) o processo de sucessão não foi visto como uma ameaça para a empresa.

A sucessão é um processo que inicia quando os sucessores ainda são crianças e, é neste tempo que os pais ensinam aos seus filhos comportamentos indispensáveis referentes aos indivíduos, ao trabalho, ao dinheiro, a qualidade, a ética, a confiança, a vida e aos compromissos. Normalmente, muitas dessas qualidades e atitudes, que serão fundamentais para efetuar o papel futuro à frente das decisões da empresa familiar. Além do que fora destacado, esses pais vão moldando o cenário para que possa ser feita



uma sucessão tranquila, auxiliando seus filhos a adquirirem capacidades para que possam se tornar futuros líderes, criando planos e documentos possibilitem que a empresa familiar seja capaz de superar fases de turbulência e de crise (CASILLAS; VÁZQUEZ; DIAZ, 2007).

O entrevistado G2 argumenta que a primeira sucessão não ocorreu pela idade e afirma que seu pai (F1), mesmo após ser sucedido, sempre esteve presente dentro da organização acompanhando o crescimento das uvas e a produção de vinhos e que apenas se ausentou “no papel”, porque além da vinícola, ele também possui uma Loja de Materiais de Construção (onde trabalha até os dias atuais) e que aproveitou o momento para transferir a vinícola para G2, pois não poderia ser proprietário das duas empresas: “Não ocorreu pela idade, houve sempre a participação dele aqui, no papel sim, até porque ele não poderia ser sócio de duas empresas ao mesmo tempo, então ficou o meu nome no papel, mas ele sempre está presente, não teve aquele conflito de geração” (fala G2 entrevista).

Temos a impressão de que a partir do momento em que ocorre a transferência da primeira para a segunda geração, o sucedido deixa de fazer parte inteiramente da organização, transferindo todas as atribuições pertencente a empresa para o sucessor (DAVANTEL et al., 2011).

Quando questionado sobre a separação da família e empresa G2 diz que quando ele e seu pai (F1) trabalhavam juntos na vinícola as questões da empresa também eram discutidas fora do ambiente de trabalho: “O meu pai enquanto eu estava na casa dele era normal almoço e jantar estarmos conversando sobre negócios, só negócios”.

Gerir uma empresa familiar pode se tornar ainda mais delicada quando seus funcionários também fazem parte do seu dia-a-dia fora da empresa. Esta situação pode gerar crises no ambiente de trabalho tendo origem na dificuldade ou na incapacidade em que o gestor tem em diferenciar os dois ambientes, ou seja, as atividades profissionais da empresa e seu lado emotivo familiar (SANTOS, 2006).

E conclui que às questões pertinentes à empresa não são levadas para casa: “[...]Eu não, eu já adotei outra conduta”. “Eu tenho hábito de quando vou para casa, a empresa não existe dentro da minha casa”.

Quando questionado sobre o processo de sucessão G2 diz que ela é construída ao longo do tempo: “É uma construção, não fica claro o divisor de água daqui para lá, de lá para cá”. E conclui que seu filho G3 sempre esteve presente dentro da empresa: “Com o meu filho eu ia para o parreiral e ele ia comigo ou o avô levava, aí ele subia em cima de um trator, saía com o empregado colher uva, ele vinha para lá eu dava a opção de ele ligar uma máquina porque ele queria ligar a bomba, aí ele participava da conversa da gente sobre vinho, ele estava aqui desde pequeno”.

Um dos momentos mais difíceis na vida de uma empresa é a sucessão familiar, em que, na maioria das vezes, o fundador crê que a melhor sucessão será aquela em que um membro de sua família assumirá a direção da empresa, seja ela um filho/filha, um genro/hora ou qualquer outro familiar que tenha um parentesco com ele (SANTOS, 2006).

G2 diz que seus dois filhos, receberam a mesma criação: “ela praticamente recebeu a mesma criação que meu filho (G3), porque ela era metidinha né, e eu as vezes queria ter um momento com ele, que ela se metia no meio, porque a diferença de idade é pouca, 1 ano e meio, e eu queria ensinar ele a pescar e ela se metia no meio, então eu não sei até onde planejar dá certo”. G2 diz também que sua filha não se interessou em lhe suceder e que hoje trabalha em outro ramo: “A minha filha não quis saber nada disso aqui, hoje ela está trabalhando na prefeitura de Florianópolis”. E conclui dizendo que o planejamento de sucessão deve ser feito quando o sucessor ainda é pequeno, porém o sucedido não deverá forçar o sucessor nesta tomada de decisão: “Desde pequeno, mas tem que ter a escolha dele, não pode ser nada forçado, porque de repente ele não irá querer mais”.

Quando questionado se havia alguém capacitado para gerir a empresa quando seu filho estava ausente G2 respondeu que havia o pai dele (F1) e que algumas vezes na ausência de G2 ele “quebrava o galho” na empresa, G2 comenta também que têm uma funcionária que poderia auxiliar na sua ausência: “Tinha meu pai, às vezes na minha ausência ele quebrou o galho aqui, nós sempre tivemos funcionárias dedicadas, tu poderia te ausentar, não com a definição que eu tinha de tomar medida nenhuma mas de

saber como a coisa anda mais ou menos, pra poder segurar”.

G2 afirma que gostaria que seus filhos continuassem gerindo a empresa, porém diz que não pensa apenas na empresa e se os seus filhos quisessem seguir outro caminho ele não seria egoísta: “Sim pelo aspecto da sucessão né, que tu vê que o trabalho que tu fez, tu vai passar e vai ter continuidade né, é uma satisfação, mas a gente não pode ser egoísta, tanto é que eu tentei dar uma forçada para ver se ele largava esse osso aqui né”. G2 continua dizendo que quando seu pai (F1) estava gerindo a empresa surgiram outras oportunidades para ele trabalhar e não suceder seu pai.

Ao responder se seu filho (G3) estava/está pronto para gerir a empresa, posicionou-se afirmando que sim, porque seu filho estudou e buscou conhecimentos acerca da enologia (ciência que estuda as formas de manipulação e conservação do vinho) e que é gratificante saber que seus 35 anos de trabalho não acabaram por ali: “Fico contente em saber que 35 anos de trabalho meu aqui não foi em vão e que está havendo essa sucessão, então há a realização disso né, que é importante, e antes dele vir pra cá também, ele viajou alguns países aí pra fora onde fez curso na parte de enologia que deu uma visão ampla pra ele no aspecto do que é o vinho, aí ele chegou aqui ele disse eu tô pronto para assumir”.

De acordo com Santos (2006) é fundamental que os fundadores procurem colocar seus futuros sucessores incorporados a empresa, apresentando, desde cedo, que a profissionalização é um elemento de grande valia para a empresa.

Para finalizar G2 conclui dizendo: “Eu faço isso há muito tempo, trabalho há 45 anos, só que mesmo assim eu conheço muito pouco, porque eu só fiz 45 vinhos, porque você tem 1 safra por ano”.

## 7.2 A SUCESSÃO NA VISÃO DA 3ª GERAÇÃO

A terceira geração é composta pelo filho do administrador da vinícola denominado aqui como G3 formado em Administração de empresas, especializado em marketing e assumindo a gestão da vitivinícola em 2007 quando terminou seu MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em São Paulo.

“Uma medida que facilitaria este planejamento seria uma melhor preparação dos herdeiros, dotando-os de formação técnica, já havendo sinais de progresso nesta área” (LETHBRIDGE, 1997, p. 8).

De acordo com Casillas; Vázquez; Diaz (2007) uma empresa gerenciada pelos netos do fundador dizemos que ela é de terceira geração. Nesta geração, a empresa carrega uma maior complexidade obrigando o estabelecimento de sistemas formais de relações entre a família e a empresa (registros de família, órgãos de governança estruturados, etc.)

Quando questionado sobre os pontos negativos e positivos do processo de sucessão G3 posicionou dizendo que o lado positivo: “é que você vai ambientando com toda a empresa, eu lembro que desde pequeno eu colocava rótulo no vinho, ia para o parreiral, encaixotava vinho, acabava conhecendo a empresa como um todo, não caí direto aqui na administração”. E continua: “Se eu precisar engarrafar um vinho, prensar a uva na safra eu vou prensar, se precisar colher eu vou colher, então tu acaba tendo um maior conhecimento de toda a empresa”.

Mesmo com o planejamento sendo realizado com antecedência, é fundamental a participação dos sucessores ao lado dos gestores neste processo, para que ambos possam ter uma visão ampla do ambiente empresarial, bem como podem analisar os fatores chaves para viabilizar o crescimento da empresa (SANTOS, 2006).

G3 alega que o essencial para que o processo de sucessão não fracasse é o respeito pela opção do filho: “Acho que tem que ter um respeito se o filho quer ou não quer tocar a empresa, pode fazer como meu pai fez, ele vai percebendo se eu tenho vontade ou não me colocando aqui dentro da empresa, se eu não tiver essa vontade você deixa bem livre para a pessoa seguir o caminho dela”.

De acordo com Casillas; Vázquez; Diaz (2007) o recomendável é ter paciência. Sem querer formar regras, tanto o sucedido quanto o sucessor precisam considerar que ganhar experiência em outra empresa, além da vantagem em adquirir olhares sobre o futuro, podem também, possibilitar algo mais significativo para qualquer sucessor, como maior prestígio, autoconfiança perante aos membros da família e aos diretores não-familiares.

G3 diz também que o essencial para que o processo de sucessão não fracasse é: “Se a pessoa tem capacidade pra tocar uma empresa”. Por fim G3 afirma que: “O que mais vemos aí de sucessão é que pessoas são colocadas em postos de gerência sem ter capacidade nenhuma pra gerenciar uma empresa e as empresas acabam falindo”.

De acordo com Santos (2006) um planejamento sucessório se torna uma vantagem para a empresa familiar, visto que possibilita às gerações envolvidas neste processo desenvolver um elo entre a geração passada e a que irá vir, fortalecendo os valores dos fundadores, assim como, suas vocações e estratégias.

Quando questionado sobre estar apto para gerir a empresa G3 responde que ainda não está completamente apto para conseguir gerenciar sozinho a empresa: “Não, se a gente for falar talvez da parte de gerenciamento, alguma coisa sim, eu faço, mas a gente tem uma parte de produção, a gente tem uma parte de vinhedo, a nossa empresa é muito verticalizada, tem muita coisa que tá na cabeça dele, tem coisa que meu avô ainda dá “pitaco” dentro da empresa, então a gente precisa de conselheiros, então se eu tiver uma dúvida eu vou falar com ele porque ele tem experiência”. E conclui: “Eu tô aqui administrando a 10 anos a quantos anos ele está administrando? Então pra quê eu vou reinventar a roda se a roda já foi inventada?”.

Para finalizar G3 diz que é possível separar a família da empresa, porém em algum momento a questão empresa é mencionada fora do ambiente de trabalho: “Em grande parte das vezes sim, só que é obvio que tem vezes que a gente tá em um ambiente familiar e vai tocar no ponto de empresa, até porque a família gira em torno da empresa, a empresa é uma empresa familiar.

## 8 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

Existem grandes desafios a serem enfrentados desde o planejamento até o processo de sucessão no que tange as empresas familiares conforme evidenciado na teoria abordada nesta monografia, entretanto, conforme identificado nas entrevistas realizadas com as duas gerações que incluiu o atual diretor e o sucedido que suas respostas e pensamentos eram semelhantes

e que o processo de sucessão não foi evidenciado como um obstáculo.

Com relação ao momento certo para que seja iniciado o processo de planejamento sucessório ambos alegaram que este processo é construído ao longo do tempo, ou seja, o sucessor precisa estar envolvido com o ambiente empresarial desde jovem. Os entrevistados dizem também que o sucedido precisa perceber o envolvimento do sucessor com a empresa conforme seu crescimento e reforçam dizendo que o sucedido deve respeitar independentemente qual for a decisão do sucessor.

De acordo com Caetano (2014) “o sucessor, antes de mais nada, deve mostrar aptidão para o negócio. Assumir uma empresa sem vocação para a tarefa é ligar uma bomba-relógio”.

G3 afirma que o lado positivo do sucessor estar desde jovem envolvido com o ambiente empresarial é que ele irá se ambientar com toda a empresa e diz que desde pequeno colocava rótulo e encaixotava os vinhos, colhia e verificava a qualidade das uvas com seu pai (G2) e avô (F1) e isso fez com que ele conhecesse a empresa como um todo e conclui dizendo que ele não entrou diretamente na administração e isso garantiu a ele o conhecimento geral de todos os setores da empresa.

Quando questionados sobre estarem aptos para gerir a empresa os entrevistados tiveram divergências nas informações. O entrevistado G2 afirmou que como esteve envolvido com a empresa desde jovem, sua aptidão em gerir a empresa foi tranquila e alega que seu pai (F1) mesmo ausentando-se da empresa para administrar somente a loja de matérias de construções sempre o auxiliou e auxilia até hoje. Em controversa seu filho (G3) aponta que ainda não está pronto para gerir totalmente a empresa, ele menciona que a empresa tem setores específicos (produção, vinhedo, etc.) e sozinho ainda não consegue gerir completamente a empresa. G3 diz que nos dias atuais, seu avô (F1) ainda auxilia a empresa e finaliza dizendo que está trabalhando na empresa a 10 anos e que seu pai (G2) tem muito mais experiência com vinhos do que ele e diz: “pra quê eu vou reinventar a roda se a roda já foi inventada?”.

G2 afirma que nunca exigiu que o sucedessem, e que sempre deu abertura para que ambos seguissem suas vocações profissionais e diz que seus dois filhos

receberam a mesma criação e que apenas um mostrou interesse em sucedê-lo.

O entrevistado G3 afirma que para ele o erro da maioria das sucessões é causado quando “pessoas são colocadas em postos de gerência sem ter capacidade nenhuma para gerenciar” levando a empresa a falência, e que se o sucessor não estiver apto ou não quiser suceder o sucedido é preferível utilizar da sucessão profissional.

Foi perceptível a semelhança nas respostas quando questionados sobre o que deveria ser feito, ou o que foi feito para que o processo de sucessão não fracassasse, ambos responderam que é de suma importância que o sucedido respeite a escolha do sucessor, sem pressioná-lo, deixando ele seguir suas vocações profissionais. G2 afirma que seu pai (F1) nunca o pressionou com a sucessão e que quando precisou buscar conhecimento e tecnologia com outras pessoas sempre teve abertura. G2 explana que neste tempo conseguiu conquistar grandes amizades, conhecimento e tecnologia e recursos para aplicar na vinícola.

Os pais precisam instruir seus filhos a seguirem com suas vocações profissionais, não obrigando a sucedê-los na empresa. Cada um deve ter o poder de escolha para seu próprio futuro, visto que muitos jovens querem ser profissionais liberais sem envolvimento com as empresas da família (LODI, 1986).

Quando questionados sobre a possibilidade em separar a família da empresa ambos posicionaram-se afirmando que sim. Para ambos, assuntos pertinentes à empresa devem ficar na empresa, assim como assuntos pertinentes à família não devem ser levados para o ambiente empresarial. O Entrevistado G2 diz que F1 (o fundador, seu pai) sempre tratava de negócios no ambiente familiar, ele exemplifica que quando G2 estava na casa de F1 era normal no almoço ou na janta estarem conversando sobre negócios e finaliza dizendo que não quis adotar essa conduta para sua vida.

De acordo com as informações obtidas através das entrevistas, as gerações foram e estão constituídas pelo avô (primeira geração), pai (segunda geração) e o neto (terceira geração) e que atualmente apenas o pai e o neto estão inseridos na empresa.

A primeira geração (F1) criou a vinícola, a segunda geração (G2) preocupou-se em

aprimorar a vinícola, adquirindo conhecimentos na parte de enologia e buscando informações acerca de vinhos e vinhedos com outros indivíduos fora da empresa, e por último e não menos importante, a terceira geração (G3), que está vindo com o conhecimento, a gestão e o aperfeiçoamento estratégico da vinícola.

Nota-se que cada geração agregou valores para a vinícola, como conhecimento, gestão e estratégia e que não houve planejamento sucessório pré-estabelecido, como os entrevistados disseram, foi construído ao longo do tempo, respeitando as decisões e vocações do sucessor.

Vale ressaltar que apesar de não ter planejado a sucessão, a inserção do indivíduo dentro da empresa desde pequeno evidenciou que esta é uma das formas mais tranquilas e benéficas para que a empresa continue operante no mercado competitivo atual.

## 9 CONCLUSÃO

As empresas familiares estão entre as maiores empresas no mundo, seja por tamanho, receita ou longevidade e adotar decisões incertas ou antecipadas aumentam a probabilidade para que essas mesmas empresas desapareçam do mercado em poucos anos.

A sucessão ocorre quando os sucessores ainda são pequenos, visto que seus pais os ensinam a desenvolverem atitudes e qualidades.

Planejar a sucessão não é uma tarefa simples, requer paciência, persistência e tempo e pode ser estabelecida por meio de documentos ou como evidenciado nesta monografia, pode acontecer com o passar do tempo.

A sucessão irá ocorrer em todas as empresas e pode ser favorável quando o processo obter êxito, mas pode tornar-se prejudicial para a organização familiar com a transição das gerações, posto que cada geração pode ter visões, pensamentos e aptidões desiguais aos demais sucessores, levando a empresa muitas vezes a falência. A falta de interesse dos sucessores, a resistência do fundador/sucedido e a insegurança dos funcionários são outros fatores que estão diretamente ligados a falência da empresa familiar.

O planejamento sucessório aplicado em uma empresa pode não ser a mais adequado para aplicar em outras organizações, visto que cada organização tem sua peculiaridade. Ter um plano de sucessão estruturado antes mesmo do sucedido deixar a empresa pode garantir a longevidade da mesma, posto que se em algum momento o sucedido ausentar-se da empresa por falecimento ou doença a organização estará preparada, garantindo assim continuidade no mercado.

A empresa estudada é especializada em vinhos e está inserida no mercado a mais de 40 anos. A vinícola passou apenas por uma sucessão e daqui alguns anos irá passar pela segunda. A primeira sucessão ocorreu pelo afastamento do sucedido por escolha própria e não foi planejada e como o sucessor já estava inserido na empresa desde jovem e já era conhecedor de todos os processos da vinícola, a sucessão aconteceu de forma estável garantindo a continuidade do empreendimento até os dias atuais.

Estar envolvido com o empreendimento desde jovem garantiu ao sucessor estabilidade, segurança e conhecimento acerca do vinhedo e dos vinhos suficiente para manter o empreendimento estável e, de acordo com o primeiro entrevistado este

mesmo tipo de sucessão está sendo aplicado no processo sucessório de seu filho (terceira geração). Com relação a este tipo de sucessão foi entendido, que a sucessão iniciada quando o indivíduo ainda é jovem só garante pontos positivos, além de garantir a estabilidade do empreendimento.

Para trabalhos futuros, sugere-se identificar o planejamento e a sucessão em outras empresas vitivinícolas nos Vales das Uva Goethe e, se possível, confrontar as sucessões com intuito de identificar a lacuna entre elas.

Relacionando todos os fatos mencionados acima, acredita-se que a presente monografia alcançou todos os objetivos esperados. Foi possível analisar que o planejamento sucessório é essencial para que a sucessão alcance o êxito desejado e que não apenas o sucedido e o sucessor são os atores principais desse processo. As gerações são capazes de mudar a cultura organizacional da empresa, podendo leva-la a falência. Por fim, sendo o planejamento sucessório aplicado com o sucessor ainda jovem garante desenvolvimento de seu conhecimento acerca da organização como um todo bem como o êxito esperado após o término da sucessão.

## REFERÊNCIAS

[1]. ALVARES, Elismar. Governando a empresa familiar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 160 p. ISBN 8573034211.

[2]. ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize; LIMA, Juvêncio Braga de. APLICABILIDADE DO “MODELO DOS TRÊS CÍRCULOS” EM EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS: UM ESTUDO DE CASO. Read - Revista Eletrônica de Administração, Lavras-mg, v. 11, n. 5, p.1-25, set. 2005. Edição 47. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40632/25844>>. Acesso em: 12 de maio de 2017.

[3]. ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. 1998. 11 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - Fea/usp, São Paulo, 1998. Disponível em: <[http://sistema.simead.com.br/3semead/pdf/Adm\\_Geral/Art002.PDF](http://sistema.simead.com.br/3semead/pdf/Adm_Geral/Art002.PDF)>. Acesso em: 15 de abril de 2017.

[4]. BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL

AGÊNCIA DE FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA - BRDE. Vitivinicultura em Santa Catarina: situação atual e perspectivas. Florianópolis: BRDE, 2005. 87 p. Disponível em: <[http://www.brde.com.br/media/brde.com.br/doc/estudos\\_e\\_pub/Vitivinicultura\\_em\\_Santa\\_Catarina.pdf](http://www.brde.com.br/media/brde.com.br/doc/estudos_e_pub/Vitivinicultura_em_Santa_Catarina.pdf)>. Acesso em: 15 de abril de 2017.

[5]. BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p. ISBN 9788536304564 (broch.)

[6]. CALEGARI, Juliana Alves. Empresa familiar e sucessão: O significado da sucessão para empresa familiar. 2016. 30 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - Rs, 2016. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147091/000998207.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 de maio de 2017.

[7]. CARLTON, Milena Corrêa. Ciclo de Vida das Empresas Familiares. Revista Eletrônica de

- Administração - REA, Franca - Sp, v. 2, p.1-11, jan. 2003. Semestral. Disponível em: <<http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/viewFile/166/22>>. Acesso em: 15 de maio de 2017.
- [8]. CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DIAZ, Carmem. Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2007. 270 p.
- [9]. CENTER FOR FAMILY BUSINESS AT THE UNIVERSITY OF ST. GALLEN (St. Gallen). Global Family Business Index. 2017. Elaborada em cooperação com EY's Global Family Business Center of Excellence. Disponível em: <<http://familybusinessindex.com/>>. Acesso em: 10 de maio de 2017.
- [10]. COSTA, Suiane Renata Pereira; VALDISSER, Cassio Raimundo. Sucessão empresarial: a preparação do sucessor para o processo sucessório nas empresas familiares de monte carmelô – MG. GETEC, Uberlândia - Mg, v. 6, n. 11, p.146-166, 2017. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/964>>. Acesso em: 10 de maio de 2017.
- [11]. DAVANTEL, Luiz Carlos; PETRI, Amauri Sidnei; CREPALDI, Jesus. Empresas familiares na contemporaneidade e a sucessão área: administração. In: II Seminário dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas da Fecilcam, 2., 2011, Campo Mourão. Anais... 2011. p. 01 - 11. Disponível em: <[http://www.fecilcam.br/anais/vii\\_enppex/PDF/administracao/05-adm.pdf](http://www.fecilcam.br/anais/vii_enppex/PDF/administracao/05-adm.pdf)>. Acesso em: 27 de abril de 2018.
- [12]. DONNELLEY, Robert G. RAE - Revista de Administração de Empresas. A Empresa Familiar, São Paulo, v. 42, n. 4, p.1-38, jul. 1964. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901967002300007.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901967002300007.pdf)>. Acesso em: 08 de maio de 2017.
- [13]. FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Mauricio. De pai para filho: A complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. Revista de Administração da Ufsm, Santa Maria, v. 5, n. 3, p.549-568, 16 nov. 2012. Universidad Federal de Santa Maria. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5902/198346592431>>. Acesso em: 09 de maio de 2017.
- [14]. LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. Revista do Bndes, Rio de Janeiro, p.1-18, jun. 1997. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista)>. Acesso em: 04 de maio de 2017.
- [15]. MARTIGNAGO, Mireli. A viticultura no extremo sul de Santa Catarina: conhecimento científico versus popular. 2015. 77 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Ciências Ambientais, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2015.
- [16]. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. rev. e ampl., São Paulo: Atlas, 2006. 285 p.
- [17]. OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. Revista de Administração, São Paulo, v. 48, n. 1, p.21-33, jan. 2013.
- [18]. PWC (Brasil). Pricewaterhouse Coopers (Org.). Pesquisa global sobre empresas familiares 2014: Empresa familiar, o desafio da governança. 2014. Rede de network de firmas membros do PWC. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/pcs/2014/empresas-familiares-2014.html>>. Acesso em: 02 de maio de 2017.
- [19]. SANTOS, Marcos Aurélio Araújo. A complexidade do processo de sucessão em empresas familiares: um estudo de caso da LIBEL Linhares Distribuidora de Bebidas em Rosário – Maranhão. 2006. 103 f. Tese (Doutorado) - Curso de Mestrado em Gestão Empresarial, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7737/MARCOS\\_AURELIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7737/MARCOS_AURELIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 15 de abril de 2017.
- [20]. VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto. A gestão familiar e sucessão nas empresas do setor vitivinícola da região delimitada da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe. Criciúma, 2016. 8p.
- [21]. VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; WATANABE, Melissa; BRUCH, Kelly Lissandra. Perspectivas de desenvolvimento da vitivinicultura em face do reconhecimento da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe. Revista Gestão, Inovação e Tecnologia, [s.l.], v. 2, n. 4, p. 327-343, 5 out. 2012. Universidade Federal de Sergipe. Disponível em: <<http://www.revistageintec.net/portal/index.php/revista/article/view/49/125>>. Acesso em: 16 de maio de 2017.
- [22]. ZELLWEGER, Thomas. The 500 largest family firms in the world. 2016. University of St.Gallen. Disponível em: <[http://familybusinessindex.com/data/Global\\_Family\\_Business\\_Index\\_comment\\_by\\_Thomas\\_Zellweger.pdf](http://familybusinessindex.com/data/Global_Family_Business_Index_comment_by_Thomas_Zellweger.pdf)>. Acesso em: 08 de maio de 2017.

# Capítulo 2

## *PERFIL DE PESQUISAS SOBRE O EMPREENDEDORISMO ACADÊMICO NOS ÚLTIMOS 26 ANOS (1988 -2013)*

*Marcellus Henrique Rodrigues Bastos*

*Renata Faria dos Santos*

*Teofânia Cristina Rezende de Souza*

*Fernanda Santos Mendes*

**Resumo:** O objetivo central desse artigo está em analisar o perfil de publicações a respeito ao empreendedorismo acadêmico nos últimos 26 anos. Avalia-se, que, seja por diferentes fontes de estudos e, o assunto empreendedorismo acadêmico, seja esse em educação, formação ou treinamento, ou mesmo interesse de pesquisa acadêmica, sendo estudado em diferentes países. Mediante a essa pesquisa, incita a proposta de uma análise e a separação dos tipos de produções para um maior entendimento crítico sobre o empreendedorismo acadêmico e sua dinâmica de pesquisa científica. Na compreensão dessa proposta de pesquisa, optou-se pela metodologia Research Profiling (Perfil de pesquisa), para a ampliação do corpo da pesquisa bibliométrica, filtrando palavras chaves e identificando a composições de textos. O procedimento metodológico de pesquisa passou pela sequencia de: identificação de proposição de pesquisa; seleção da fonte de informação; filtragem e recuperação de dados; limpeza dos dados; análise preliminar e refinada; e por fim representação. Em especial, apresentam-se no trabalho, como resultados, os autores mais produtivos, os anos e numero de publicações sobre a área, os autores mais citados, as nacionalidades, as instituições mais produtivas, os países onde mais se produz as afiliações dos autores, e as organizações mais produtivas sobre o empreendedorismo acadêmico.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Empreendedorismo Acadêmico, Pesquisa Científica.

## 1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre o tema empreendedorismo, seja essa voltada sobre a formação empreendedora, as formas de empreender, além de pesquisas direcionadas a modelos de empreendimentos, para o mercado ou para uma análise desenvolvimentista, estão de alguma forma sendo postos em questão no meio acadêmico. De forma sucinta, o termo empreendedorismo pode ser conceituado a partir de Fillion (1999), citando que o empreendedorismo é o resultado tangível ou intangível de uma pessoa com habilidades criativas; sendo uma complexa função de experiências de vida, oportunidades e capacidades individuais que durante seu exercício está inerente à variável risco, tanto na vida como na carreira do empreendedor. A partir desse conceito, avaliar, perceber e conceituar o que é e o que pode ser considerado o empreendedorismo acadêmico, torna-se importante a pesquisadores a entender e discutir sobre tal tema. Segundo Goergen (2010) é criada uma pressão em cima de estudantes universitários e da sociedade como um todo por novos modelos de universidades e de uma academia mais inteirada e próxima à sociedade que contribuía no crescimento de um país, diminuindo seus problemas sociais. A partir dessa breve concepção, o objetivo central do presente trabalho está em visualizar o que se tem publicado e em que periodicidade sobre o tema "empreendedorismo acadêmico".

Para alcançar este objetivo principal, este estudo se desdobrou em três objetivos específicos, a saber: 1) realizar uma breve revisão bibliográfica sobre *Empreendedorismo*, com o intuito de conhecer melhor o tema; 2) encontrar artigos que tratem sobre o empreendedorismo através de um banco de dados; 3) Realizar análise bibliométrica sobre o que foi publicado nos últimos 26 anos sobre empreendedorismo acadêmico.

Por fim, estruturou-se o trabalho da seguinte forma: a primeira seção trata-se da introdução no intuito de inserir o leitor sobre o assunto, a seção 2 objetiva-se aborda o referencial teórico sobre o tema *empreendedorismo*, já a seção 3 aborda questões metodológicas da pesquisa; as seções 4 e 5 apresentam e discutem os resultados obtidos na pesquisa bibliométrica realizada sobre o tema. A seção 6 tem como intuito apresentar as principais

conclusões e possíveis limitações obtidas do referido trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

Schumpeter (1934) define o empreendedor como "aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais". Diante deste argumento, torna-se relevante o entendimento do processo empreendedor que se trata de um fenômeno complexo e multidimensional.

O estudo sobre o empreendedorismo acadêmico está associado ao estudo da universidade e seu papel como disseminadora de formas do empreendedorismo, e que maneiras a mesma e exposta no contexto. Essa preocupação do estudo se dá pelas afirmações de Etzkowitz (2002), que afirma que a missão de uma universidade evolui de uma missão de mera facilitadora de transferência de tecnologia para empresas individuais para uma posição de ativa incentivadora do desenvolvimento tanto social quanto econômico. Tendo como base o estudo do desenvolvimento do empreendedorismo, põe-se a entender do que se trata do empreendedorismo acadêmico no campo das ciências acadêmicas. Assim, o empreendedorismo acadêmico torna-se uma extensão das atividades de ensino e pesquisa, e por outro, a internalização das capacidades de transferência tecnológica que redundam na criação de empresas, empregos, desenvolvimento e sustentabilidade (Etzkowitz, 2005)

De acordo com Louis Et al. (1989), o empreendedorismo acadêmico é definido como uma tentativa de aumentar o lucro de uma instituição, o nível de prestígio através de desenvolvimento e pesquisas.

## 3 METODO DA PESQUISA

Para o estudo do presente artigo, optou-se da metodologia conhecida como Research

Profiling (Perfil de pesquisa), para a ampliação do corpo da pesquisa bibliométrica, filtrando palavras chaves e identificando a composições de textos. O método do Research Profiling, daqui por



diante livremente traduzido como “Perfil de Pesquisa” (PORTER, KONGTON & LU, 2002), que tem como base de estudo a bibliometria. A bibliometria é o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada com emprego de métodos matemáticos e estatísticos (SPINAK, 1996; TAGUE-SUTCKIFFE,

1992). São quatro os principais tipos de metodologia utilizados pela bibliometria: análise de citações, análise de co-citações, agrupamentos bibliográficos e co-word analysis (CALDAS, TINOCO, CHU, 2003). A bibliometria nada mais é que a contagem de

atividades bibliográficas, que dá a possibilidade de estudo de termos específicos, como por exemplo, autores, instituições, número de citações, entre outros pontos que possam ser de interesse do pesquisador. Segundo Araújo e Alvarenga (2011) a pesquisa bibliométrica, com apoio de processos de levantamento de dados, seu tratamento e posteriormente sua apresentação, permite a pesquisadores a compreensão do processo evolutivo de quanto é produzido no campo de estudos de uma área específica. Essas metodologias, segundo Porter e Cunningham (2005), podem ser resumidas em três etapas:

Figura 1 – Etapas do método de Research Profiling (Perfil de Pesquisa)



Fonte: Elaborado pelo autor com base Porter e Cunningham (2005)

O artigo em questão adotou a metodologia de cinco etapas:

1) Avaliação do assunto a ser abordado. O perfil de pesquisa escolhido trata-se do empreendedorismo, de uma forma mais ampla, e a partir do termo, especificado em *entrepreneurship*, na língua inglesa, para maior exploração do tema em questão.

2) Avaliação específica de termos de busca. Como o perfil do trabalho definido, o termo de busca mais específico foi empreendedorismo acadêmico (*academic entrepreneurship*). Para uma melhor especificação e separação dos dados, os termos “*academic*” e “*entrepreneurship*” foram combinados pelo operador booleano “AND” no intuito de união resultados que trabalhem ao mesmo tempo o tema em questão.

3) Busca e extração nas bases de dados de artigos científicos – documentos de produção científica acadêmica. A pesquisa e exploração de dados foram realizadas no período de 17 a 19 de junho de 2014, somente de artigos científicos. A opção por esse tipo de base de dados foi por conveniência. Para tal, fez-se de utilização todos os registros existentes na base da WEB

OF SCIENCE (WoS), base essa registrada pela Thomson Reuters.

4) Limpeza dos dados e organização e tabelamento dos autores, ano de publicação, autores mais citados, países, instituições, e categorias. Na realização dessa etapa, foram utilizados dois softwares : o Vantage Point Ver. 8, no contexto de selecionar e ranquear o banco de dados extraídos do WoS, e o software Microsoft Excel, no intuito de formatação de análise mais depuradas sobre o banco de dados extraído.

5) Análise dos dados. Os artigos científicos em questão tiveram sua análise e sua separação feita por: a) numero de artigos-ano publicados; b) o numero de autores e registros; c) o numero de autores citados; d) afiliação dos autores (instituições afiliadas); e) tipo de organizações; f) organizações com maior número de autores afiliados; e por fim; g) países com o maior número de publicações sobre o tema empreendedorismo acadêmico.

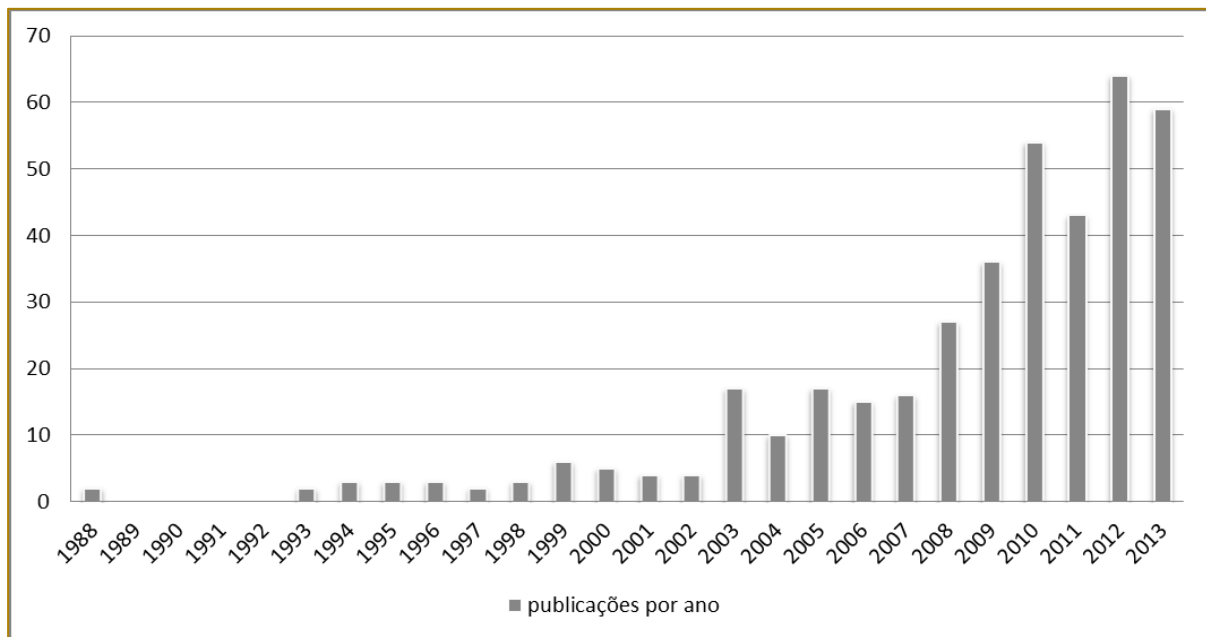
#### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

A partir do levantamento e da organização dos dados sobre o tema *empreendedorismo acadêmico*, como descrito na metodologia,

foram encontrados os dados trabalhados a seguir. Foram encontrados no total na base de dados 395 artigos científicos publicados que compreendem do período de 1988, onde se encontra as duas primeiras publicações

sobre o assunto, até o período de 2013. A distribuição de publicações referentes ao tema ao longo de 26 anos pode ser ilustrada na figura 2:

Figura 2: Evolução de artigos publicados citando o tema empreendedorismo acadêmico do período compreendido de 1988 a 2013.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa pelo Vantage point Ver. 8 (2014)

A partir da ilustração da figura 2, pode-se notar que o número de publicações que tratam ou se aproximam ao tema empreendedorismo acadêmico, apresenta um início fraco no período de 1988, onde se inicia a tramitação nos meios científicos, onde nos meados da década de 90, exatamente no ano de 1993 volta a ser publicado, mas ainda com um baixo número de publicações até o ano de 2002. A partir do ano de 2003 começa ter um crescimento significativo de publicações, mantendo uma constante até o período de 2007. Já no ano de 2008, o número de publicações que tenham uma ligação sobre o tema empreendedorismo acadêmico aumenta significativamente, onde

segue um processo em crescência até 2013, com pequenas variações.

No que diz respeito aos autores que publicaram sobre o tema empreendedorismo acadêmico, foram encontrados 983 autores, contudo, tendo um destaque significativo para o primeiro autor (Wright, Mike) que com 12 publicações, sendo talvez o mais expressivo dos autores, seguido de Urbano, David, com 7 publicações. Os autores de uma forma geral tem publicações com um número significativo, que vão de cinco a três publicações, onde pode ser explicitado na tabela 1, são mostrados os 30 autores com maior número de publicações sobre o tema no período de 1988 a 2013.

Tabela 1: Autores que mais publicaram com o tema “Empreendedorismo acadêmico” compreendido de 1988 à 2013.

Autor	Publicações	Autor	Publicações
Wright, Mike	12	O'Shea, Rory P	4
Urbano, David	7	Chang, Yuan-Chieh	3
Braunerhjelm, Pontus	5	Colyvas, Jeannette A	3
Carlsson, Bo	5	Czarnitzki, Dirk	3
Etzkowitz, Henry	5	D'Este, Pablo	3
Guerrero, Maribel	5	Dahlstrand, Asa Lindholm	3
Klofsten, Magnus	5	Debackere, Koenraad	3
Mosey, Simon	5	Gartner, WB	3
Rasmussen, Einar	5	Goldstein, Harvey A	3
Allen, Thomas J	4	Gulbrandsen, Magnus	3
Audretsch, David B	4	Hayter, Christopher S	3
Buenstorf, Guido	4	Jones-Evans, Dylan	3
Grimaldi, Rosa	4	Katz, JA	3
Lockett, Andy	4	Krabel, Stefan	3
O'Shea, Rory P	4	Link, Albert N	3

Fonte : Elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa pelo Vantage point Ver. 8 (2014)

No que se trata de autores citados em pesquisas, ou seja, mais referenciados em trabalhos, foram encontrados cerca de 19951 autores. Dentre os autores, cabe o destaque a Shane, S., com 153 citações em artigos, e Etzkowitz, H, com 120 citações.

A tabela 2 ressalta dentro dos autores mais citados, os quinze de maior importância a partir da pesquisa realizada sobre o tema empreendedorismo acadêmico e sua relevância no meio de pesquisa sobre tal tema.

Tabela 2: Autores mais citados sobre o tema “Empreendedorismo acadêmico” compreendido de 1988 a 2013.

Autores	Citações
Shane S.	153
Etzkowitz, H.	120
Audretsch D. B.	92
Siegel D. S.	85
Zucker Lynne G.	81
Mowery David C.	79
Wright M.	66
Rothaermel F. T.	65
Bercovitz J.	63
Owen-Smith J.	61
Thursby J. G.	61
Cohen W. M.	60
Schumpeter Joseph A.	59
Di Gregorio, D	57

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa pelo Vantage point Ver. 8 (2014)

Nota-se que, a partir da comparação entre as tabelas 1 e 2, onde o autor com o maior número de publicações (Wright, Mike), é apenas o sétimo mais citado entre os autores em relação ao tema empreendedorismo acadêmico e, o mais citados dos autores (Shane, S) não aparece na lista do banco de dados dos autores com um número de publicações sobre o tema. O interessante e que um dos autores mais citados (Etzkowitz, H.) com 120 citações sobre o tema, é apenas o quarto com publicações na lista de autores aqui mostrada, podendo indicar o mesmo como uma referência para outros autores no que diz respeito ao assunto.

No que diz respeito aos artigos, torna-se importante identificar a nacionalidade dos mesmos. A tabela 3 seguir, denota que o país

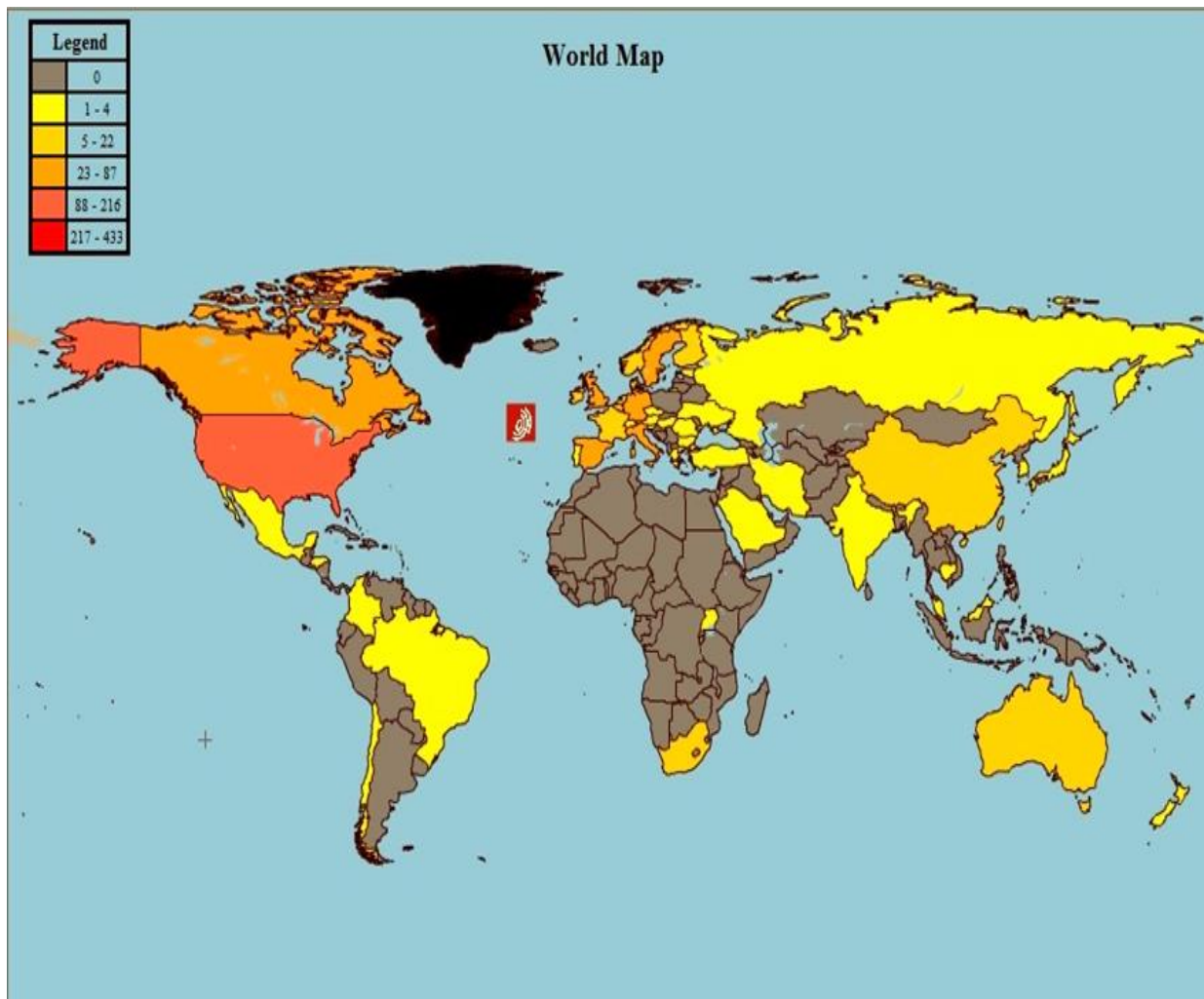
que mais produz pesquisa científica sobre o empreendedorismo acadêmico. A figura 3, cabe a ilustração do mapa-múndi dos países que mais publicam sobre o tema. Mediante a pesquisa, o país que tem o maior número de registros de artigos e pesquisas científicas relacionado ao empreendedorismo acadêmico é os Estados Unidos, com 161 publicações relacionadas ao tema, seguido do Reino Unido, com 76 publicações, e da Alemanha, com 34 registros de publicações tratando sobre o tema empreendedorismo acadêmico. Importante a ser denotado nessa figura está na posição do Brasil, que está apenas em 20º no número de publicações e registros sobre pesquisas científicas que tratam sobre o empreendedorismo acadêmico nos últimos 26 anos, com apenas quatro registros.

Tabela 3: Países com o maior numero de publicações sobre o tema o tema “Empreendedorismo acadêmico” compreendido de 1988 à 2013.

Ranking	Registros	Países
1	161	USA
2	76	UK
3	34	Germany
4	30	Sweden
5	29	Italy
6	28	Spain
7	27	Canada
8	19	Belgium
9	19	Netherlands
10	14	Australia
11	12	France
12	9	Denmark
13	8	Ireland
14	8	Norway
15	7	Taiwan
16	6	China
17	6	Israel
18	5	Finland
19	5	South Africa
20	4	Brazil

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa pelo Vantage point Ver. 8 (2014)

Figura 3: Mapa dos países com o maior número de publicações sobre o tema “Empreendedorismo acadêmico” compreendido de 1988 a 2013.



Fonte : Elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa pelo Vantage point Ver. 8 (2014)

Para saber com maior veracidade quais são as origens das publicações que tratam sobre o empreendedorismo acadêmico, um ponto a ser visto está em que as cidades os autores estão afiliados. A tabela 4, mostra que a cidade com maior número de autores afiliados que escreveram sobre o tema empreendedorismo acadêmico nos últimos 26 anos é Londres, com 26 registros de autores afiliados, seguido de Atlanta nos Estados

Unidos, com 15 registros, e próximo a essa a cidade de Jena, na Alemanha, com 14 registros. Cabe ressaltar que dentro das vinte cidades nenhuma das cidades se encontra no Brasil. Um ponto de observação está em que, entre as vinte cidades mostradas na tabela 4, onde os autores afiliados publicaram pesquisas e artigos científicos sobre o empreendedorismo acadêmico, sete são pertencentes aos Estados Unidos.

Tabela 4: Cidades com maior numero de autores afiliados que tratam o tema “Empreendedorismo acadêmico” compreendido de 1988 a 2013.

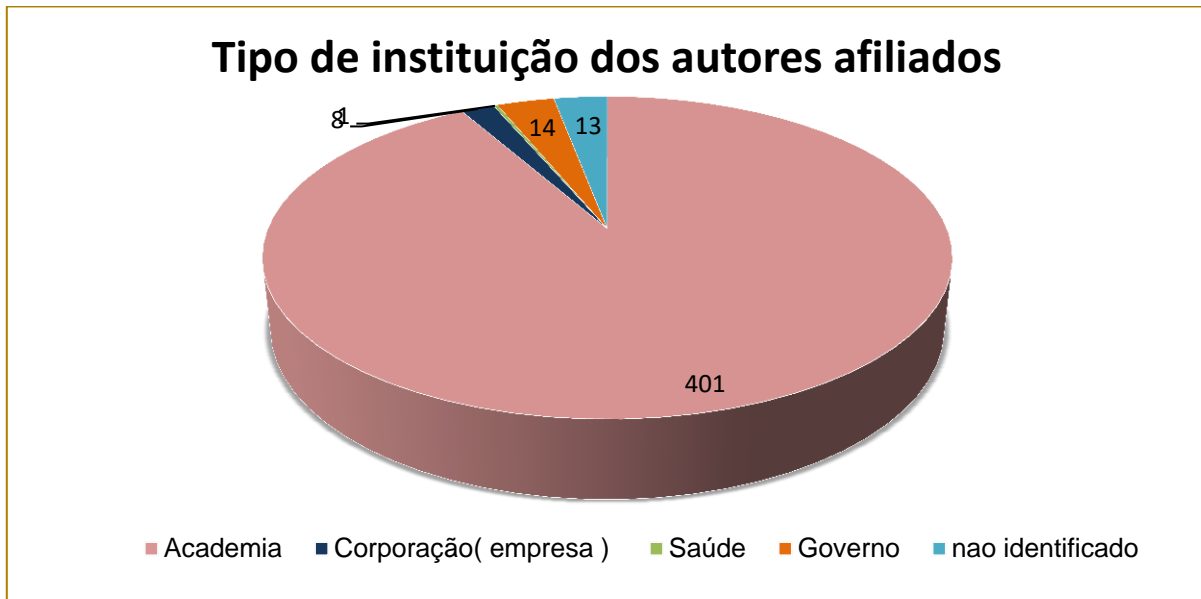
Afiliação dos Autores - Cidade e País	registros
London, England	26
Atlanta, GA USA	15
Jena, Germany	14
Stockholm, Sweden	13
Nottingham, England	11
Barcelona, Spain	10
Louvain, Belgium	9
Bloomington, IN USA	8
Bologna, Italy	8
Boston, MA USA	8
Cambridge, MA USA	8
Cleveland, OH USA	8
Ghent, Belgium	8
Los Angeles, CA USA	8
Milan, Italy	8
Toronto ON, Canada	8
Dublin, Ireland	7
Kansas City, MO USA	7
Linkoping, Sweden	7
Gothenburg, Sweden	6

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa pelo Vantage point Ver. 8 (2014)

Ponto a ser mostrado está no numero de instituições que estão ligadas em autores estão vinculados e em que tipo de tema sobre o tema empreendedorismo acadêmico, no âmbito de identificar quais são os tipos de organizações que os mesmos estão vinculados . Existe uma separação entre a academia, ou seja, universidades e centros politécnicos, corporações ou empresas, áreas ligadas a saúde, governo e instituições governamentais, e áreas não identificadas na pesquisa. A Figura 8 mostra que nos últimos 25 anos, existem 437 instituições que os autores estão registrados como afiliados. Dentre essas, 401 das instituições onde os

autores afiliados que tratam sobre o tema empreendedorismo acadêmico são academias, universidades ou centros politécnicos, oito dos autores e seus trabalhos estão vinculados ou afiliados a corporações e empresas, 14 estão vinculados ao governo ou órgão governamentais, apenas 1 autor ou trabalho de autoria que trate sobre empreendedorismo acadêmico esta afiliado a saúde, e 13 autores e trabalhos que tratem sobre empreendedorismo acadêmico não foi conseguido identificar em quais tipos de instituições estão vinculados e afiliados os autores.

Figura 8: Tipo de instituições de autores afiliados que tratam o tema “Empreendedorismo acadêmico” compreendido de 1988 à 2013.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa pelo Vantage point Ver. 8 (2014)

Das instituições que mais publicam, a figura 9 mostra que todas as 20 instituições, com maior número de autores e publicações, exceto a Max Planck Inst Econ, que está vinculada ao governo, estão vinculadas ou afiliadas a academia ou a universidade em se tratando de publicações que tratem do

empreendedorismo acadêmico. Um destaque a Universidade de Nottingham e a London Imperial Coll Sci Technol & Med., que mostram que a Inglaterra tem um número significativo de autores registrados que tratam sobre o tema empreendedorismo acadêmico.

Figura 9: instituições que autores estão afiliados que tratam o tema “Empreendedorismo acadêmico” compreendido de 1988 à 2013.

Afiliação dos autores	Registros	Tipo de instituição
Georgia Inst Technol	12	Academia
Univ Nottingham	11	Academia
Univ London Imperial Coll Sci Technol & Med	10	Academia
Katholieke Univ Leuven	9	Academia
Case Western Reserve Univ	8	Academia
Indiana Univ	8	Academia
Max Planck Inst Econ	8	Governo
Univ Bologna	8	Academia
Linkoping Univ	7	Academia
MIT	7	Academia
Univ Ghent	7	Academia
Univ Missouri	7	Academia
Univ N Carolina	7	Academia
Autonomous Univ Barcelona	6	Academia

(continuação...)

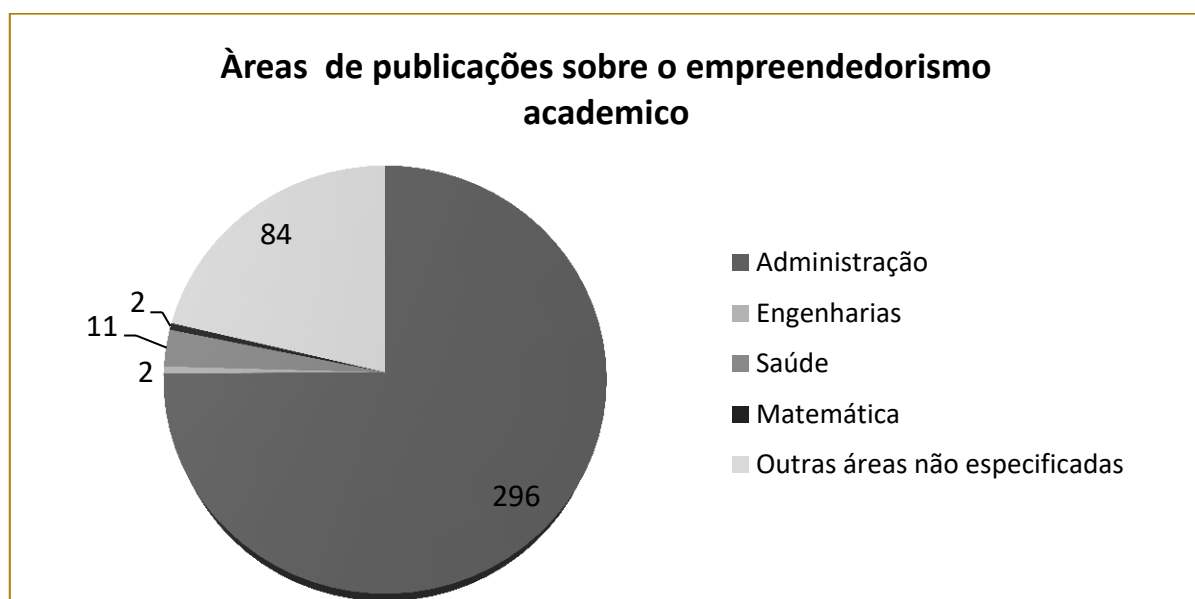
Afiliação dos autores	Registros	Tipo de instituição
Royal Inst Technol	6	Academia
Stanford Univ	6	Academia
Univ Jena	6	Academia
Univ Calif Berkeley	5	Academia
Univ Cambridge	5	Academia

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa pelo Vantage point Ver. 8 (2014)

Último ponto a ser demonstrado no trabalho sobre a pesquisa sobre o empreendedorismo acadêmico, está na separação de áreas de publicações que o tema é submetido. As áreas que mais receberam publicações sobre o tema foram a área de administração, com 296 publicações, seguida de outras áreas não

especificadas, que somam 84 publicações que tratam sobre o tema empreendedorismo acadêmico, 11 publicações sobre o tema estão vinculados a área de saúde e apenas as áreas de engenharias e matemática no período compreendido de 1988 à 2013.

Figura 9: Áreas de publicações que tratam o tema “Empreendedorismo acadêmico” compreendido de 1988 à 2013.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa pelo Vantage point Ver. 8 (2014)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do modelo de análise dos últimos 26 anos de publicações sobre empreendedorismo acadêmico houve uma interpretação dessas informações em questão, e a partir desses dados pode-se chegar as seguintes considerações.

O nível de publicação durante os 26 anos teve seu aumento gradativo, com início parco em 88 com apenas dois registros de publicações e retomando publicações acerca

do assunto apenas em 1993. O tema toma maior consistência no numero de publicações em 2003, onde o numero de publicações chega a um numero expressivo de 17 publicações de artigos científicos e aumento significativamente, chegando a um numero expressivo de 64 publicações em 2012.

As publicações estão divididas entre diferentes autores de diversas instituições de ensino, mais centradas em universidades, tendo um maior destaque autores como Mike Wright a



Henri Etzkowits, sendo esse último dentro dos números de publicações, o segundo autor mais citado sobre artigos que tratam sobre o tema empreendedorismo acadêmico.

O tema empreendedorismo acadêmico e de interesse mundial, tendo uma maior chancela de publicações registradas nos Estados Unidos, de 161 autores engendrados ou ligados a instituições de ensino desse país ou publicando artigos sobre o tema no país. Cabe ressaltar a importância da Inglaterra como segundo lugar como países com maior número de registros de publicações sobre o tema, contudo sendo o com maior número de autores afiliados e registrados, na cidade de Londres, com 24 afiliações de autores.

Outro ponto que se deve levar em conta e de suma importância no número de registros publicados sobre o tema está no tipo de instituições dos autores afiliados. 92% dos autores estão afiliados a academia, o que mostra que artigos científicos sobre o tema empreendedorismo acadêmico estão muito ligados a universidades e centros de ligados a educação.

Cabe também ressaltar que o tema Empreendedorismo acadêmico é amplo, e publicado em alguns áreas de conhecimento científico, mas apresenta grande concentração e tendo grande destaque na área de administração, com quase 75% das publicações referentes ao tema estando

centradas nessa área de publicação por parte dos autores. Cabe citar que cerca de 21% dos artigos científicos não foram identificados, e classificados em “outros”, o que pode ser ou indicativo de áreas de diferentes especificações.

Como limitação da pesquisa, mostra que a extração dos dados mensurados é proveniente apenas de uma base de dados, o Web Of Science, e tal banco de dados possa não deter todos os registros pertinentes sobre o tema empreendedorismo acadêmico. Também se dá como limitação sobre o tema a busca apenas em um idioma para tal finalidade bibliométrica, a língua inglesa, sendo que o tema pode ser tratado em outros idiomas, assim tratando de forma excludente a formatos que tratem o tema. Cabe ressaltar uma terceira limitação, que trata da abrangência do tema no grupo classificado “outros”, que pode não tratar do tema e ter uma abrangência errônea sobre o tema.

Como proposição a novos estudos e pesquisa, sugere-se tratar de temas mais próximos ao empreendedorismo com outro tema de abordagem que faça uma segregação do que realmente se trata empreendedorismo acadêmico, uma chamada dicotomia do tema. Um exemplo de pesquisa para base de dados seria “Entrepreneurial university” para uma melhor separação e cruzamento de dados, e testar a proximidade ou distanciamento dos temas

## REFERÊNCIAS

- [1]. ALVES, C. G. M. F., & Oliveira, M. A. (2014). O perfil de pesquisa científica sobre ciência, tecnologia e institutos públicos de pesquisa: uma análise bibliométrica dos últimos 500 anos. *Revista Uniabeu*, 7(15), 210-226.
- [2]. CALDAS, M. P; TINOCO, T; CHU, R. A. Análise bibliométrica dos artigos de RH publicados no Enanpad na década de 1990: um mapeamento a partir das citações dos heróis, endogenias e jactâncias que fizeram a história recente da produção científica na área. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, [2003], Atibaia. Resumo dos Trabalhos Enanpad 2003. Rio de Janeiro: Anpad, 2003.
- [3]. CHENG, L. C., DRUMMOND, P., & Mattos, P. (2004). A Integração do trinômio tecnologia, produto e mercado na pré-incubação de uma empresa de base tecnológica. In *Anais da 3ª*

Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina (CIPEAL).

- [4]. ETZKOWITZ, H. Reconstrução Criativa: hélice tripla e inovação regional. *Revista Inteligência Empresarial*. Centro de Referencia em Inteligência Empresarial. Crie/Coppe/UFRJ. Rio de Janeiro. Número 23 – Abr/Mar/Jun 2005.

- [5]. ETZKOWITZ, H. The evolution of the entrepreneurial university. *Int J. Technological and Globalization*. Vol.1, no. 1, 2004, p. 64-77.

- [6]. ETZKOWITZ, H. The new visible hand: an assisted linear model of science and innovation policy. *Science and public policy*. vol.33, no. 5, 2006, p. 310-320.

- [7]. ETZKOWITZ, H; KLOFSTEN, M. The innovation region: toward a theory of knowledge – based regional development. *R&D Management* 35, MA, USA: Blackwell Publishing Ltd, 2005.

- [8]. FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios, *Revista de Administração de Empresas*, v.34, n.2, abr/jun, 1999
- [9]. GOERGEN, P. Formação superior: entre o mercado e a cidadania. In: PEREIRA, E. M. D. A. *Universidade e currículo: perspectivas de educação geral*. Campinas: Mercado de Letras, 2010.
- [10]. IPIRANGA, A. S. R., Freitas, A. A. F. D., & Paiva, T. A. (2010). O empreendedorismo acadêmico no contexto da interação universidade–empresa–governo. *Cad. EBAPE. BR*, Rio de Janeiro, 8(4), 687-693.
- [11]. LOUIS, K. S., D. BLUMENTHAL, M. E. & GLUCK, M. A. Stoto (1989), *Entrepreneurs in academe: exploration of behaviors among life scientists*. *Administrative Science Quarterly*, 34 (1), 110-131.
- [12]. MUNIZ, R. M., & PEREIRA, L. B. (2005). *Universidade Empreendedora: Um Conceito ex ant No Caso de Uma Universidade Brasileira*.
- [13]. PORTER, A. L., KONGTHON, A. & LU, C. (2002). Research profiling: Improving the literature review. *Scientometrics*, 53, 351-370.
- [14]. RENAULT, T. B., FONSECA, M. V. D. A., CUNHA, R. M., & CARVALHO, R. D. S. (2011). Empreendedorismo Acadêmico na COPPE/UFRJ: Reflexões Sobre Empresas Criadas com a Participação de Professores. *Revista Organizações em Contexto-online*, 7(14), 1-28.
- [15]. SPINAK, E. *Dicionario enciclopédico de bibliometria, cienciometria e informetria*. Montevideo: UNESCO, 1996. 245 p.
- [16]. TAGUE-SUTCKIFFE, J. An introduction to informetrics. *Information Processing & Management*, v. 28, n. 1, p. 1-3, 1992.

# Capítulo 3

## EFICIÊNCIA TÉCNICA DOS INSTITUTOS FEDERAIS POR MEIO DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA)

*Ademir Krieser*

*Valkyrie Vieira Fabre*

*Marino Luiz Eyerkauffer*

*Sérgio Marian*

**Resumo:** Este trabalho apresenta a temática de eficiência técnica da educação, em especial nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF's), pertencentes à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPECT). O objetivo é identificar a eficiência técnica dos IF's no Brasil. Trata-se de uma pesquisa empírica, que utilizou a Teoria do Capital Humano como teoria de base. Quanto à metodologia é classificada como quantitativa, descritiva e documental. Tratou uma amostra não probabilística de 19 unidades, de uma população de 38 IF's. Os procedimentos de coleta e tratamento foram apresentados em detalhes, para possibilitar futuras replicações. A análise dos dados foi realizada por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA). Ao final do estudo foi identificada a fronteira de eficiência técnica dos IF's e elaborado um *ranking*, identificando os que servem de *benchmark*, que totalizaram 47,36% (09 DMU's). A variação dos mais eficientes foi muito pequena no período. As conclusões remetem à eficiência dos IF's e sua contribuição para o desenvolvimento da educação no Brasil.

**Palavras chave:** Eficiência, Teoria do capital humano, Análise envoltória de dados.

## 1 INTRODUÇÃO

A explanação de que o conhecimento repassado e absorvido pelo cidadão efetivamente alavanca o desenvolvimento social e econômico de um país, é um conceito que leva em consideração que os recursos empregados na formação dos indivíduos são investimentos importantes para uma transformação cultural. Para Ristoff (2014), os Institutos Federais e as novas Universidade Públicas, já nasceram com uma identidade mais próxima da sociedade brasileira, contribuindo para uma mudança cultural e de desenvolvimento da nação.

Lizote, Alves, Verdinelli e Terres (2017), afirmam que o valor de uma entidade está diretamente ligado ao conhecimento das pessoas e sua aplicação, que ao gerar um melhor desempenho, trazem benefícios e podem compor o ativo intangível. Assim, o presente estudo resgata a Teoria do Capital Humano (TCH), ao analisar dados empíricos sobre a eficiência de instituições de ensino. O posicionamento aqui adotado pelos autores, corrobora com Mincer (1958), Becker (1960, 1993) e Schutz (1960, 1961, 1962), no sentido de que o indivíduo pode ser visto como um investimento, que absorve o fator educação e desta maneira auxilia no crescimento e desenvolvimento do país.

A concepção de que as habilidades e competências advindas do processo educacional são os diferenciais dos países que se destacam na economia mundial, é a questão chave para entender o sucesso da dinâmica econômica de longo prazo dos países (SCHULTZ, 1964). De acordo com Andrade (2010), os países que realizaram investimentos em prol da educação são os que tiveram maiores avanços no setor produtivo e na qualidade de vida, bem como na redução das desigualdades, trazendo para a sociedade o efeito do bem-estar social e para a economia, maiores níveis de produtividade e inovação tecnológica.

Para disponibilizar profissionais com as habilidades e competências desejadas pelo mercado faz-se necessário realizar investimentos na área da Educação, correlacionando desta forma a Teoria do Capital Humano com políticas públicas de desenvolvimento da nação. Segundo Ristoff (2014) o número de Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil cresceram 171% do ano de 1991 para o ano de 2012, assim como o número de matriculados, que passou de 1,5

milhões para 7 milhões no mesmo período. Para o autor isso se deve as políticas públicas de ampliação e inserção social à educação.

O art. 212 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), especifica o percentual que o mínimo a ser executado na educação pela União é de 18%, já nos Estados, Distrito Federal e Municípios são 25%, da arrecadação de impostos. A União tem obrigação de aplicar recursos no Ensino Superior e na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPC); os Estados, no Ensino Fundamental e Médio; os Municípios na Educação Infantil e Fundamental.

O Plano Nacional de Educação (PNE) e o Termo de Acordo de Metas e Compromissos (TAM), no âmbito do Ministério da Educação (MEC), são elementos essenciais na assunção dos compromissos do governo com a verticalização e a melhoria da qualidade da Educação no Brasil. Os Indicadores funcionam como termômetros, no controle das ações da educação nestes programas, pois servem como parâmetros de avaliação na execução dos objetivos assumidos (MEC, 2017).

Assim, uma das estratégias adotadas pelo governo federal, foi a implementação da RFEPC, criando os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF's), por meio da Lei nº 11.892, de 29 de agosto de 2008. Vinculada ao MEC, a RFEPC é constituída por 38 IF's e ainda a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), o Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG), o Colégio Pedro II e Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais, são atualmente 644 campi presentes em quase todas as mesorregiões do país, consolidando o desenvolvimento educacional e socioeconômico do Brasil (MEC, 2017).

Como órgãos federais, os IF's são financiados e mantidos pelo orçamento público central, atuando em todo o território nacional. A política pública estabelece sua atuação no todo, ou seja, em todos os sentidos de igualdade, diversidade e articulação com outras políticas, como de trabalho e renda, desenvolvimento setorial, entre outras. Desta forma, a Educação Profissional e Tecnológica (Pública) torna-se uma ferramenta que potencializa capacidades e habilidades no indivíduo (TAVARES, 2012).

Com a implementação da RFEPCT, ressalta-se o compromisso com o desenvolvimento nacional, de forma local e regionalizada, alicerçada no tripé Ensino-Pesquisa-Extensão, visando a efeitos educacionais mais completos, contribuindo com a elevação do nível da escolaridade e melhoria do padrão de vida da população (NASCIMENTO, 2012).

Segundo Giacomoni (2012), a Contabilidade Pública desempenha um papel importante na Administração Pública, pois fornece aos gestores públicos todas as informações necessárias para um planejamento da ação governamental, de forma que possam executar seus programas de trabalho, e de controle, respeitando os instrumentos regulatórios, dentre eles a Lei Complementar nº 101 (2000) - Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), a Lei Complementar nº 131 (2009) - Lei da Transparência (LT) e a Lei nº 12.527 (2011) - Lei de Acesso à Informação (LAI).

Na RFEPCT, assim como os demais entes que utilizam recursos públicos, o Tribunal de Contas da União (TCU) realiza anualmente a análise de suas contas públicas. Para estes órgãos, especificamente, o TCU requisita o Relatório de Prestação de Contas Anual (RPCA) e os Indicadores da Rede Federal, que são as ferramentas disponíveis para medir a qualidade dos recursos públicos executados e dos potenciais produtos gerados por meio de mensurações sobre a eficiência.

Neste sentido, se consideradas as variáveis de execução de recursos públicos e os indicadores de desempenho da RFEPCT, surge a questão de pesquisa: como estão classificados os IF's, em relação a fronteira de eficiência técnica?

De acordo com Hanushek e Raymond (2004), a educação possui diversos componentes que podem ser relacionados como insumos e produtos, para fins de avaliação da eficiência dentro das instituições de ensino e entre elas. Estes dados podem ser mensurados e confrontados, explicando em parte o montante de recursos executados com o desempenho dos estudantes, destacando as políticas públicas, com intuito na melhoria da qualidade do ensino.

Esta pesquisa tem por objetivo identificar a eficiência técnica dos IF's. Para atingir o objetivo geral do estudo e responder o problema de pesquisa, foram propostos os seguintes objetivos específicos: levantar

dados da execução orçamentária dos IF's; levantar os indicadores mais atuais de desempenho da RFEPCT; estimar a fronteira de eficiência técnica dos IF's por meio da DEA.

A execução de recursos em educação não precisa ser considerada necessariamente um gasto, mas sim um investimento que, segundo a Teoria do Capital Humano, proporciona ao cidadão habilidades e competências necessárias ao entendimento e adequação às inovações tecnológicas, inseridas nos modernos processos produtivos, fortalecendo e elevando a economia, com consequentes benefícios ao país.

## 2 TEORIA DO CAPITAL HUMANO E EDUCAÇÃO NO BRASIL

O capital humano como fonte de riqueza das organizações, surgiu com William Petty (1623-1687) que defendia a contabilização do trabalho como riqueza, posteriormente Adam Smith (1723-1790) defendeu que a escolaridade apresentava importante papel na geração dessa riqueza (KAROLCZAK e SOUZA, 2017). Mas foi Mincer (1958), que idealizou a Teoria do Capital Humano (TCH), como ramificação do neoliberalismo, e redefiniu conceitos em relação ao papel da educação e sua influência nas relações de trabalho.

Segundo Ruckstadter (2005), essa TCH teve forte impacto na sociedade da época, ao afirmar que investimentos em educação poderiam ser utilizados como uma função de produção para aumento da produtividade, qualificando e aperfeiçoando o capital intelectual, e que promoveria o desenvolvimento da nação.

Schultz (1964), afirma que ao se desenvolver habilidades e competências na população, resultantes dos investimentos em educação, estas alavancam a lucratividade dos capitalistas, ao proporcionar o aumento da produtividade. Para Becker (1993), sua aplicação criaria um conjunto de capacidades produtivas no indivíduo, de forma específica ou geral, que poderiam ser aplicados na geração de riqueza. Desta forma, uma população com maior nível de escolaridade, influenciaria no cenário econômico, desenvolvendo as regiões, auxiliando no crescimento regional e coletivo da sociedade.

A formação do capital humano é discutida em estudos seminais da TCH. Partindo da

abordagem de Mincer (1958), são sugeridas por Schultz e Becker quatro dimensões e dez

categorias de análise, conforme apresentado na Quadro 1.

Quadro 1: Dimensões e categorias de análise da TCH Formação de Capital Humano

	Dimensões	Categorias	Fonte
Formação de Capital Humano	1) Educação	Formação Qualificação	Indivíduos podem ter autonomia sobre suas qualificações que alavancam a vida profissional (BECKER, 1961).
	2) Políticas organizacionais	Assistência e benefícios Motivação Desenvolvimento de carreiras	A produtividade e consequente estoque de capital humano dependem não só da sua capacidade e do valor investido, dentro e fora do trabalho, mas também sobre as suas motivações, ou a intensidade do seu trabalho (BECKER, 1975).
	3) Mobilidade	Interna Externa	A condição de mobilidade do trabalhador para se formar/qualificar em busca de melhores vantagens quanto às oportunidades de trabalho e qualidade de vida (SCHULTZ 1973).
	4) Retorno do investimento	Individual Organização Ambos	O capital humano especializado é visto como um investimento em educação feito pela organização, pelo funcionário ou por ambos, que deveria ter um retorno (BECKER, 1962; SCHULTZ, 1973).

Fonte: Karolczak e Souza (2017).

Há uma distinção entre educação da instrução. A instrução empreende esforços no sentido de aprendizagem do indivíduo, ofertado por meio do ensino fundamental como um serviço educacional. Em contrapartida, na educação a abrangência é maior, pois além de instruir, ela desenvolve o conhecimento por meio da pesquisa (MINCER, 1958; SCHULTZ, 1964; BECHER, 1993)

Este estudo não tem por objetivo discutir bases teóricas sobre o capital humano, mas é importante destacar que Didrikson (2016), publicou um importante estudo sobre o tema, ao resgatar o posicionamento divergente de autores ao longo do tempo e analisar a evolução da teoria. Ele afirma que sob os novos paradigmas, a teoria do capital humano, não se define apenas por um condicionamento econômico e sim como algo mais amplo, com uma dinâmica de mudança social de forma organizada e extensiva.

Neste sentido, a educação profissional e tecnológica do Brasil, desenvolvida nos IF's, contribui para a formação técnica e profissional dos indivíduos, e proporciona uma mais rápida inserção no mercado de

trabalho. Assim, a eficiência técnica nos IF's deve ser almejada, a fim de consolidar as estruturas educacionais existentes e possibilitar a inserção de profissionais capacitados ao mercado.

Para instigar a inovação tecnológica, há necessidade de alocação de investimentos públicos em educação. Assim, no transcorrer do processo educacional, o indivíduo acumula e aplica, para assim haver um aumento da produtividade e remunerações salariais, garantindo o bem-estar social e o crescimento econômico no longo prazo (TRIGUEROS, 2011).

Segundo Ristoff (2014), o ensino superior no Brasil teve um crescimento significativo de instituições privadas de 1999 a 2003 (governo Fernando Henrique Cardoso), seguido de uma ampliação considerável de instituições públicas, mais alinhadas com a política governamental de inclusão social e democratização do campus, que se estendeu por mais de doze anos dos governos Lula e Dilma.

Como política de estado, a educação profissional e tecnológica, na estrutura

*multicampi* voltada à interiorização, busca verticalizar o ensino no Brasil, capacitando de forma estratégica seus cidadãos, buscando desenvolver a economia, a geração de riqueza e sua distribuição, pode então ser correlacionada com os pressupostos da TCH (PACHECO, 2015; PACHECO, PEREIRA & SOBRINHO, 2010).

Foram várias as transformações ocorridas na implementação da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no Brasil, em resumo, a educação profissional adveio da necessidade de capacitar aqueles menos favorecidos socialmente, criando ofícios para eles num primeiro momento, e no transcórrer da evolução educacional, transformando estes cursos em ensino básico e profissional, sendo hoje uma importante estrutura para que todas as pessoas tenham efetivo acesso às conquistas científicas e tecnológicas.

Segundo o MEC (2017) e o CONIF (2017), a RFEPCT que representava 140 instituições no ano de 2002, passou para 644 no ano de 2016, uma evolução educacional que demonstra a execução de políticas de governos voltadas ao melhoramento da qualidade de vida dos cidadãos. A primeira expansão ocorreu de 2003 a 2010 (construção de 214 novas unidades federais, um aumento de 152,85%); a segunda, de 2011 a 2014 (mais 208 unidades); a terceira fase, iniciou em 2015 e vai até 2018 (já forma criadas 82 até 2016, e a previsão é de mais 210 unidades criadas até 2018), o planejamento é para existir 1 unidade a cada 6 municípios brasileiros.

Ocorre que a política de expansão foi desacelerada, devido a crise política vivida no Brasil em 2015 e a mudança de presidente em 2016, comprometendo o cumprimento do plano plurianual aprovado pelo Senado Federal e o próprio Plano de Expansão da Educação Profissional e Tecnológica (EPT). A própria autonomia dos IF's, que exercia papel de instituição acreditadora e certificadora de competência profissional, com poder de criar e extinguir cursos, está sendo agora (2017) revista pelos novos gestores públicos.

Em um importante estudo sobre o perfil socioeconômico do estudante de graduação da última década, Ristoff (2014) concluiu que a origem social e a situação econômica da família do estudante, são determinantes trajetória do jovem brasileiro pela educação superior. A forte correlação entre os indicadores socioeconômicos identificados

pelo autor, levaram a afirmação de que se deve manter a base das políticas públicas de inclusão dos grupos historicamente excluídos, criando assim, oportunidades de mobilidade social e ampliando significativamente as energias criativas da nação.

Para alcançar os objetivos educacionais da nação, os IF's estão alicerçados em objetivos de comprometimento com a justiça social, a equidade, a competitividade econômica e a geração de novas tecnologias. Seu campo de atuação será em todos os níveis e modalidades da EPT, focados na qualificação do cidadão trabalhador, no desenvolvimento científico por meio de pesquisas aplicadas, estando desta forma alinhada com o PNE do MEC (PACHECO, 2015).

Dentro da Teoria do Capital Humano, de acordo com Schultz (1961), o conceito acerca da eficiência não diz respeito somente aos produtos e serviços, mas também no aspecto da economia como um todo, uma vez que busca associá-la com melhorias sociais para desfrute dos cidadãos. Teóricos como Adam Smith, Alfred Marshall, entre outros, realizaram diversos estudos correlacionando que investimentos em educação eram proporcionais ao aumento da economia.

Segundo Hanushek (1996), mensurar a eficiência na área da educação não é tarefa simples, pois existem critérios específicos da área. Em relação à teoria econômica, variáveis diferentes geram saídas homogêneas, diferentemente da educação, as entradas aparecem em quantidades fixas por elementos com qualidades diversas e uma diversificação de saídas. Ao verificar o processo escolar Freire, Crisóstomo e Castro (2008), afirmam que o maior problema é o fato das informações serem geradas num ambiente fechado, no caso os IF's, e quem determina as respostas são os alunos, o que dificulta o controle dos dados pelo pesquisador.

Além disso, existe uma diversidade de causas externas aos IF's que interferem nos resultados, como situação social da família e o mercado de trabalho. Para Diniz (2012), estudos recentes melhoraram a identificação dessas causas e significativamente a interpretação das políticas adotadas na educação, facilitando desta forma o acompanhamento da alocação dos recursos, melhorando o desempenho das instituições.

Para analisar o desempenho das IE's, deve-se ter em mente que existem diversos critérios

que os influenciam, e que a administração da educação é multidimensional e interdisciplinar. Isto exposto, pode-se justificar a utilização de indicadores na formulação das hipóteses, que possam vir a caracterizar a eficiência técnica dos IF's (BROTTI e LAPA, 2007; DINIZ, 2012; OLIVEIRA, 2013).

Em relação ao tema educação para o desenvolvimento e a análise da eficiência sob o enfoque do método DEA, alguns estudos são considerados seminais, sendo importante trazê-los para fundamentar este estudo.

No quesito educação para o desenvolvimento, o trabalho de Hanushek (1996) é o precursor internacional, ele aponta entradas (*inputs*) e saídas (*output*) que retratam o conhecimento adquirido durante o tempo de estudo, que são consideradas influenciadoras no processo de aprendizagem. Já no Brasil, pode-se apontar trabalhos mais recentes, como o de Oliveira (2013), que analisou o programa REUNI e sua influência na eficiência das IFES, onde considerou eficientes as IFES com maior oferta de cursos de pós-graduação e com maior número de diplomados emitidos no ano. Para Trigueros (2011), que analisou a educação na Colômbia, com base na TCH e na Teoria da Sinalização, existe correlação de gastos públicos em educação com o aumento do nível educacional e de salários, contrariando o estudo de Freire et al. (2008), de análise similar no Brasil, onde não detectou uma relação positiva entre o custo por aluno e o desempenho deste.

O método DEA foi utilizado por Costa, Ramos e Souza (2010), Ribeiro (2008), Oliveira e Turrioni (2006) e Hernández (2004), para

medir eficiência técnica em educação. Foram estudos nacionais e internacionais que previram uma fronteira de eficiência analisando diversas instituições de ensino, inclusive tecendo comparações entre instituições de países da América Latina. Os resultados destes estudos demonstraram que o Brasil está na média da avaliação dos serviços públicos e abaixo da média quanto à eficiência do gasto (Ribeiro, 2008); que a técnica DEA permite o apoio na decisão em relação a eficiência dos IF's (Oliveira e Turrioni, 2006); e que, com o tempo, ocorreu uma baixa no produto educacional (Hernández, 2004); já recuperada após este estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é classificada como quantitativa, descritiva e documental. Os dados coletados foram obtidos no segundo semestre de 2016, mais especificamente nos meses de agosto, setembro e outubro, por meio dos últimos Relatórios de Prestação de Contas Anual (RPCA) publicados (biênio 2014-2015), disponibilizados nos sites dos IF's, e quando não expostos neles, realizou-se a busca da mesma publicação no site do TCU.

A População são os 38 IF's, que em conjunto com mais outras 6 instituições, formam a RFEPCT do Brasil. O Quadro 2 apresenta a amostra não-probabilística dos 19 IF's selecionados, cujo critério de seleção foi baseado na disponibilização pública dos dados completos, os quais foram pesquisados e analisados minuciosamente.

Quadro 2: Amostra dos IF's localizado no Brasil

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia	SIGLA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia	SIGLA
IF do Amapá	IFAP	IF Fluminense (RJ)	IFFLU
IF do Amazonas	IFAM	IF do Rio de Janeiro	IFRJ
IF de Brasília	IFBR	IF do Rio Grande do Norte	IFRGN
IF do Ceará	IFCE	IF Farroupilha (RG)	IFFR
IF do Norte de Minas Gerais	IFNMG	IF do Rio Grande do Sul	IFRGS
IIF do Sudeste de Minas Gerais	IFSUMG	IF Sul-Rio-Grandense (RG)	IFSRG
IF do Sul de Minas Gerais	IFSMG	IF de Rondônia	IFRO
IF do Triângulo Mineiro (MG)	IFTM	IF Catarinense (SC)	IFC
IF da Paraíba	IFPB	IF de Santa Catarina	IFSC
IF do Paraná	IFPR		

Fonte: elaborado pelos autores.



A eficiência técnica é identificada como a melhor alternativa para analisar a qualidade da educação e sua evolução no tempo. Segundo Hanushek e Raymond (2004), a eficiência da educação está correlacionada aos insumos que implicam no processo de capacitação. Para Ribeiro (2008) as entradas podem ser variáveis de recursos financeiros, enquanto que as saídas, devem ser resultados distintos do lucro, devido a peculiaridade da educação.

Na abordagem quantitativa do problema foi utilizado o método estatístico conhecido como Análise Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis* - DEA), cujos precursores foram Koopmans (1951), Debreu (1951) e Farrel (1957), que utilizaram técnicas não paramétricas para avaliar a eficiência.

A DEA é baseada em programação linear e permite trabalhar com múltiplas medidas

(insumos e produtos) em um único modelo integrado para determinar a eficiência técnica de um processo (OLIVEIRA e TURRIONI, 2006). O método foi escolhido por já ter sido utilizado em estudos anteriores voltados à educação e considerado adequado para analisar a eficiência (COSTA, RAMOS E SOUZA, 2010; RIBEIRO, 2008; OLIVEIRA E TURRIONI, 2006; HERNÁNDEZ, 2004).

A pesquisa documental realizou-se com base no RPCA, RREO e BOPS, sendo inseridos e organizados em tabelas, onde os IF's correspondem às DMU's da análise, os indicadores serviram como insumos (*inputs*) e resultaram nos produtos (*outputs*). O Quadro 3 demonstra os indicadores de desempenho utilizados como insumos (*inputs*), tanto para o ano de 2014 como 2015, e sua metodologia de cálculo.

Quadro 3: Indicadores (*inputs*)

Indicador	Operacionalização	Metodologia de Cálculo
Gasto Corrente por Aluno(GCA)	$GCA = \frac{\text{GASTOT}}{\text{MATRÍCULAS ATENDIDAS}} \times 100$	Total de Gastos
		Discentes Matriculados
Titulação do Corpo Docente (TCD)	$TCD = \frac{G \times 1 + A \times 2 + E \times 3 + M \times 4 + D \times 5}{G + A + E + M + D}$	Titulação do corpo docente (G X 1 + A X 2 + E X 3 M X 4 + D X 5)
		Somatório dos docentes (G + A + E + M + D)
Relação de Alunos por Docentes em Tempo Integral (RAD)	$RAD = \frac{\text{MATRÍCULAS ATENDIDAS}}{\text{DOCENTES}}$	Discentes matriculados
		Docente em tempo integral

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos indicadores da RPCA.

Os indicadores de desempenho utilizados como insumos (*inputs*) podem ser assim descritos: O indicador "Gasto Corrente por Aluno" (GCA) é calculando o denominador "GASTOT", que é o total de gastos realizados, menos os gastos com pessoal inativo e pensionistas, os precatórios, os gastos com investimentos e a ação 20 RW (Apoio à Formação Profissional e Tecnológica), pelo denominador "Matrículas Atendidas", que seriam todas as matrículas que estiveram em curso por pelo menos um dia no período analisado, e multiplicado por 100. Ele mensura o custo médio de cada aluno da instituição, sendo que os dados para elaboração do GASTOT são compilados do

SIAFI, enquanto os do indicador Matrículas Atendidas o são do SISTEC.

Já o indicador "Titulação do Corpo Docente" (TCD) é o somatório de todos os docentes efetivos ou temporários presentes na instituição, ponderados pela sua titulação: Graduação (G, P = 1); Aperfeiçoamento (A, P = 2); Especialização (E, P = 3); Mestrado (M, P = 4); Doutorado (D, P = 5), dividido pelo somatório de todos os docentes da instituição, independentemente de sua titulação e regime de trabalho. Os dados de ambos são extraídos do SIAPE, e sua utilização serve para avaliar o índice de atualização do corpo docente.

E o último *input* utilizado, denominado de “Relação de Alunos por Docentes em Tempo Integral” (RAD), é calculado pela divisão do denominador Matrículas Atendidas, explicado anteriormente, pelo denominador “Docentes”, que compreendem o conjunto de todos os professores efetivos ou temporários, considerados com peso 1,0 se for contrato em regime de 40 horas ou de Dedicção

Exclusiva, e como 0,5 caso seja em regime de 20 horas. Os dados, para cálculo do critério “Docentes”, são compilados do SIAPE. Ele serve para medir a capacidade de atendimento pela força de trabalho docente.

O Quadro 4 demonstra o produto (*output*) gerado em parte com os indicadores considerados insumos, e sua metodologia de cálculo:

Quadro 4: Indicadores (*outputs*)

Indicador	Operacionalização	Metodologia de Cálculo
Relação de Concluintes por Matrícula Atendida (RCM)	$RCM = \frac{\text{CONCLUINTES}}{\text{MATRÍCULAS ATENDIDAS}} \times 100$	Alunos Concluintes
		Alunos Matriculados

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos indicadores da RPCA.

Para calcular o indicador “Relação de Concluintes por Matrícula Atendida” (RCM), utiliza-se o critério “Concluintes”, que são todas as matrículas que tiveram alteração de status para “Concluído” ou “Integralizado” nos meses de referência do intervalo de análise, dividindo-o pelo numerador “Matrículas Atendidas”, e multiplicando-os por 100. O critério “Concluintes” é calculado por meio de dados extraídos do SISTEC. Este indicador serve para medir a capacidade de alcançar o êxito escolar.

Após a coleta dos dados, e para realização de sua análise, as informações foram tabuladas em planilhas do *Microsoft Excel*, separadas por ano, por IF e os indicadores utilizados como insumos (*inputs*) ficaram à esquerda da tabela e o produto final (*output*) ficou à direita. Mas, para calcular os dados no *software* há a necessidade de transferir estes dados ao *Microsoft Wordpad*, realizar a tabulação neste formato, para editar a matriz de dados por ano, que servirá de base para a realização dos cálculos com o intuito de se obter o escore de eficiência alcançado por cada DMU.

Após a obtenção dos escores de eficiência, calculados no *software* SIAD 3.0, que utiliza a metodologia não-paramétrica denominada DEA, no qual foi escolhido o modelo BCC com retornos variáveis de escala com orientação ao produto, estes foram transferidos para nova planilha do *Microsoft Excel*, ordenando-os de forma decrescente, e realizando um *ranking* para interpretação da fronteira de eficiência alcançada para aquelas

DMU's com escore igual a 1 (100%). Ainda, em outra planilha editou-se, após sua extração do *software*, os dados que interpretam os *benchmarks*, atribuindo-os aquelas DMU's que foram caracterizadas como ineficientes.

Foi editada a planilha com os indicadores de desempenho, individualmente, que serviram de insumos (*inputs*) e os escores de eficiência alcançados para cada ano, criando-se gráficos de dispersão, que segundo Bruni (2013) mostra a relação gráfica existente entre duas variáveis, com o intuito de verificar seu grau de correlação com o escore alcançado, podendo desta forma realizar uma interpretação visual dos dados.

Finalmente, pode-se verificar para este estudo quais são os indicadores de desempenho que influenciam na obtenção da fronteira de eficiência por aquelas DMU's consideradas eficientes, e que servem de referência àquelas consideradas ineficientes, apontando e estabelecendo metas de reajuste e controle como objetivo de aumentar o produto final, sem alterar a quantidade de insumos (*inputs*) utilizados.

Quanto as limitações deste estudo, a primeira foi encontrar os RCPA completos, pois alguns IF's não dispunham de todos os dados ou até mesmo dos períodos. A segunda refere-se aos *softwares* para o cálculo utilizado na DEA, cujas versões *free*, possuem limitações de uso, como quantidades de DMU's possíveis de utilizar, ou do número de variáveis que podem ser utilizados (*inputs* e *outputs*).

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os objetivos específicos de levantar dados da execução orçamentária dos IF's e levantar indicadores de desempenho da RFEPCT, foram realizados conforme descrito na metodologia e a partir destes dados, foi estimada a fronteira de eficiência técnica por meio da DEA.

Considerando a metodologia já descrita anteriormente e os cálculos realizados pelo Método BCC orientado a output, segue a Tabela 1 com os escores de eficiência alcançados pelas DMU's selecionados, ou seja, a amostra desta pesquisa:

Tabela 1: Fronteira de eficiência 2014-2015

Ranking	2014			2015			
	IF	Score	Benchmarks	Ranking	IF	Score	Benchmarks
1	IFAP	1	IFAP	1	IFAP	1	IFAP
2	IFAM	1	IFAM	2	IFAM	1	IFAM
3	IFC	1	IFC	3	IFBR	1	IFBR
4	IFNMG	1	IFNMG	4	IFC	1	IFC
5	IFRN	1	IFRN	5	IFNMG	1	IFNMG
6	IFRO	1	IFRO	6	IFRO	1	IFRO
7	IFSMG	1	IFSMG	7	IFSMG	1	IFSMG
8	IFTM	1	IFTM	8	IFTM	1	IFTM
9	IFPR	1	IFPR	9	IFPR	1	IFPR
10	IFFR	0,893	IFC e IFRN	10	IFSUMG	0,645	IFNMG, IFSMG e IFTM
11	IFSUMG	0,870	IFC, IFRN e IFTM	11	IFRN	0,582	IFAP, IFAM e IFSMG
12	IFBR	0,817	IFAM, IFNMG e IFPR	12	IFRGS	0,442	IFNMG, IFSMG e IFTM
13	IFSC	0,692	IFAM, IFNMG e IFRN	13	IFFR	0,429	IFNMG, IFSMG e IFTM
14	IFRGS	0,634	IFAM, IFNMG e IFRN	14	IFSC	0,334	IFAP e IFSMG
15	IFSRG	0,491	IFC, IFRN e IFTM	15	IFSRG	0,275	IFNMG, IFSMG e IFTM
16	IFCE	0,392	IFAM, IFNMG e IFRN	16	IFRJ	0,271	IFAP e IFSMG
17	IFRJ	0,265	IFAM, IFRN e IFSMG	17	IFFLU	0,256	IFAM, IFNMG, IFRO e IFSMG
18	IFFLU	0,241	IFNMG, IFRN e IFTM	18	IFCE	0,175	IFAP, IFAM e IFSMG
19	IFPB	0,139	IFRN e IFSMG	19	IFPB	0,106	IFNMG, IFRO e IFSMG

Fonte: elaborado pelos autores.

Os resultados dos escores de eficiência obtidos para as fronteiras estimadas para os anos de 2014 e 2015 podem ser analisados separadamente, pois foi realizado o cálculo

para cada ano individualmente e de forma estática.

Analisando o ano de 2014, observa-se que 47,36% dos IF's (09 DMU's) se localizaram na

fronteira de eficiência (igual a 1), e 52,63% estavam abaixo da fronteira de eficiência, sendo que 26,32% (05 DMU's) estavam em um nível intermediário e 26,32% (05 DMU's) estavam em nível baixo. Desta forma, os IF's que estão na fronteira de eficiência podem ser considerados *benchmarks* para aqueles que estão abaixo da fronteira, sendo eles: os do Amapá, Amazonas, Catarinense, Norte de Minas Gerais, Rio Grande do Norte, Rondônia, Sul de Minas Gerais, Triângulo Mineiro e do Paraná. Os demais ficaram abaixo da fronteira de eficiência, ou em nível intermediário.

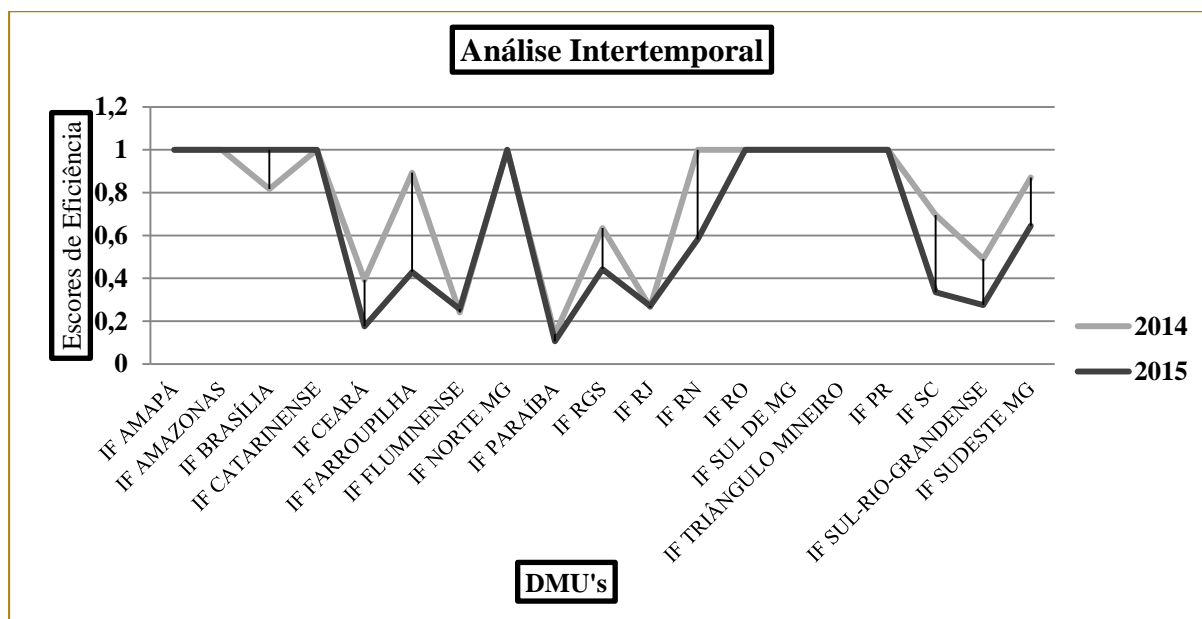
Para o ano de 2015 houve um deslocamento da fronteira de eficiência, apesar de permanecer o mesmo percentual de 47,36% (09 DMU's). O IF que adentrou a fronteira de eficiência foi o IF Brasília, já o que saiu, foi o IF Rio Grande do Norte. Apesar deste

pequeno deslocamento, a fronteira de eficiência ficou praticamente estável, em 88,89% (08 DMU's), demonstrando que os IF's que se mantiveram nela continuam aplicando as metodologias de forma eficiente.

Para os que permaneceram e alcançaram a fronteira de eficiência em 2015, os que mais se destacaram como *benchmark* foram o IF Sul de Minas Gerais (referência para 10 IF's), e o IF Norte de Minas Gerais (referência para 06 IF's). Mesmo alcançando a fronteira de eficiência, os IF Brasília, Catarinense e Paraná não foram vinculados a nenhum outro IF, não servindo desta forma como referência para os demais IF's considerados ineficientes.

Já em relação aos IF's que ficaram abaixo da fronteira de eficiência, houve um decréscimo dos que estavam no nível intermediário.

Figura 1: Análise Intertemporal 2014-2015



Fonte: elaborado pelos autores.

A Figura 1 demonstra os escores de eficiência obtidos no período (2014 e 2015). Nela percebe-se o deslocamento da fronteira de eficiência ocorrida no ano de 2015, e o decréscimo dos escores das DMU's consideradas ineficientes com este deslocamento.

Finalmente, após a estimação das fronteiras de eficiência do conjunto de IF's considerados para o período de 2014 e 2015, pode-se concluir que, para cada ano analisado, o deslocamento da fronteira de eficiência foi mínimo, apenas um IF entrou e

um saiu em 2015, mas que com esta sutil mudança, houve um impacto nos escores daqueles considerados ineficientes de forma a diminuí-los significativamente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados, os objetivos gerais e específicos foram plenamente atendidos. A alocação de recursos para a área educacional, associada à Teoria do Capital Humano beneficia os cidadãos, e a metodologia da DEA se

apresenta adequada para a mensuração e avaliação do grau de eficiência técnica dos IF's. Assim, este artigo corrobora com os estudos seminais de Mincer (1958), Schultz (1964) e Becker (1993), ao concluir que a educação pode gerar riqueza para a nação. Didrikson (2016),

Os resultados demonstraram que ao utilizar os indicadores para a amostra selecionada de 19 DMU's (IF's), para os dois períodos analisados, o percentual daqueles que atingiram a fronteira de eficiência foi de 47,36% (09 DMU's). Os demais IF's analisados se encontram próximos dos considerados *benchmarks*, demonstrando a eficiência dessas instituições no âmbito da RFEPECT.

Dos IF's que alcançaram o escore 1 em 2014 (alcançaram a fronteira de eficiência), apenas um saiu em 2015, dando lugar a outro que já estava próximo. Apesar deste pequeno deslocamento, a fronteira de eficiência ficou praticamente estável.

Sob a ótica dos novos paradigmas, mencionados por Didrikson (2016), este estudo contribuiu com a TCH, ao apresentar resultados que possibilitam concluir que os IF's estão cumprindo sua finalidade primeva. Ao proporcionar formação à população, interiorização do acesso à educação e trabalhar de forma eficiente, os IF's estão promovendo a transformação social que foi planejada. O capital humano dos IF's vem transformando o capital humano da região em que atua, visto sua ampla abrangência em

território nacional, em mais alguns anos, prognostica-se a mudança social da nação.

Vale ressaltar que neste estudo a metodologia DEA não foi abordada de forma profunda e completa, sendo possível um maior detalhamento dos vários modelos que existem para mensuração da eficiência, principalmente nos *softwares* pagos (não foi o caso desta pesquisa, que utilizou *software free*). Para novos estudos é sugerida a utilização de outros indicadores, para verificar e também utilizar outras DMU's, a fim de confrontar com os resultados obtidos aqui.

De forma geral a mensuração da eficiência da educação não é tão simples de se determinar, pois existem muitas variáveis que influenciam o fator produção, e como consequência seu produto final.

Além dos critérios para seleção dos *inputs*, ou seja, dos insumos do qual o gestor possui controle, ainda há os que fogem deste, como o histórico familiar do aluno, as próprias características destes e os dos professores, e fatores socioeconômicos. Da mesma forma a escolha mais adequada de *output* deve estar associada aos *inputs*, para que haja uma correta associação dos fatores de produção.

O processo de expansão dos IF's é um importante fator de melhoria da educação no Brasil. Mensurar a eficiência na área da educação não é tarefa simples (HANUSHEK, 1996), muitas informações ainda precisam ser apresentadas à sociedade, mas de forma geral, elas estão sendo disponibilizadas gradativamente.

## REFERÊNCIAS

[1]. ANDRADE, R. Teoria do Capital Humano e a Qualidade da Educação nos Estados Brasileiros. 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/25425>

[2]. BECKER, G. S. Underinvestment in college education? The American Economic Review, v. 50, n. 2, p. 346-354, 1960. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1815038>.

[3]. \_\_\_\_\_. Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. National Bureau of Economic Research, 1964. Disponível em: <http://www.nber.org/chapters/c11229.pdf>.

[4]. BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm).

[5]. \_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm).

[6]. \_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp131.htm).

[7]. \_\_\_\_\_. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm).

[8]. \_\_\_\_\_. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm).

[9]. BROTTI, M. G.; LAPA, J. S. Modelo de Avaliação do Desempenho da Administração da Escola sob os Critérios de Eficiência, Eficácia, Efetividade e Relevância. Avaliação (Campinas), Sorocaba, SP, v. 12, n. 4, p. 625-661, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v12n4/a05v12n4>.

[10]. BRUNI, A. L. Estatística Aplicada à Gestão Empresarial. 4ª ed. Atlas: São Paulo, 2013.

[11]. CONIF, Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. 2017. Disponível em: <http://portal.conif.org.br/institucional/o-conif.html>.

[12]. COSTA, E. M.; RAMOS, F. D. S.; SOUZA, H. R. D. Mensuração de eficiência produtiva das instituições federais de ensino superior-IFES. XV Prêmio do Tesouro Nacional, v. 2, 2010. Disponível em: [http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/137713/Premio2010\\_Tema\\_2\\_2.pdf](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/137713/Premio2010_Tema_2_2.pdf).

[13]. DEBREU, G. The coefficient of resource utilization. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, v.19, n. 3, p. 273-292, 1951. Disponível em: [http://www.jstor.org/stable/1906814?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/1906814?seq=1#page_scan_tab_contents).

[14]. DINIZ, J. A. Eficiência das transferências intergovernamentais para a educação fundamental de municípios brasileiros. 2012.173 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-26072012-113928/en.php>.

[15]. DIDRIKSSON, A. Economía política del conocimiento: contrapuntos. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, v. 21, n. 1, 2016. ISSN 1982-5765. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/2507>.

[16]. FARREL, M. J. The measurement of productive efficiency. *Journal of Royal Statistical Society*, v. 120, n.3, p.253-290, 1957. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2343100>.

[17]. FREIRE, F. S.; CRISÓSTOMO, V. L.; CASTRO, J. E. G.. Análise do desempenho acadêmico e indicadores de gestão das IFES. *Revista Produção On Line*, v.7, n. 4, 2008. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/57>.

[18]. GIACOMONI, J. Orçamento Público. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

[19]. HANUSHEK, E. A. Measuring investment in education. *Journal of Economic Perspective*, v.

10, n. 04, p. 9-30, 1996. Disponível em: [http://www.jstor.org/stable/2138552?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/2138552?seq=1#page_scan_tab_contents).

[20]. HANUSHEK, E. A.; RAYMOND, M. E. The effect of school accountability systems on the level and distribution of student achievement. *Journal of the European Economic Association*, v. 2, n. 2-3, p. 406-415, 2004. Disponível em: <https://academic.oup.com/jeea/article-abstract/2/2-3/406/2194942>.

[21]. HERNANDÉZ, M. M. Criterios de eficiencia en la sfacultades de economía y empresa, y empleabilidad de sus titulados: una análisis aplicado a Espana (1995-2002). Universidade Complutense de Madrid, Proyecto (EA 2003-038), 2004.

[22]. KAROLCZAK, M. E.; SOUZA, Y. S. Recursos humanos para a economia do conhecimento na ótica da Teoria do Capital Humano. *Revista Alcance*, v. 24, n. 1, p. 66-80, 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/Dell/Google%20Drive/ARTIGOS/artigos%20submetidos/Enviados%20para%20revistas/Instituto%20federal/alcance.pdf>.

[23]. KOOPMANS, T. C. Efficient allocation of resources. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, v. 19, n.1, p. 455-465, 1951. Disponível em: [http://www.jstor.org/stable/1907467?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/1907467?seq=1#page_scan_tab_contents).

[24]. LIZOTE, S. A.; ALVES, C. S. R.; VERDINELLI, M. A.; TERRES, J. C. Capital humano e sua relação com o desempenho organizacional em empresas prestadoras de serviços contábeis. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 16, n. 48, p. 24-38, 2017. Disponível em: <http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2373>.

[25]. MINCER, J. A. Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of political economy*, v. 66, n. 4, p. 281-302, 1958. Disponível em: <http://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/258055?journalCode=jpe>.

[26]. MEC, Ministério da Educação. 2017. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>.

[27]. NASCIMENTO, J. E. A política de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: o papel do IFMA no processo de modernização do noroeste maranhense. *Anais ... CONNEPI*, 7, Palmas-TO, 2012. Disponível em: <http://propi.iftto.edu.br/ocs/index.php/connepi/vii/paper/view/5079>.

[28]. OLIVEIRA, J. P. Objetivos do ENEM e os desdobramentos a partir do seu uso como exame de acesso à educação superior. *Anais... ANPED*, 36. Goiânia- GO, 2013. Disponível em:

- [29]. [http://36reuniao.anped.org.br/pdfs\\_posteres\\_anais/gt11\\_3119\\_texto.pdf](http://36reuniao.anped.org.br/pdfs_posteres_anais/gt11_3119_texto.pdf).
- [30]. OLIVEIRA, C. E. M.; TURRIONI, J. B. Avaliação de desempenho de instituições federais de ensino superior através da análise por envoltória de dados (DEA). Anais... ENEGEP, 16, Fortaleza-CE, v. 26, p. 1-8, 2006. Disponível em: <http://www.iem.unifei.edu.br/turrioni/congressos/ENEGEP/2006>.
- [31]. PACHECO, E. M. Bases para uma Política Nacional de EPCT. SETEC/MEC, v. 10, p. 295-312, 2015. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/artigos>.
- [32]. \_\_\_\_\_. Os Institutos Federais: Uma Revolução na Educação Profissional e Tecnológica. São Paulo: Moderna, 2011.
- [33]. PACHECO, E. M.; PEREIRA, L. A. C.; SOBRINHO, M. D. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: limites e possibilidades. Linhas críticas, v. 16, n. 30, 2010. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/viewFile/1429/1065>.
- [34]. RIBEIRO, M. B. Desempenho e Eficiência do Gasto Público: uma análise comparativa do Brasil em relação a um conjunto de países da América Latina. Finanças Públicas, XIII Prêmio Nacional, 2008. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1665>.
- [35]. RISTOFF, D. O novo perfil do campus brasileiro: uma análise do perfil socioeconômico do estudante de graduação. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, v. 19, n. 3, 2014. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/2058>.
- [36]. RUCKSTADTER, V. C. M. Educação e economia nos anos 1990: A ressignificação da Teoria do Capital Humano. Anais... Seminário Nacional Estado e Políticas Sociais no Brasil, 2, 2005. Disponível em:
- [37]. <http://cac-pphp.unioeste.br/projetos/gpps/midia/seminario2/poster/educacao/pedu10.pdf>.
- [38]. SCHULTZ, T. W. Capital formation by education. The Journal of Political Economy. New York, v. 68, p. 571-583, 1960. Disponível em: <http://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/258393?journalCode=jpe>.
- [39]. \_\_\_\_\_. Investment in human capital. The American Economic Review. New York, v. 51, n.1, p. 1-17, 1961. Disponível em: [http://www.jstor.org/stable/1818907?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/1818907?seq=1#page_scan_tab_contents).
- [40]. \_\_\_\_\_. Reflection on investment in man. The Journal of Political Economy. New York, v.70, n. 5, p. 1-8, 1962. Disponível em: <http://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/258723?journalCode=jpe>.
- [41]. \_\_\_\_\_. Some economic issues in improving the quality in education. The Proceedings of the National Conference on School Finance. Washington, v. 70, p. 32-37, 1964.
- [42]. TAVARES, M. G. Evolução da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica: As Etapas Históricas da Educação Profissional no Brasil. Anais ... Seminário de Pesquisa em Educação na Região Sul, 9, 2012. Disponível em: <http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/177/103>.
- [43]. TRIGUEROS, O. F. R. Gasto público en educación: ¿ efecto Crowding-in o efecto señalización sobre los niveles educativos y perfiles salariales de los individuos? Análisis para Colombia: año 2008. Sociedad y Economía, n. 20, p. 9-36, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/soec/n20/n20a01.pdf>.

# Capítulo 4

## COOPERATIVISMO: AS DIFICULDADES ESTRATÉGICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO

*Adriano Dias de Carvalho*

*Rumeninng Abrantes Santos*

*Nadia Kassouf Pizzinatto*

*Antonio Carlos Giuliani*

**Resumo:** As cooperativas são formas de organização com grande potencial e possibilidades para gerar mudança econômica e social. As Cooperativas se tornaram uma forma de organizar e valorizar diferentes setores da economia e, uma vez autorizadas a funcionar como instituições financeiras, fazem frente à instabilidade econômica, promovendo o bem-estar das pessoas. Este trabalho tem como objetivo avaliar o modelo de gestão estratégica vigente em uma cooperativa de crédito no Sul de Minas Gerais que vem enfrentando grandes dificuldades financeiras, visando assim propor a introdução de uma estratégia competitiva. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, por meio da observação participante e de entrevistas com diretores, funcionários e cooperados, com o intuito de captar detalhes sobre o processo de formulação estratégica sobre o modelo de gestão, a análise das oportunidades, ameaças e a influência da autogestão na cooperativa. Tendências mundiais mostram nitidamente que, muito embora o segmento cooperativista constitua um dos setores que mais se desenvolveu, este sistema ainda tem que solucionar problemas de formulação estratégica e posicionamento organizacional, visando sobreviver e se desenvolver em um mercado financeiro segmentado, exigente e competitivo.

**Palavras Chave:** Estratégia de Gestão. Cooperativismo. Competitividade.



## 1 INTRODUÇÃO

O Cooperativismo é um dos instrumentos pelo qual a sociedade se organiza através da ajuda mútua, para resolver diversos problemas relacionados ao seu dia-a-dia. Segundo determina a filosofia cooperativista, os integrantes deste sistema se obrigam reciprocamente a contribuir com bens ou serviços, para o exercício de uma atividade econômica de objetivos comuns, sem fins lucrativos.

Para Carvalho (2016) as cooperativas são uma forma particular de organização empreendedora, porém nessa sociedade cooperativista, ao final do exercício, o resultado operacional obtido pode apresentar sobras ou perdas operacionais, distribuídas “*pro rata*” proporcionais ao volume de operações de cada um dos associados daquele exercício.

Pinho (2012) destaca que neste empreendimento, o associado é simultaneamente o cliente e o proprietário da empresa, sendo que a empresa cooperativa é um tipo importante de organização para o setor econômico. Este modelo pode, também, ser entendido com a própria técnica utilizada pela atividade cooperativista, que consiste na autogestão voluntária e democrática dos associados, buscando esforço conjunto, a promoção social, a promoção econômica e humana para todos. Segundo Pinho (2012) essas organizações funcionam, de certa forma, como intermediárias entre seus associados e o mercado, buscando proporcionar vantagens econômicas para os membros, à medida que racionaliza os fatos comuns, reforça o poder de barganha, elimina os intermediários, e ainda permite um melhor controle de qualidade por uma escala maior de produtos ou serviços.

A organização humana é marcada pela dominação de uma minoria, composta pelos detentores do capital ou do saber, sobre a grande massa da população, institucionalizada pelos fatores sociais e culturais vigentes.

As transformações pelas quais vem passando a sociedade brasileira nos últimos anos fazem com que empresas e organizações, inclusive cooperativas, tenham a necessidade de reavaliar seu posicionamento estratégico e seus modelos de gestão. Mediante uma pesquisa exploratória participante, este estudo visa refletir sobre o verdadeiro

contexto cooperativista, bem como avaliar o modelo estratégico de gestão utilizado por uma cooperativa, o grau de envolvimento dos cooperados com a cooperativa e as possíveis dificuldades no desenvolvimento estratégico, visando contribuir para o desenvolvimento em estudo, e a interpretação dos resultados obtidos pela Cooperativa objeto do estudo.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

De acordo com Pinho (2012) os aspectos históricos registrados envolvendo as Cooperativas datam de pelo menos 152 anos. A idéia é bastante antiga, mas os ideais e as posturas persistem. A sua essência pouco mudou, desde a fundação da primeira Cooperativa em 1844. Suas alterações são pouco significativas até hoje.

Carvalho (2011) afirma que o Cooperativismo surgiu na Inglaterra. A indústria de lã prosperava, os trabalhadores reivindicavam melhoria das condições de trabalho e salário. Um pequeno grupo de tecelões, não tendo conseguido dos patrões o que considerava justo, reuniu-se para encontrar uma maneira de melhorar sua precária situação econômica. Depois de muita discussão, resolvera criar seus próprios meios de ação mediante auxílio mútuo, concretizado pela abertura de um armazém cooperativo. Através deste armazém foi elaborado um projeto que recebeu o nome de “Rochdale Equitable Pioneers Society” (Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale).

Conforme Pinho (2012) durante um ano, vinte e oito tecelões economizaram para conseguir o capital social, e, em 21 de dezembro de 1844, inauguraram o armazém cooperativo, com capital de 28 libras, em Rochdale, distrito de Lancashire, Inglaterra. Para Abell (2015) o estatuto da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale continha os princípios a respeito da estrutura e do funcionamento da cooperativa de consumo e produziu uma forma de amenizar as condições precárias, propiciar meios de sobrevivência através de movimentos bem sucedidos, criando uma associação que agrupasse pessoas em todo o mundo.

Bialoskorski Neto, (2012), ressalta a importância desse movimento por humildes trabalhadores, por meio de uma experiência prática e concreta, ou seja, a formação de uma cooperativa de consumo.

Para Carvalho (2011), a cooperação entre as pessoas sempre existiu, desde os tempos mais remotos, estando sempre associada à sobrevivência da raça humana. Considera-se importante o fato de o cooperativismo ser a única doutrina econômica que nasce diretamente da prática de trabalhadores, e não do exercício de pensamento de intelectuais.

Segundo Bialoskorski Neto (2012) a cooperação econômica teve presença no século XVI, com Plockboy, que idealizava a “cooperação integral” de trabalhadores, e com John Bellers, que procurava organizar “colônias cooperativas” para produzir e comercializar produtos, eliminando, assim, o lucro entre intermediários. O cooperativismo moderno surgiu com a revolução industrial, como forma de amenizar os traumas econômicos e sociais que esta trouxe, com suas mudanças e transformações.

Gabriel (2014) descreve que as cooperativas são organizações com direitos de propriedade acima da corporação, quando cada membro tem o poder de interferir no destino da empresa, não proporcionalmente à sua participação de capital ou como acionista, mas de acordo com o princípio de: a cada homem, um único voto.

Pinsonneault e Tallon (2011), afirma que um aspecto muito importante para as corporações de capital aberto é a habilidade de cada proprietário individual em transacionar seus direitos ao resíduo, com baixos custos de transação. Naquela época, artesãos que haviam perdido suas atividades para as primeiras empresas que foram incentivadas pela Revolução Industrial, em função da utilização do vapor como força motriz, resolveram reunir-se para encontrar uma solução para continuarem sobrevivendo do seu trabalho. As dificuldades eram muitas, mas a persistência e determinação desses artesãos do ramo têxtil fizeram com que eles conseguissem organizar a primeira Cooperativa de que se tem notícia no mundo: era uma entidade cooperada na atividade têxtil. Esta iniciativa tinha um bom fundamento da participação de todos para o bem comum. Foi criada uma entidade para assistir a seus sócios e intermediar as suas potencialidades, negociando com eventuais tomadores de serviços. Depois de alguns anos, a primeira Cooperativa já contava com 1.400 associados. O crescimento da idéia foi vertiginoso. Na Europa, em 1881, já existiam

aproximadamente mil Cooperativas com mais de 550 mil associados.

A idéia do Cooperativismo ultrapassou os oceanos e chegou à América nas três primeiras décadas do século XX. Desenvolveu-se muito no novo continente e chegou ao Brasil por volta de 1932, tendo sido consolidada pelo Decreto Federal n.º 22.232/32. Mais tarde, em 1943, ao se decretar a Consolidação das Leis do Trabalho, nada restou da Legislação a respeito das Cooperativas. O decreto-lei n.º 22.239/32 vigorou até 1966, sendo diversas vezes revogado e revigorado, mas o artigo 24 nunca sofreu qualquer alteração e continuou a disciplinar a organização das Cooperativas. No fim do período, este decreto foi definitivamente revogado, sobrevivendo novo decreto-lei de n.º 59/66. Em 16/12/71, promulgou-se a lei n.º 5.764 que disciplina a formação de Cooperativas.

O ideal cooperativista disseminou-se pelo mundo inteiro e em praticamente todos os setores da economia, sendo aceito e reconhecido em todos os países como a fórmula mais adequada, participativa, justa, democrática e indicada para atender às necessidades e interesses específicos da população. Entretanto, nota-se que nem todas as cooperativas têm alcançado êxito em suas atividades. Isto é demonstrado, através dos indicadores sociais e econômico-financeiros de cada Cooperativa. A importância de se aprofundarem os estudos neste setor tem por base conhecer, analisar e estudar estratégias que passam a ser usadas para um crescimento considerável, propiciando assim uma opção de êxito e minimização das disparidades na obtenção de resultados.

## 2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A estratégia é um tema que há muito tempo vem sendo estudado por grandes pesquisadores de todas as áreas, principalmente no ramo da administração. Para Mintzberg et. al. (2001) não há uma definição única, que possa ser considerada genericamente aceita. Como já citado, existem muitas definições válidas e reconhecidas. Para Pinsonneault e Tallon (2011) esta decisão de definir estratégia para sobre recursos que devem ser utilizados e adquiridos, para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução de resultados

desejados. A fixação de objetivos estratégicos enfrenta seu maior desafio no linear da ação estratégica, pois na verdade há uma linha tênue que separa o imobilismo, decorrente da inexistência de propósitos motivadores, e a inflexibilidade eventual imposta por planos que desconsideram a dinâmica da evolução dos fatos. A habilidade para distinguir os limites que separam estas duas situações é essencial à alta gerência.

Neste sentido Montegomery (1998), nos faz uma argumentação ousada quando descreve que as estratégias são mais teóricas do que aplicadas. As missões são mais expostas do que executadas, as metas estratégicas são mais declaradas do que cumpridas.

Conforme Hunt et. al. (2006) a estratégia é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente. Para Mintzberg et. al. (2001) a questão chave estratégica na interiorização *versus* terceirização é se a empresa pode manter uma vantagem competitiva, ao realizar uma atividade internamente melhor, geralmente a um custo menor, em tempo hábil ou com a mesma singular capacidade em uma base contínua.

Conforme Mintzberg et. al. (2001), a avaliação da estratégia pode se dar como uma tarefa analítica abstrata, desempenhada talvez por consultores. Entretanto, na maioria das vezes, é uma parte integral de um processo organizacional de planejamento, revisão e controle. Na maioria das organizações, atua de maneira informal, apenas ocasional, breve e apressada.

### 3 METODOLOGIA

A Credipoços, Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Comerciantes de Confecções de Poços de Caldas Ltda., fundada em 19 de novembro de 1993, é regida pelo estatuto social e pelas disposições legais vigentes, conforme a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, e admite associados de Poços de Caldas e das cidades vizinhas.

O número de associados é de 354 (trezentos e cinquenta e quatro) entre pessoas físicas e jurídicas, não havendo limite para quantidade de cooperados. Todos têm o direito de tomar parte nas assembléias gerais, discutir, votar

os assuntos que nelas se tratarem propor medidas, votar e serem votados para membro do Conselho Administrativo, demitir-se quando lhes convier, solicitar informações, por escrito, sobre os negócios da Cooperativa quando julgarem necessário, e realizar com a empresa as operações que constituam seu objetivo.

Para Cechin et. al. (2012) a metodologia aplicada foi a de estudo de caso, que consiste em uma análise intensiva, empreendida em uma organização, e que busca reunir informações tão numerosas quanto possível, com vistas de aprender a totalidade de uma situação. O estudo de caso para Hair (2010) é uma escolha metodológica bastante utilizada na área de administração. Boaventura (2007), afirma que a entrevista é essencialmente um método de coleta de informações que coexiste com outros dois métodos mais conhecidos: a observação e a documentação.

Foram realizadas, por amostragem intencional, entrevistas de cunho qualitativo, com os diretores e funcionários, a fim de captar detalhes importantes sobre o processo de formulação da estratégia, o modelo de gestão, análise de oportunidades e ameaças e a influência das eleições e da autogestão na estratégia da cooperativa. Essas entrevistas foram avaliadas pelo método de análise descritiva, com triangulação dos dados. Foram entrevistados ainda sete funcionários da cooperativa, por meio de roteiro semiestruturado de entrevistas com 11 questões, sendo oito perguntas sobre o processo eleitoral dentro da cooperativa, uma sobre os problemas administrativos e duas sobre autogestão e profissionalização de dirigentes. Também foram entrevistados oito diretores recém-eleitos sendo quatro pertencentes ao conselho administrativo e quatro pertencentes ao conselho fiscal. Utilizou-se roteiro de entrevistas para funcionários e diretores já testados no trabalho de Carvalho (2011).

Além disso, optou-se por entrevistar também os cooperados, selecionados por meio de amostragem por conveniência. O questionário estruturado foi aplicado durante a assembleia geral, com 200 cooperados, quantidade significativa frente ao número total de cooperados, que é de 356. O questionário foi adaptado do trabalho de Carvalho (2011), que avaliou a influência dos modelos de gestão

em duas cooperativas mineiras, na visão dos cooperados.

Uma vez colhidas às informações necessárias, através do “modelo SWOT”, os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e ameaças foram detectados. Muito difundido, por sua fácil aplicação e eficiência, como observa Kaplan e Norton, (2008), este modelo começou a ser desenvolvido nos anos sessenta, nas escolas americanas de Administração, objetivando focar a combinação das forças provenientes do mercado, fundamentando assim a necessidade de estudar o perfil da Cooperativa Credipoços, onde será avaliado o grau de dificuldade da instituição.

Para Boaventura (2007), a entrevista pertence a uma família de métodos de investigação, juntamente com a observação, a documentação, a participação e a empatia. A capacidade de entrevistar é um dos mais importantes determinantes do sucesso do plano de desenvolvimento de pesquisa, concebida como uma conversa dirigida a um propósito definido que não é a satisfação da conversa em si. As entrevistas realizadas com os cooperados foram feitas através de amostragem por conveniência, as quais lançadas no modelo de SWOT, foram detectados alguns pontos sobre a cooperativa. Mediante a combinação das técnicas de pesquisas podem ser considerados vários métodos.

A pesquisa qualitativa, proposta por Gabriel (2014), busca novas informações ou relações para verificação e ampliação do conhecimento existente sobre o assunto. As pesquisas qualitativas partem de questões ou focos de interesses amplos, que vão se tornando mais direto e específico no transcorrer da investigação.

Conforme Boaventura (2007), a entrevista é um dos mais antigos procedimentos para obtenção de dados e durante muito tempo foi o único modo de obtê-los, substituindo os testes em empresas pequenas ou em tarefas novas onde não é possível obter ou construir testes adaptados às necessidades, servindo para comprovar outras fontes de informação.

Segundo Hair (2010), os estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido. É baseado em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objeto de definição operacional. Trata-se de reduzir a distância

entre o indicador e o indicado, entre a teoria e os dados.

De acordo com Hall (2004) o plano do estudo de caso deve ser cuidadoso no emprego de métodos quantitativos, pois se deve supor que a análise dos dados se dê ao longo de sua execução do estudo, o que pode provocar eventualmente seu redirecionamento. Segundo Boaventura (2007), a entrevista é considerada válida para medir fatores obtidos por observação direta, para medir fatores inferidos daquilo que o candidato transmite.

A obsessão pela medição do desempenho de uma organização como um todo, ou de uma unidade de negócios independentes não configuram uma preocupação recente de investidores, gerentes e outros usuários. Para Garcia et. al. (2011) os sistemas rudimentares de contagem de empregados, em épocas remotas, o surgimento da moeda como meio de troca, até mesmo as avaliações atuais motivadas por processos de fusões, aquisições, ou mesmo privatizações, representam fases evolutivas, as quais se confundem com a evolução da própria sociedade.

### 3.1 AMOSTRAGEM POR CONVENIÊNCIA

A interferência estatística envolve a formulação de certos julgamentos sobre um todo, após examinar apenas uma parte ou amostra. Assim, através da amostragem sistemática proposta por Stevenson, (2013), foi examinada uma parcela de cooperados denominada como população ou universo. Para tanto foi estabelecido o universo de cooperados na Credipoços ordenado segundo o número de sua conta corrente na Cooperativa, ou seja, de 1 a 356.

A decisão da escolha do plano de amostragem é avaliar a importância da fidedignidade dos resultados e a tolerância em relação a possíveis erros envolvidos e aos métodos pelos quais os erros possam ser controlados. A amostragem por conveniência é adequada e frequentemente utilizada principalmente para geração de idéias em pesquisas exploratórias. Amostras por conveniência podem ser facilmente justificadas em um estágio exploratório da pesquisa, como uma base para geração de hipóteses e *insights*, para estudos conclusivos é que, com este processo, fica mais fácil selecionar uma amostra e frequentemente

mais fácil de fazê-la sem erros. (CARVALHO, 2011 p. 58). A amostra por conveniência é empregada quando se deseja obter informações de maneira rápida. Segundo Aaker (2007) uma vez que esse procedimento consiste em simplesmente contatar unidades convenientes da amostragem, é possível recrutar respondentes tais como estudantes em sala de aula, alguns amigos e vizinhos, ou como, em nosso caso, cooperados em assembléia.

Se os cooperados são dispostos através de contas correntes estipuladas pela cooperativa em ordem sequencial, este processo de amostras se dispersa mais uniformemente sobre toda a população. Segundo Gabriel (2014), esta característica é favorável e contribui para reduzir o número de erros.

### 3.2 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Estudar os fatores que determinam as estratégias implica necessariamente em considerar muitas vezes o lado subjetivo das organizações e de seu grupo dirigente: valores e crenças que compõem seus esquemas interpretativos, grupos e formas de distribuição de poder, modos e interpretação da realidade. Para Hair (2010), o delineamento principal em uma pesquisa é a observação participante, na qual o pesquisador adquire entendimento das atividades do grupo ao delas participar.

A observação participante é um processo segundo o qual a presença do observador possibilita um maior entendimento das ações e uma visão crítica do objeto de estudo, e pode ser comparada com as informações obtidas, a fim de verificar a confiabilidade das informações (PINSONNEAULT e TALLON,

2011). Para Gabriel (2014) este tipo de pesquisa encontra-se orientado mais para o problema do que para a hipótese, pois a teoria pode sugerir áreas para a coleta de dados e dirigir a sua interpretação. Mas, à medida que a pesquisa é realizada com o espírito aberto à investigação e não como simples instrumento verificador de fatos já esperados, aumentam as probabilidades de haver maior interação entre os dados e a teoria.

De acordo com Lizote et. al. (2013) a observação torna-se ainda mais importante quando o sujeito está incapacitado para falar, indisposto ou inábil para reproduzir com fidelidade o que se passa ou se observa.

Para Garcia et. al. (2011) o cumprimento dos passos metodológicos deve ser seguido pelo pesquisador para desvendar a cultura de uma organização. Segundo Williamson (2012) este tipo de pesquisa procura investigar um fenômeno contemporâneo num contexto real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e a realidade ainda não estão claros.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através das discussões foram observadas convergências e divergências entre os grupos de cooperados. Para Pinheiro (2008) a situação de um modelo de gestão provoca mudanças na cooperativa e deve ser considerado um processo sem fim. Isso, porque, com base nas mudanças efetuadas, novos problemas devem surgir, o que exigirá novas soluções, as quais podem necessitar de novas abordagens e adequações nos modelos de gestão.

Tabela 1: Resumo dos principais pontos destacados entre os grupos:

		Diretores	Funcionários
Oportunidades	Potencial para crescer; Autogestão pelos cooperados.	Parcerias com outras instituições financeiras; Fortalecimento do segmento de comerciantes.	Eleições a cada quatro anos com representantes dos cooperados.
Ameaças	Tema	Convergências	Divergências
Pontos Fortes	Busca de objetivos comuns; Agilidade no atendimento; Sistema desburocratizado.	Integração dos cooperados; Atendimento personalizado; Facilidade de acesso ao crédito.	Autogestão.
Pontos Fracos	Escassez de Recursos; Falta de participação dos diretores na Cooperativa; Falta de credibilidade.	Falta de profissionalizar dirigentes; Falta de interesse dos cooperados na Cooperativa; Baixa participação dos Cooperados nas assembleias; Falta de política de crédito a ser adotada; Ausência de um plano estratégico, Altas taxas de juros; Falta de uma estrutura de poder adequada.	Dificuldades na transição do mandato; Jogos de interesses pessoais; Intrigas pessoais; Alto número de cooperados inativos; Alto custo administrativo.

Fonte: Elaborado pelos autores

Na visão de diretores e funcionários da Credipoços, há vários pontos convergentes e divergentes, entre os quais se destacam o potencial para crescimento da Cooperativa que pode proporcionar a cidade de Poços de Caldas, e a autogestão executada pelos cooperados. Enquanto a concorrência do mercado financeiro, inadimplência, falta de profissionalização, ausência de localização estratégica adequada e distorção do sentido cooperativista são considerados ameaças.

Como principais pontos fortes foram citados a busca por objetivos comuns que a cooperativa propicia, agilidade no atendimento e sistema desburocratizado. Enquanto a escassez de recursos, a falta de participação dos diretores na cooperativa e a falta de credibilidade, foram citados como os pontos fracos, capazes de comprometer todas as atividades na busca de resultados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados obtidos, amparada pela metodologia e embasada pelo referencial

teórico permite efetuar as seguintes reflexões com o intuito de contribuir para o atendimento dos objetivos propostos.

Cada cooperativa tem liberdade para desenvolver seu plano estratégico, e focar as áreas que lhe convêm. A falta de fiscalização, por parte das centrais no desenvolvimento das atividades pode gerar falta de credibilidade no próprio sistema. Talvez seja o maior de todos os desafios implantar e adaptar um modelo de gestão cooperativista, priorizando a igualdade econômica e social em uma cultura oportunista e capitalista.

Não há um planejamento formalizado na Cooperativa. Verifica-se, no entanto, a presença de estratégias emergentes que não são suficientes, pois carecem de um padrão estratégico em longo prazo, com maior formalização e comprometimento. Além disso, as estratégias emergentes não são compartilhadas com os membros da diretoria, pois cada chapa vencedora enfatiza cumprir suas promessas de mandato, propiciando assim descontinuidade na execução de tarefas e com isso, não propicia uma

sequência lógica aos planos de desenvolvimento estratégicos.

A profissionalização, na opinião de todos os entrevistados, é a saída mais viável para resolver os problemas administrativos da cooperativa, havendo sempre a preocupação em contratar profissionais bem qualificados para atuar em cargos de chefia. Entretanto a profissionalização de dirigentes ainda é pouco discutida, isto reflete o tradicionalismo existente dentro da organização de modo a conflitar com a necessidade da organização em conquistar vantagem competitiva.

Na Credipoços, os cooperados sempre tiveram baixo envolvimento e pouco conhecimento dos modelos de gestão praticados pela cooperativa. Acredita-se que estes modelos de gestão, por não estarem adequadamente formalizados, não transmitem aos cooperados as informações necessárias, para conseguir o devido convite e estímulo à participação de todos na solução de problemas. Não há uma consciência convicta, por parte dos cooperados, sobre os problemas e dificuldades que a falta de conhecimento aos modelos de gestão aplicados pode influenciar a Cooperativa.

Com isto, as respostas aos fatores que prejudicam e influenciam de forma direta o desenvolvimento da organização têm sido lentas, principalmente no que se refere ao amadorismo existente de alguns diretores, a falta de participação destes diretores e mesmo dos cooperados no dia-a-dia da Cooperativa. No que tange as decisões estratégicas, essas são tomadas em esporádicas assembleias, que, conforme histórico verificado, sempre houve baixa participação dos associados. Como as respostas a estes problemas, não se pode esperar por mudanças muito radicais, pois o ambiente cooperativista é tipicamente conservador e possui dificuldades em aceitar instrumentos de gestão mais complexos, como a administração estratégica. A dinâmica do ambiente competitivo cada vez mais pressiona as cooperativas a se adequarem ao mercado, tanto com relação à sua reestruturação organizacional, quanto em relação à formulação de estratégias de negócios, sob pena de que, caso não ajustem toda sua estrutura, perderão espaço neste mercado que está em constante mudança. Agregados a estes fatores de dificuldades, as eleições para novos dirigentes (diretores) na Credipoços, sempre tiveram um histórico de

baixa participação nas assembleias. Contudo, a participação dos cooperados não pode ser imposta, mas deve resultar de um movimento espontâneo de adesão que se origina no indivíduo e que se expressa em atividades solidárias que o leva a compartilhar direitos com os demais membros do grupo. A falta de um sistema adequado que possa despertar nos associados à verdadeira educação cooperativista prejudica o cooperado na sua função de sócio-proprietário e usuário da cooperativa. Assim, a cooperativa se transforma em uma empresa ineficiente, por não conseguir um grau de adesão aceitável. É preciso mais informação para que pessoas se comprometam com a organização e transformem as cooperativas em empresas eficientes, progressistas, valorizando a dimensão econômica e social, assumindo assim uma natureza ofensiva inerente aos novos conceitos de gestão, em substituição ao comportamento defensivo característico dos modelos estruturais tradicionais. Os dirigentes eleitos por uma minoria de cooperados raramente possuem visão estratégica, o que dificulta imensamente estabelecer estratégias adequadas às atividades desenvolvidas pela cooperativa. Sendo assim, os processos estratégicos da Credipoços têm sido desenvolvidos através de estratégias emergentes, ajustadas de acordo com as mudanças regionais, que também estão estritamente correlacionadas com as mudanças de gestão. O empenho das propostas de implementação estratégica fica restrito a alguns poucos diretores. Cada cooperativa tem a liberdade de se adaptar a situações regionais, e este fato causa disparidade entre os diversos processos de gestão adotados, fazendo com que cada uma possua liberdade no desenvolvimento de seus processos estratégicos de acordo com as suas mudanças de gestão e conseqüentemente fique à mercê de seus resultados. Com isto, as cooperativas estão expostas a fatores, que influenciam diretamente seu desenvolvimento organizacional. Estas influências ambientais, tanto internas (pontos fortes e fracos), quanto externas (ameaças e oportunidades) devem levar a Credipoços a redefinir suas ações estratégicas emergentes.

Quanto às ameaças com a crescente competição no mercado financeiro, a Credipoços mostra-se vulnerável às exigências deste setor. A falta de profissionalização dos dirigentes, a ausência

de uma boa localização estratégica da agência dentro da cidade de Poços de Caldas, a alta inadimplência, a descapitalização da Cooperativa, a falta de investimentos em tecnologia de ponta e a possível distorção do verdadeiro sentido cooperativista por alguns diretores e cooperados oportunistas, podem causar o enfraquecimento e influenciar de maneira direta todo o sistema.

Por outro lado, os principais pontos fracos identificados referem-se à administração amadora realizada por alguns diretores, a existência de conflitos internos entre os próprios diretores, infraestrutura inadequada, *marketing* deficiente, escassez de recursos, falta de interesse e baixa participação dos cooperados, falta de envolvimento dos diretores na Cooperativa, falta de credibilidade, falta de uma política de crédito a ser adotada, ausência de um planejamento estratégico formal, altas taxas de juros e altos custos administrativos, pontos estes que impedem que a Credipoços possa obter resultados satisfatórios.

Quanto às ameaças do ambiente à qual a Credipoços está inserida, conclui-se que a forte concorrência imposta pelo mercado financeiro, a falta de profissionalização de dirigentes, a alta inadimplência e a distorção do verdadeiro sentido cooperativista são as principais fontes ameaçadoras que podem causar o enfraquecimento da Cooperativa.

Com base na análise de resultados financeiros verifica-se que a Credipoços, em seu ambiente institucional, faz parte de um sistema financeiro nacional muito desenvolvido e o mais regulamentado do país. As exigências estabelecidas pelo Banco Central do Brasil são cumpridas como em outra instituição financeira. Entretanto, a diretoria anterior deixou a cooperativa com dívidas junto ao Município, Estado e União; com isto, a nova diretoria se viu obrigada a adotar atitudes paliativas, de modo a suplantarem as dificuldades deixadas pela administração anterior.

Com a busca na captação de novos investidores, com toda a dificuldade de credibilidade, a Credipoços ainda conseguiu maior eficiência nos índices financeiros, e na prestação de serviços.

Frente às dificuldades enfrentadas pela Credipoços, houve a solicitação pela Central das Cooperativas de Crédito de um plano

estratégico de gestão formalizado, a ser trilhado pela cooperativa ao longo do desenvolvimento de suas atividades, que veio ao encontro e contribuiu para a conclusão geral desta pesquisa.

Com um plano formalmente estabelecido, é necessário priorizar as potencialidades da Cooperativa, a fim de minimizar os pontos fracos e os riscos aos cooperados. Este plano deve contemplar, entre outros, o crescimento do número de cooperados, o aumento do patrimônio líquido, aumento no volume de captações e operações de crédito, melhorar a eficiência financeira, diminuição de despesas, aumento de receitas e efetiva cobrança aos inadimplentes. Finalmente, ressalta-se a importância da administração em promover um contínuo acompanhamento das mudanças que ocorrem de ordem freqüente no ambiente institucional do cooperativismo de crédito, buscando minimizar não somente a assimetria de informações, mas, sobretudo aproveitar as oportunidades que porventura surjam.

Assim, a cooperação se coloca como possibilidade de abrandamento de desigualdades e de marginalização, características do modelo de desenvolvimento econômico contemporâneo. Deste modo, a cooperação é a forma de organização econômica que propicia a integração econômica das pessoas marginalizadas, ou seja, cria condições institucionais de construção de uma economia baseada no igualitarismo, na distribuição das oportunidades e no crescimento econômico. Tais circunstâncias pressupõem, porém, a existência estável de interesses, e um jogo sem assimetrias de informação em uma situação onde a ética deverá se sobrepor aos interesses individualistas, e o igualitarismo ao qual o cooperativismo está assentado possibilitará um maior crescimento do bem-estar social e de uma sociedade permeada por critérios mais justos.

Quanto ao futuro da Credipoços, pode-se refletir que dependerá estritamente de sua relação com a central das cooperativas, de modo que a Central possa investir na cooperativa e principalmente tentar reverter a imagem de uma Cooperativa já desgastada e com pouca credibilidade. Neste sentido, é de suma importância que possam ser repensadas algumas ações, por meio de um planejamento estratégico em longo prazo, que objetive alinhar os interesses econômicos, financeiros, políticos e sociais, às tendências



do mercado competitivo e aos avanços tecnológicos.

Contudo, fica a questão: será que o modelo cooperativista sobreviverá em um ambiente cada vez mais competitivo, capitalista, cujos interesses individualistas sobrepõem aos interesses sociais de ajuda mútua e igualdade de condições? Outros fatores deverão ser

buscados como subsídios ao segmento do cooperativismo de crédito, em resposta a esta pergunta, uma vez que a presente pesquisa é restrita e limitou-se a tratar de apenas alguns pontos. Sugere-se que a busca de novas inferências por meio de novas pesquisas possa ampliar os conhecimentos sobre os modelos de gestão e continuidade estratégica.

## REFERÊNCIAS

- [1]. AAKER, D. A. Construindo marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- [2]. ABELL, D. F. Framework for Strategic Planning. Englewood Cliffs Prentice Hall, 2015.
- [3]. BIALOSKORSK, N. S. Economia e Gestão de Organizações Cooperativas. São Paulo: Atlas, 2012.
- [4]. BOAVENTURA, E. Metodologia da Pesquisa: Monografia, Dissertação, Tese. São Paulo: Atlas, 2007.
- [5]. CARVALHO, A. D. O Marketing de Relacionamento em Cooperativas de Crédito: Um Estudo de Caso nas Cooperativas de Minas Gerais. Tese de Doutorado. Piracicaba: Unimep, 2016.
- [6]. \_\_\_\_\_. O Cooperativismo sob a ótica da Gestão Financeira Global. Ed. Baraúna, 2011.
- [7]. CECHIN, A.; BIJMAN, J.; PASCUCCI, S.; ZYLBERSTAJN, D.; OMTA, O. Quality in Cooperatives versus Investor-owned Firms: Evidence from Broiler Production in Paraná, Brazil. Managerial and Decision Economics, v. 01. 2012.
- [8]. GARCIA, L. J.; TEIXEIRA, J. M.; MERINO, E. A.; GONTIJO L. A. Gestão da Marca: Influências da Hierarquia e Arquitetura no Posicionamento Empresarial. Projética Revista Científica de Design. Universidade Estadual de Londrina, v. 11, n. 11 Londrina, 2011.
- [9]. GABRIEL, M. L. D. Métodos Quantitativos em Ciências Sociais: sugestão para elaboração e relatório da pesquisa. Revista Desenvolvimento em Questão, n. 28. Rio Grande do Sul: ed. Unijuí, 2014 p. 348-369.
- [10]. HAIR J. F. J. Fundamentos de Pesquisa de Marketing. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- [11]. HALL, R. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004, 44 p.
- [12]. HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. The explanatory foundations of relationship marketing theory. The Journal of Business e Industrial Marketing. v.21, pp.72-87, November, 2006.
- [13]. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Administração de Marketing: Análise Planejamento, Implementação e Controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [14]. LIZOTE, A. S.; VERDINELLI, M. A.; ZIMMERMANN, M. SILVEIRA, T.; ROSA E. T.
- [15]. Análise de Variáveis de Relacionamento em Cooperados: um estudo exploratório com associados a cooperativas de crédito. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 25 out. 2013.
- [16]. MINTZBERG, H. et. Al. The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 2001.
- [17]. PINHEIRO, M. A. H. Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.
- [18]. PINHO, C. M. D. Análise das redes de localidades ribeirinhas Amazônicas no tecido urbano estendido: uma contribuição metodológica. (Tese de Mestrado). Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. São José dos Campos, 2012.
- [19]. PINSONNEAULT, A.; TALLON, P. P. Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. Arizona: MIS Quarterly v. 35 n. 2 pp. 463-486, jun 2011.
- [20]. STEVENSON, W. J. Estatística aplicada à administração, Contabilidade e Economia. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- [21]. WILLIAMSON S. D., Liquidity, monetary policy and financial crisis: a new monetarist approach. American Economic Association Review, n. 102, 2012.

# Capítulo 5

## ANÁLISE DE RISCOS APLICADA À COZINHA INDUSTRIAL DE UM RESTAURANTE DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

*Paulo Geovani Alvim Peixoto*

*Helton Luiz Santana Oliveira*

*Gilson Brito Alves Lima*

**Resumo:** Este artigo reporta um estudo de riscos que teve por objeto às instalações da cozinha industrial de um restaurante universitário. O estudo envolveu o método da pesquisa-ação e como estratégia de coleta de dados serviu-se de visitas para reconhecimento às instalações, entrevistas informais com os trabalhadores do local, registros fotográficos, levantamentos de requisitos técnico-legais. Como técnica de análise utilizou-se a Análise Preliminar de Perigos, classicamente também conhecida como Análise Preliminar de Riscos. Ao final do estudo foram propostas medidas preventivas e mitigadoras para os diferentes cenários analisados e proposto um plano de ação baseado na técnica 5W2H que pode favorecer a implementação das ações recomendadas.

**Palavras-chave:** Análise de Riscos; Segurança em Cozinhas Industriais; Segurança e Saúde do Trabalho; Unidade de Alimentação e Nutrição; Boas Práticas de Produção e Industrialização de Alimentos.

## 1 INTRODUÇÃO

Os restaurantes universitários são concebidos em alinhamento com a Política Nacional de Alimentação e Nutrição e têm por finalidade fornecer refeições saudáveis e de baixo custo à comunidade acadêmica, visando dar suporte ao desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão, favorecendo a formação superior e contribuindo para reduzir a evasão escolar, a despeito de não haver por parte do Ministério da Educação diretrizes claras para atuação e nem garantias de isonomia de conceitos e direitos. Essas unidades de alimentação e nutrição (UAN) também se destacam pela variedade de processos e riscos associados ao processo de produção e manipulação de alimentos. Dentre os riscos associados à Saúde e Segurança do Trabalho (SST) em cozinhas de restaurantes universitários tem-se diferentes naturezas de riscos, tais como: físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e de acidentes.

Pela não disponibilidade de recortes estatísticos mais específicos para cozinhas de restaurantes universitários, utilizou-se os dados da plataforma Observatório Digital de Saúde e Segurança do Trabalho (BRASIL, 2018) publicada pelo Ministério Público do Trabalho e, segundo a qual, no período de 2012 a 2017, foram acumuladas mais de 3,5 milhões de notificações de acidentes de trabalho em todo o Brasil. Desse total, a atividade de restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas acumulou 1,68% e representa o 8º lugar em número de ocorrências registradas, sendo, portanto, merecedora de atenção e abordagem de análise de riscos.

## 2 OBJETIVOS

O estudo aqui registrado se propõe a analisar qualitativamente os riscos da cozinha industrial do restaurante universitário mediante a identificação de todas as possíveis causas e consequências associadas aos cenários perigosos, bem se presta à verificação da existência de salvaguardas e meios de detecção.

Também é parte dos objetivos a proposição de recomendações de ações específicas que devem ser seguidas e implementadas tal como sugerido no plano de ação (5W2H) proposto ao final desta análise. Também é objetivo que sejam acatadas as observações

que favorecem o entendimento dos cenários de riscos. Os resultados deste estudo devem servir de insumo para que a administração do restaurante universitário conduza ações no sentido a promover a prevenção e/ou mitigação dos riscos, bem como para a elaboração e revisão de listas de equipamentos críticos de segurança e de procedimentos e práticas seguras de trabalho e para situações de emergências no ambiente de trabalho.

## 3 MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo foi conduzido num desenho misto que combina diferentes estratégias e métodos de coleta de dados, (GRAY, 2014), e tem finalidades exploratórias e explanatórias, tendo-se destaque o método da pesquisa-ação, onde bem mais do que analisar e discutir a realidade verificada busca-se a transformação dessa realidade através das intervenções decorrentes das soluções de engenharia propostas em projeto.

A coleta de dados se deu através de visitas de reconhecimento às instalações, entrevistas informais com os trabalhadores do local, registros fotográficos, levantamentos de requisitos técnico-legais.

Como técnica de análise para o desenvolvimento desta pesquisa emprega-se a Análise Preliminar de Perigos (do inglês *Preliminary Hazard Assessment*) que no Brasil é frequentemente é denominada Análise Preliminar de Riscos, tendo como referencial é a ISO-31010 (ABNT, 2012).

Como técnica de priorização para implementação das ações adotou-se a 5W2H, que possibilita apresentar de forma sintética e inequívoca, não apenas identificar a tipologia da ação requerida, mas também a justificativa, a responsabilidade, a localidade, a temporalidade de sua implementação, bem como a quantificação necessária e a dimensão de custo.

## 4 VISÃO GERAL SOBRE ANÁLISE E GERENCIAMENTO DE RISCOS

O caráter preditivo do risco, em sua essência, salienta a adoção de medidas preventivas buscando sua eliminação e, em caso de impossibilidade deste, sua mitigação. A identificação dos riscos desempenha um fator chave no sucesso do gerenciamento de riscos. Falhas na identificação dos riscos

podem causar a inadequação em todo o processo de gerenciamento de riscos o que leva ao não atingimento dos objetivos da organização. (ROSTAMI, 2016).

Elkington e Smallman (2002), enfatizam que a identificação de riscos é a etapa mais importante da análise de riscos, ao mesmo tempo em que chamam a atenção ao fato de que estas aparentam ser as técnicas mais negligenciadas. Para Elkington e Smallman (2002) nenhum estudo pode ser realizado em riscos que ninguém tenha descoberto.

A técnica de análise adotada no presente estudo é a APR, ou seja, Análise Preliminar de Perigos. Segundo a norma ISO/IEC-31010 (ABNT, 2012) A Análise Preliminar de Perigos - APP é um método de análise simples e indutivo cujo objetivo é identificar os perigos e situações e eventos perigosos que podem causar danos em uma determinada atividade, instalação ou sistema. A técnica de análise empregada no presente estudo, que tanto pode ser denominada Análise Preliminar de Perigos, quanto Análise Preliminar Riscos (APR), e doravante será denominada simplesmente APR.

A técnica da APR adotada neste estudo consiste numa técnica que possibilita a identificação de perigos e de aspectos ambientais como eventos iniciadores potenciais e outros eventos, bem como suas causas e consequências e, que possam resultar em riscos que possam impactar a segurança pessoal, o meio ambiente, as instalações e equipamentos, bem como a imagem da organização estudada.

E no tocante à utilização da técnica APR, a norma ISO/IEC-31010 (ABNT, 2012) sinaliza que esta técnica é mais comumente realizada no início do desenvolvimento de um projeto quando há pouca informação sobre detalhes do projeto ou procedimentos operacionais e pode muitas vezes ser uma precursora para

estudos adicionais ou fornecer informações para a especificação do projeto de um sistema. Ela também pode ser útil ao analisar os sistemas existentes para priorizar os perigos e riscos para análise adicional ou quando as circunstâncias impedem a utilização de uma técnica mais extensiva.

Como ocorre com quaisquer técnicas de estudos de riscos, existem limitações inerentes à técnica e a equipe de estudo foi cientificada dessas antes do início efetivo do estudo, visando minimizá-las. Dentre as limitações atribuídas à técnica APR, na visão da norma ISO/IEC-31010 (ABNT, 2012), tem-se: Ela fornece somente informações preliminares, ela não é abrangente e também não fornece informações detalhadas sobre os riscos e como eles podem ser evitados.

As informações de entrada para iniciação do processo de APR incluem: As informações sobre o sistema a ser avaliado; Os detalhes do projeto do sistema que estejam disponíveis e sejam pertinentes. As saídas resultantes do processo de aplicação da técnica APR incluem: Uma lista de perigos e riscos; Um conjunto de recomendações sob a forma de aceitação, controles recomendados, especificação de projeto ou solicitações para uma avaliação mais detalhada.

Nesta APR foram analisadas consequências relacionadas à segurança pessoal, instalação, meio ambiente e imagem organizacional, considerando apenas a situação atual com o emprego da matriz de riscos constante na figura 1. Nesta análise não se procedeu qualquer avaliação de riscos residuais que eventualmente permaneçam mesmo após a aplicação das recomendações aqui propostas, sendo recomendada uma nova análise após a implementação das mesmas.

A Figura 1 demonstra a Matriz de risco adotada.

Figura 1 – Matriz de risco

			Matriz de Risco				
			Categorias de Frequência				
			Extremamente Remota A	Remota B	Pouco Provável C	Possível D	Frequente E
Categorias de Severidade da Consequência	V	Catastrófica	M	M	NT	NT	NT
	IV	Crítica	T	M	M	NT	NT
	III	Média	T	T	M	M	NT
	II	Marginal	T	T	T	M	M
	I	Desprezível	T	T	T	T	M

Fonte: Oliveira, 2018

As categorias de frequência utilizadas são as descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias de Frequência

Categorias de Frequência				
Extremamente Remota A	Remota B	Pouco Provável C	Possível D	Frequente E
Conceitualmente possível, mas sem referências na indústria.	Não esperado ocorrer, apesar de haver referências em instalações similares na indústria.	Pouco provável de ocorrer durante a vida útil de um conjunto de unidades similares.	Possível de ocorrer uma vez durante a vida útil da instalação.	Possível de ocorrer muitas vezes durante a vida útil da instalação.

Fonte: Oliveira, 2018

Observar que a escala empregada na categorização de frequência em questão, não se trata de uma escala intervalar, mas sim de uma escala de diferencial semântico, ou seja, a frequência é estimada por meio de expressões adjetivas que mais se aproximem

da frequência de ocorrência do cenário avaliado.

Como critério para a necessidade ou não de aplicação de medidas preventivas e/ou mitigadoras, foi adota a matriz do quadro 2.

Quadro 2: Nível de controle requerido segundo a categoria de Risco

Categoria de risco	Descrição do nível de controle necessário
<b>Tolerável (T)</b>	Não há necessidade de medidas adicionais. A monitoração é necessária para assegurar que os controles sejam mantidos.
<b>Moderado (M)</b>	Medidas adicionais devem ser avaliadas com o objetivo de obter-se uma redução dos riscos e implementadas aquelas consideradas praticáveis (região ALARP - "As Low As Reasonably Practicable")
<b>Não Tolerável (NT)</b>	Os controles existentes são insuficientes. Métodos alternativos devem ser considerados para reduzir a probabilidade de ocorrência ou a severidade das consequências, de forma a trazer os riscos para regiões de menor magnitude de riscos (regiões ALARP ou tolerável).

Fonte: Oliveira, 2018

## 5 ESTUDO DE CASO

Responsável pela produção e distribuição de alimentos, o restaurante universitário, da UFF - Universidade Federal Fluminense popularmente conhecido como Bandeirão, e assim doravante denominado, localiza-se no Bairro do Gragoatá. O restaurante funciona em formato de self-service composto por acompanhamentos, prato principal, guarnição, sobremesa e refresco e serve diariamente uma média de 5.410 refeições, contribuindo para as necessidades nutricionais dos alunos e servidores da UFF.

O Bandeirão possui CNPJ próprio e tem classificação GILL-RAT (Contribuição do Grau de Incidência de Incapacidade Laborativa decorrente dos Riscos Ambientais do Trabalho), conforme a CNAE 2.0, com alíquota de 2% de acordo com a categoria 5620. A instalação conta com um efetivo total de 105 trabalhadores alocados em suas dependências, sendo de 41 servidores próprios e 64 trabalhadores terceirizados. O Bandeirão possui dependências análogas a cozinhas industriais, alocadas em edifício de pavimento duplo de única finalidade e em campo aberto.

O escopo deste trabalho inclui o estudo das instalações elétricas, de gás, de sistema de aquecimento de água e de equipamentos alocados na cozinha do restaurante universitário da UFF. Ao todo existem cinco Unidades de Auxílio e Nutrição no município de Niterói, porém apenas uma destas possui produção e distribuição de alimentos. Este trabalho se concentra na unidade de produção e distribuição de alimentos, por ser o ambiente com processo mais complexo e

com maior número de fontes de risco presentes.

Entre os perigos inerentes à atividade de preparo e manipulação de alimentos podemos destacar o perigo mecânico, representado principalmente pelos: equipamentos; ruído, conforme Albuquerque et al. (2012), oriundo dos sistemas de exaustão e do processo de cocção de alimentos; imperfeições e ressaltos e acúmulos de água no piso. Em relação à perigos elétricos, podemos destacar o choque indireto e o choque direto, decorrentes do possível contato com partes metálicas em cenário de falta e de partes vivas, respectivamente. No âmbito dos perigos térmicos, tem-se os possíveis contato direto com equipamentos e produtos de em alta temperatura, perigo oriundo do sistema de aquecimento de água e aspectos relacionados ao conforto térmico, este último, conforme Azevedo et al (2005). Tem-se ainda conforme Carneiro (2012) a elevada umidade do ambiente pela liberação de vapor; presença de Compostos Orgânicos Voláteis (COVs); Hidrocarbonetos Aromáticos Policíclicos (HAPs); e produtos de combustão. De acordo com Albuquerque et.al. (2012) destaca-se também dentre os perigos ergonômicos, a iluminação adequada dos postos de trabalho. Tem-se também as combinações de perigos que podem resultar em explosão por vazamento de gás e os perigos de incêndio no sistema de exaustão por acúmulo de gordura, ambos em contato de fonte de ignição.

Nas instalações da cozinha industrial em questão os equipamentos que a constituem são os apresentados no quadro 3.

Quadro 3: Lista de equipamentos da cozinha industrial e Abreviações

Equipamentos	Abreviação
Fornos a gás	Fs
Ventiladores exaustores	Ves
Descascador de alimentos	DAs
Processador de alimentos	PAs
Caldeiras	Cs
Vasos de Pressão	VPs
<i>Boiler</i>	B
Fogões	FGs
Câmaras Frias	CFs
Moedores de Carne	MCs
<i>Pass-Through</i> Quentes	PQs
<i>Pass-Through</i> Frios	PFs

Fonte: Elaboração própria dos autores

Partindo-se da análise bibliográfica dos perigos inerentes ao segmento de produção e manipulação de alimentos, além de instruções normativas dadas pelas NBR-5410 (ABNT, 2008), NBR-7198 (ABNT, 1993), NBR-14518 (ABNT, 2000), NBR-15358 (ABNT, 2017) e

RDC-216 (BRASIL, 2004) foi elaborado um checklist de forma a facilitar o trabalho de identificação de perigos à SST nas dependências da cozinha. O quadro 4 apresenta o modelo do checklist referente à possíveis desvios.

Quadro 4: Checklist de Segurança I

Sistema	Categoria	Subcategoria 1	Orientação	Legislação	Item/Cap	Subitem/Parágrafo	Órgão	Ano
Instalações Elétricas	Boas Práticas para serviços de alimentação	Edificação, instalações, equipamentos, móveis e utensílios	As luminárias localizadas sobre a área de preparação dos alimentos devem ser apropriadas e estar protegidas contra explosão e quedas acidentais.	RDC 216	4	4.1.8	ANVISA	2004
Instalações Elétricas	Boas Práticas para serviços de alimentação	Edificação, instalações, equipamentos, móveis e utensílios	As instalações elétricas devem estar embutidas ou protegidas e tubulações externas e integras de tal forma a permitir a higienização dos ambientes	RDC 216	4	4.1.9	ANVISA	2004
Instalações de Água Quente	Condições Específicas	Aquecedores	b) quando alimentado por gravidade, o aquecedor deve ter o seu nível superior abaixo do nível inferior da derivação no reservatório de água fria; de respiro;	ABNT NBR 7198	5	5.1.3	ABNT	1993
Instalações de Água Quente	Condições Específicas	Aquecedores	c) a saída da tubulação de água quente deve ser provida de respiro;	ABNT NBR 7198	5	5.1.3	ABNT	1993
Instalações de Água Quente	Condições Específicas	Aquecedores	f) a tubulação de alimentação da água fria deve ser feita com material resistente à temperatura máxima admissível da água quente;	ABNT NBR 7198	5	5.1.3	ABNT	1993
Instalações de Água Quente	Condições Específicas	Aquecedores	Os aquecedores devem ser dotados de dispositivo automático que controle a máxima temperatura admissível da água, e deve ser instalada uma válvula de segurança de temperatura na saída de água quente.	ABNT NBR 7198	5	5.1.4	ABNT	1993
Instalações de Água Quente	Condições Específicas	Aquecedores	Deve ser permitida tubulação única de sede que não alimente válvulas de descarga, para alimentação de aquecedores e pontos de água fria, contanto que seja impossibilitado o retorno de água quente para a tubulação de água fria	ABNT NBR 7198	5	5.7.5	ABNT	1993

Fonte: Elaboração própria dos autores

A figura 2 ilustra alguns dos desvios encontrados no ambiente estudado.

Figura 2 - Boiler do sistema de aquecimento de água (B) e Fornos a gás (Fs).



Fonte: Elaboração própria dos autores

A parte esquerda da figura 2 destaca os desvios quanto a localização de boiler sobre

a área de trabalho, tubulação de alimentação convencional para água fria, tubulação de

alimentação sem válvula de impedimento de retorno de fluxo e tubulação de alimentação compartilhada com tubulação das torneiras. Tais desvios configuram perigo de queda, esmagamento, queimaduras e escaldos. Já parte direita da figura 2, destaca a presença de luminárias convencionais instaladas dentro de coletores configurando perigo de explosão. Áreas de pouca ventilação

propiciando a concentração de gás, nestes espaços em caso de vazamento ou fuga. Distâncias mínimas de tubulações de gás e instalações elétricas não atendidas, intensificando perigo de explosão

Os quadros desde 5 até 7, que se sucedem, apresentam os registros da Análise Preliminar de Perigos à posteriori da inspeção como objeto central deste trabalho.

Quadro 5 - Análise Preliminar de Perigos – Folha 1 de 3

ANÁLISE PRELIMINAR DE PERIGOS - APP / PRIMARY HAZARDS ANALYSIS (PHA)										
EQUIPE: Paulo Geovani Alvim Peixoto				UNIDADE: Restaurante Universitário Universidade			SUB-SISTEMA: Equipamentos da Cozinha			FOLHA N°: 1
						DATA: 04/03/2018	REVISÃO			
Identificação de Perigos			Identificação de Riscos			Análise de Riscos			Avaliação dos Riscos	
Classe de Perigo	Identificador	Perigo	Consequências	Causas Prováveis	Modos de Detecção	f	S	CR	Tolerabilidade	Recomendações
1	1a	Alta pressão no B	Escaldos e danos severos	Falha na instalação ou projeto	Nenhum	3	3	9	M	Instalar pressostato / Reprojeto de localização do Boiler
1	1b	Alta pressão nos VPS	Projeção de partes e múltiplas fatalidades	Equipamento da Válvula de Alívio	Nenhum	2	5	10	M	Manutenção preventiva + válvula ou sistema de alívio redundante
1	1c	Alta pressão nos VPS	Escaldos e danos severos	Equipamento da Válvula de Alívio	Nenhum	2	3	6	T	Instalar pressostato
1	1d	Choque mecânico contra quinas de bancadas	Injúria e escoriações	Cantos vivos	Nenhum	2	1	2	T	Proteger quinas
1	1e	Choque mecânico contra quinas de bancadas	Danos severos ao crânio	Cantos vivos	Nenhum	2	3	6	T	Proteger quinas
1	1f	Fluxo reverso nas tubulações de alimentação de água	Escaldos e danos severos	Falha na instalação ou projeto	Nenhum	3	5	15	NT	Reprojeto de instalação do Boiler/Instalação de válvulas contra fluxo inverso conforme ABNT NBR 7198
1	1g	Movimentação dos Vasos de Pressão	Esmagamento e queimaduras	Falha na válvula de alívio	Nenhum	3	4	12	M	Manutenção preventiva + válvula ou sistema de alívio redundante
1	1h	Movimentação dos Vasos de Pressão	Esmagamento e queimaduras	Falha na válvula de alívio	Nenhum	2	4	8	M	Manutenção preventiva + válvula ou sistema de alívio redundante
1	1i	Queda de cabos e poeira resultantes de explosão de lâmpada	Escoriações e danos ao sistema respiratório	Ausência de EPC adequado e luminárias em conformidade com o ambiente	Nenhum	2	2	4	T	Adequação dos equipamentos
1	1j	Queda do B	Esmagamento, escaldos e danos severos	Localização do equipamento	Nenhum	2	5	10	M	Modificar localização do equipamento conforme ABNT NBR 7198
1	1k	Queda da DA	Injúria e escoriações	Choque mecânico não intencional	Nenhum	1	2	2	T	Travamento de posição por corrente ou linha de segurança e melhor fixação dos pés
1	1l	Rampimento do invólucro do B	Escaldos e danos severos	Falha na instalação ou projeto	Nenhum	3	5	15	NT	Reprojeto em conformidade com a ABNT NBR 7198

Fonte: Elaboração Própria dos Autores

Quadro 6 - Análise Preliminar de Perigos – Folha 2 de 3

ANÁLISE PRELIMINAR DE PERIGOS - APP / PRIMARY HAZARDS ANALYSIS (PHA)										
EQUIPE: Paulo Geovani Alvim Peixoto				UNIDADE: Restaurante Universitário Universidade			SUB-SISTEMA: Equipamentos da Cozinha			FOLHA N°: 2
						DATA: 04/03/2018	REVISÃO			
Identificação de Perigos			Identificação de Riscos			Análise de Riscos			Avaliação dos Riscos	
Classe de Perigo	Identificador	Perigo	Consequências	Causas Prováveis	Modos de Detecção	f	S	CR	Tolerabilidade	Recomendações
1	1m	Esmagamento e Queda	Injúria e escoriações	Piso molhado	Nenhum	3	1	3	T	Adotar sinalização de Piso Molhado
1	1n	Esmagamento e Queda	Danos severos ao crânio	Piso molhado	Nenhum	2	4	8	M	Adotar sinalização de Piso Molhado
1	1o	Esmagamento e Queda	Danos severos ao crânio	Depressões no piso	Nenhum	2	1	2	T	Corrigir imperfeições no piso
1	1p	Esmagamento e Queda	Danos severos ao crânio	Depressões no piso	Nenhum	2	4	8	M	Corrigir imperfeições no piso
2	2a	Choque elétrico PG	Eletropição	Partes Vivas	Nenhum	2	4	8	M	Proteção de Partes Vivas com EPC conforme NBR 5410
2	2b	Choque elétrico PG	Eletropição	Curto-Circuito	Nenhum	2	4	8	M	Instalação de Dispositivo Diferencial Residual
2	2c	Choque elétrico PG	Queimaduras e fibrilação ventricular	Partes Vivas	Nenhum	2	3	6	T	Proteção de Partes Vivas com EPC conforme NBR 5410
2	2d	Choque elétrico PG	Queimaduras e fibrilação ventricular	Curto-Circuito	Nenhum	2	3	6	T	Instalação de Dispositivo Diferencial Residual
2	2e	Choque elétrico PG	Contusão muscular e dificuldades de respiratória	Partes Vivas	Nenhum	2	2	4	T	Proteção de Partes Vivas com EPC conforme NBR 5410
2	2f	Choque elétrico PG	Contusão muscular e dificuldades de respiratória	Curto-Circuito	Nenhum	2	2	4	T	Instalação de Dispositivo Diferencial Residual
2	2g	Choque elétrico equipamentos sem equipotencialização de massa e dispositivo DR em área molhadas	Eletropição	Curto-Circuito	Nenhum	2	4	8	M	Instalação de Dispositivo Diferencial Residual
2	2h	Choque elétrico equipamentos sem equipotencialização de massa e dispositivo DR em área molhadas	Queimaduras e fibrilação ventricular	Curto-Circuito	Nenhum	2	3	6	T	Instalação de Dispositivo Diferencial Residual
2	2i	Choque elétrico equipamentos sem equipotencialização de massa e dispositivo DR em área molhadas	Contusão muscular e dificuldades de respiratória	Curto-Circuito	Nenhum	2	2	4	T	Instalação de Dispositivo Diferencial Residual

Fonte: Elaboração Própria dos Autores



Quadro 7 - Análise Preliminar de Perigos – Folha 3 de 3

ANÁLISE PRELIMINAR DE PERIGOS - APP / PRIMARY HAZARDS ANALYSIS (PHA)										
EQUIPE: Paulo Geovani Alvim Peixoto					FOLHA N°: 3					
UNIDADE: Restaurante Universitário Universidade		SUB-SISTEMA: Equipamentos da Cozinha			DATA: 04/03/2018		REVISÃO			
Identificação de Perigos			Identificação de Riscos			Análise de Riscos			Avaliação dos Riscos	
3	3a	Abertura dos PFs	Queimaduras	Ausência de EPI adequado	Nenhum	2	2	4	T	Treinamento + EPI
3	3b	Baixas temperaturas das CFs	Queimadura e danos à saúde	Ausência de EPI adequado	Nenhum	2	2	4	T	Sinalização de uso devido do EPI, treinamento e conscientização
3	3c	Contato com Cs	Queimaduras	Ausência de EPI adequado	Nenhum	2	1	2	T	Sinalização de perigo, treinamento e conscientização
3	3d	Contato com Fs	Queimaduras	Ausência de EPI adequado	Nenhum	2	1	2	T	Sinalização de perigo, treinamento e conscientização
3	3e	Contato com VPs	Queimaduras	Ausência de EPI adequado	Nenhum	2	1	2	T	Sinalização de perigo, treinamento e conscientização
3	3f	Abertura dos FPs	Queimaduras	Ausência de EPI adequado	Nenhum	2	2	4	T	Sinalização de uso devido do EPI, treinamento e conscientização
3	3g	Abertura dos PQs	Queimaduras	Ausência de EPI adequado	Nenhum	2	2	4	T	Sinalização de uso devido do EPI, treinamento e conscientização
3	3h	Abertura dos VPs	Queimaduras	Ausência de EPI adequado	Nenhum	2	2	4	T	Sinalização de uso devido do EPI, treinamento e conscientização
3	3i	Calor excessivo	Desmãos, desconforto e infertilidade masculina	Sistema de exaustão subdimensionado	Nenhum	5	2	10	M	Reprojeto de sistema de Exaustão/Localização de fontes de calor
8	8a	Iluminação inadequada	Desconforto, elevação dos riscos de outros acidentes	Sistema de iluminação subdimensionado	Nenhum	5	1	5	M	Reprojeto do sistema de iluminação
9	9a	Linhas de energia dentro de dutos de exaustão + presença de gordura	Incêndio	Acúmulo de gordura nos sistemas de Exaustão	Nenhum	2	5	10	M	Manutenção preventiva de limpeza do sistema de exaustão
9	9b	Luminárias convencionais em sistemas de exaustão + presença de gordura	Incêndio	Acúmulo de gordura nos sistemas de Exaustão	Nenhum	2	5	10	M	Manutenção preventiva de limpeza do sistema de exaustão
10	10c	Proximidade entre tubulação de gás + tubulação elétrica	Incêndio	Vazamento de gás em contato com fontes de ignição	Nenhum	2	5	10	M	Reprojeto
10	10d	Vazamento de gás em áreas de pouca ventilação + fonte de ignição	Incêndio	Vazamento de gás em contato com fontes de ignição	Nenhum	2	5	10	M	Reprojeto

Fonte: Elaboração Própria dos Autores

Como se pode ver nos quadros 5, 6 e 7, foram ao todo identificados 39 (trinta e nove) cenários acidentais no estudo da cozinha industrial do restaurante universitário analisado, dos quais 21 (vinte e um) deles foram avaliados como toleráveis, outros 16 (dezesesseis) foram avaliados como moderados

e os demais 02 (dois) foram avaliados como não toleráveis.

Os quadros 8 e 9 apresentam uma síntese do plano de ação para implementação das recomendações decorrentes da APP, através da técnica 5W2H.

Quadro 8 - Plano de Ação - 5W2H - Folha 1 de 2

PLANO DE AÇÃO							
EQUIPE: Paulo Geovani Alvim Peixoto					FOLHA N°: 1		
UNIDADE: Restaurante Universitário Universidade Federal Fluminense		SUB-SISTEMA: Equipamentos da Cozinha			Revisão:		DATA: 04/03/2018
Metodologia - 5W2H							
Ref.	What	When	Where	Why	Who	How	How Much
1	Laudo Técnico das Instalações Elétricas	Imediato	Todo o prédio	Risco de Curto-Circuito/Incêndio	Profissional Legalmente Habilitado	Contratação de terceiro	Custo Médio
2	Laudo Técnico das Instalações de Gás	Imediato	Todo o prédio	Em caso de vazamento existem inúmeras fontes de ignição	Profissional Legalmente Habilitado	Contratação de terceiro	Custo Médio
3	Laudo Técnico das Instalações de Aquecimento de Água	Imediato	Área de cozinha	Risco grave e iminente de acidente	Profissional Legalmente Habilitado	Contratação de terceiro	Custo Médio
4	Laudo Técnico de Luminotécnica	Imediato	Área de cozinha	Risco de Incêndio	Profissional Legalmente Habilitado	Contratação de terceiro	Custo Médio
5	Instalação de Sinalização de Perigos	Imediato	Área de cozinha, estocagem, câmaras frias.	Aumentar a percepção de risco	SESMT	Emprego de Sinalização Horizontal e Vertical	Custo Baixo
6	Fixação do Descascador de Alimentos	Em até uma semana	Área de cozinha	Risco de queda do equipamento	Encarregado de Obras	Fixação junto à alvenaria	Custo Baixo
7	Implementação de DDS	Em até uma semana	Profissionais da área de cozinha	Conscientizar e difundir a cultura de SST	SESMT	Apresentação de Cartazes e Diálogo	Custo Baixo
8	Elaboração de HAZOP	Em até dois meses	Todo o prédio	Gerenciar os riscos dos processos operacionais	SESMT, CIPA e Coordenador de Produção	Em Reuniões Semanais	Custo Médio
9	Elaboração do Mapa de Riscos	Em até dois meses	Todo o prédio	Exigência Legal	CIPA e SESMT	Em Reuniões Semanais	Custo Baixo
10	Projeto e Execução de Reforma Elétrica	Em até seis meses	Todo o prédio	Risco de Curto-Circuito/Incêndio	Empresa Contratada	Contratação de terceiro	Custo Elevado
11	Projeto e Execução de Adequação do Sistema de Aquecimento de Água	Imediato	Área de cozinha	Risco grave e iminente de acidente	Empresa Contratada	Contratação de terceiro	Custo Elevado

Fonte: Elaboração Própria dos Autores

Quadro 9 - Plano de Ação - 5W2H - Folha 2 de 2

ANALISE PRELIMINAR DE PERIGOS - APP / PRELIMINARY HAZARDS ANALYSIS (PHA)							
EQUIPE: Paulo Geovani Alvim Peixoto				FOLHA N°: 2			
UNIDADE: Restaurante Universitário Universidade Federal Fluminense		SUB-SISTEMA: Equipamentos da Cozinha		Revisão:		DATA	
						04/03/2018	
Metodologia - 5W2H							
Ref.	What	When	Where	Why	Who	How	How Much
12	Verificação das Manutenções Preventivas no Sistema de Exaustão	Imediato	Área de cozinha	Risco de incêndio	Coordenador de Manutenção	Criação de Plano de Manutenção Preventiva	Custo Baixo
13	Estudo de Gerenciamento de Risco para instalação de SPDA	Imediato	Todo o prédio e intermediações	Exigência Legal	Profissional Legalmente Habilitado	Contratação de terceiro	Custo Médio
14	Laudo Técnico do Sistema de Exaustão	Imediato	Área de cozinha	Avaliar a eficiência do sistema de Exaustão em relação à vazão dos equipamentos de cocção	Profissional Legalmente Habilitado	Contratação de terceiro	Custo Médio
15	Laudo Técnico de Exposição ao Calor	em até 6 meses	Área de cozinha	Avaliar a exposição ao calor na planta da cozinha	Profissional Legalmente Habilitado	Contratação de terceiro	Custo Médio
16	Instalação de Barreiras Móveis em Áreas de Perigo	em até uma semana	Área de cozinha, estocagem, câmaras frias	Mitigar o perigo, reduzindo os riscos	SESMT	Aquisição de Equipamento Específico de impedimento de acesso	Custo Baixo
17	Aquisição de Luminárias Específicas para Aplicação em Área de Manipulação e Cocção.	Em até 1 mês	Área de cozinha	Risco de incêndio	Coordenador de Compras	Compra de luminárias	Custo Baixo
18	Projeto e Execução de Adequação do Sistema de Exaustão	Em até 1 ano	Área de cozinha	Melhorar o Conforto Térmico	Empresa Contratada	Contratação de terceiro	Custo Elevado

Fonte: Elaboração Própria dos Autores

## 6 CONCLUSÃO

A pesquisa cumpriu seus objetivos à medida que proporcionou o entendimento e a abrangência dos cenários de riscos existentes na cozinha do restaurante universitário. O estudo evidenciou a necessidade de adoção de medidas

corretivas destacadas num plano de implementação ora proposto. Em que pese a ferramenta APR não apresentar análise de consequências quanto aos riscos identificados, se faz muito útil na difusão da percepção de riscos favorecendo a transformação dos ambientes de trabalhos para condições mais seguras.

## REFERÊNCIAS

- [1]. ALBUQUERQUE, E.N. et al. Riscos físicos em uma unidade de alimentação e nutrição: implicações na saúde do trabalhador. Revista da Associação Brasileira de Nutrição-RASBRAN, v. 4, n. 1, p. 40-47, 2012.
- [2]. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. ABNT NBR ISO 31000:2018 - Gestão de riscos - Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- [3]. \_\_\_\_ – ABNT. ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012. Gestão de riscos — Técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.
- [4]. \_\_\_\_ – ABNT. NBR-14518. Sistemas de ventilação para cozinhas profissionais. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.
- [5]. \_\_\_\_ – ABNT. NBR-15538. Rede de distribuição interna para gás combustível em instalações de uso não residencial de até 400 kPa - Projeto e execução. Rio de Janeiro: ABNT, 2017.
- [6]. \_\_\_\_ – ABNT. NBR-5410. Instalações Elétricas de Baixa Tensão. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.
- [7]. \_\_\_\_ – ABNT. NBR-7198. Projeto e execução de instalações prediais de água quente. Rio de Janeiro: ABNT, 1993.
- [8]. AZEVEDO, L. G. et al. Avaliação das condições de conforto e percepção térmica no posto de trabalho da cozinha de um restaurante do tipo industrial. Anais do XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out. a 01 de nov. de 2005.
- [9]. BRASIL. Ministério Público do Trabalho. Observatório Digital de Saúde e Segurança do Trabalho. Disponível em: <<https://observatoriosst.mpt.mp.br/>>. Acesso em: 02/03/2018.
- [10]. BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria n.º 1.428, de 26 de novembro de 1993. “Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos”, as “Diretrizes para o Estabelecimento de Boas Práticas de Produção e de Prestação de Serviços

na Área de Alimentos” e o “Regulamento Técnico para o Estabelecimento de Padrão de Identidade e Qualidade (PIQ´s) para Serviços e Produtos na Área de Alimentos”. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 nov. 1993.

[11]. BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria SVS/MS nº 326, de 30 de julho de 1997. Condições Higiênicas Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 jul. 1997.

[12]. BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução RDC 216/2004 - Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 set. 2004.

[13]. BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução RDC 275/2002 - Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados Aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 out. 2002.

[14]. BRASIL. Norma Regulamentadora nº 28, de 06 de julho de 1978. Fiscalização e Penalidades. Brasília, DF: Ministério do Trabalho.

[15]. CARNEIRO, P.M.C.M.F. - Ambiente térmico e qualidade do ar em cozinhas profissionais. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica na área de Energia e Ambiente) - Departamento de Engenharia Mecânica, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade de Coimbra, Coimbra. 2012.

[16]. ELKINGTON, P.; SMALLMAN, C. - Managing project risks: a case study from the utilities sector. *International Journal of Project Management*, v. 20, n. 1, p. 49-57, 2002.

[17]. GRAY, D. E. *Doing Research in the Real World*, 3rd ed, Sage, London, 2014.

[18]. OLIVEIRA, H.L.S. - Gerência de Riscos: Seleção de Técnicas Qualitativas e Quantitativas de Análise de Riscos Industriais. Notas de Aula. Niterói: UFF, 2018.

[19]. ROSTAMI, A. Tools and techniques in Risk identification: a research within SMEs in the UK construction industry. *Universal Journal of Management*, v. 4, n. 4, p. 203-210, 2016.

[20]. VASCONCELOS, F.D. Atuação do Ministério do Trabalho na fiscalização das condições de segurança e saúde dos trabalhadores, Brasil, 1996-2012. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 39, n. 129, 2014.

## DIREITOS AUTORAIS

Os autores são os únicos responsáveis pelo conteúdo do material impresso incluído neste trabalho.

## CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores declaram que não têm quaisquer conflitos de interesses com relação à pesquisa, autoria e/ou publicação deste artigo.

## AGRADECIMENTOS

Os autores desejam registrar seus agradecimentos aos docentes, aos integrantes do corpo técnico-administrativo e aos gestores da instituição de ensino estudada, que por decisão dos autores, teve sua identidade preservada para evitar exposições maculosas à mesma, pela abertura para que tal estudo pudesse ser levado a cabo e, também aos revisores do artigo por seus valiosos comentários e recomendações para melhoria do texto.

# Capítulo 6

## *APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE ECODESIGN NO CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS PARA CONTRIBUIR COM A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL*

*Camila Machado Bardini*

*Carla Spillere Busarello*

*Melissa Watanabe*

**Resumo:** Considerando a elevação de impacto constante que os produtos vêm causando ao sistema natural, é notório a necessidade de melhorias perante o processo de desenvolvimento de produtos, para que ao invés de serem agentes causadores, sejam facilitadores diante da redução de impacto ambiental. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo fundamentar as temáticas relacionadas ao design, a sustentabilidade e ao ecodesign, analisando suas ferramentas e como sua aplicação pode auxiliar na redução do impacto ambiental. Para tanto, esta pesquisa é de natureza aplicada, de método indutivo, abordagem qualitativa e com objetivos exploratórios e descritivos. Para melhor compreensão da fundamentação, as ferramentas são exemplificadas no decorrer do trabalho, no qual desenvolveu-se uma representação ilustrativa, designada como framework, com o intuito de conduzir uma absorção mais clara da contextualização abordada, visando a possibilidade de solucionar os problemas ambientais, reduzindo o impacto ambiental gerado pelo processo de desenvolvimento de produtos, seu ciclo de vida e principalmente como os mesmos são descartados.

**Palavras-chave:** Impacto ambiental; Ecodesign; Desenvolvimento de produtos; Ferramentas; Ciclo de vida.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, diante da crescente produção de resíduos considerados inúteis e indesejados ao planeta, este acúmulo relaciona-se e impacta diretamente ao meio ambiente. Faz-se assim importante a busca e análises de alternativas para que se possa concertar e reduzir as adversidades que impactam negativamente o meio ambiente. Este desafio é multidisciplinar e conecta a responsabilidade a todos da sociedade e no momento atual, independe se foi ou não o causador de tal impacto, pois o que se necessita é o bloqueio e a recuperação de tal impacto.

Dessa forma, já dizia Mozota *et al.* (2011), que os designers possuem habilidades com conhecimento interdisciplinar, aprimorando funções e formas aos produtos em geral. Boks (2005) completa afirmando que os designers são relevantes no desenvolvimento estratégico dos produtos, principalmente aqueles que são desenvolvidos para auxiliar na redução do impacto ambiental.

Assim, por meio deste estudo, tem como objetivo fundamentar o conceito e exibir como a prática do designer pode ser utilizada de forma interdisciplinar, salientando o contexto do profissional na prática do ecodesign no auxílio de melhorias sustentáveis, de forma que é destacado a capacidade e eficiência no desenvolvimento de produtos que gerem o menor impacto ambiental possível.

Segundo Lettropp e Lagerstedt (2006) o desafio do designer é aplicar o ecodesign no desenvolvimento de produtos que tenham como finalidade a redução não só do impacto ambiental, mas que além disso alavanque o setor econômico, suprindo as necessidades dos usuários e favorecendo o desempenho no mercado mundial. Hart *et al.* (2004) completa a fundamentação abordando que para a empresa se sustentar no mercado de trabalho, deve-se ser fiel não apenas a itens ambientais, mas também aos elementos sociais e econômico, certificando desta forma por meio da aplicação de tais elementos, o fortalecimento da empresa.

Dentro desse contexto, para que o ofício do designer seja realizado com mais segurança, desenvolveu-se variadas ferramentas e métodos, que segundo Baumann *et al.* (2002) auxiliam na visão estratégica de design ambiental, gerando resultados positivos no processo de desenvolvimento de produtos e conseqüentemente no produto final. O autor

segue comentando que desenvolver um quadro organizacional, denominado framework, analisar e avaliar o ciclo de vida dos produtos, mensurando resultados e a geração de resultados satisfatórios.

Posteriormente a essa fundamentação dos autores em relação a design, sustentabilidade, ecodesign e a aplicação de suas ferramentas, desenvolve-se um framework que representa todo o contexto do presente trabalho. Nele, é exibido um ciclo que auxilia na compreensão do ofício do designer e como a aplicação de suas ferramentas permitem analisar as etapas do ciclo de vida dos produtos, visualizando a localização dos problemas e possibilitando melhorias, conseqüentemente solucionando o problema constatado.

## 2 O DESIGN, CONCEITO E PRÁTICA

O conceito de *design* adotado para a atual pesquisa surge inicialmente da língua inglesa e significa: “intenção, propósito, arranjo de elementos”; deriva também do latim *designáre*: “marcar, indicar”; do francês *designer*: “designar, desenhar” e do espanhol *diseño* (FACCA, 2008).

Direcionando a abordagem do tema mais especificamente ao design de produtos, é utilizada a definição de *design* do ICSID, *International Council of Societies of Industrial Design*. De acordo com o mesmo, o design é uma atividade criativa a qual o objetivo é estabelecer qualidade em todas as características de um objeto, processo, serviço e de sistemas em ciclo de vida completo. Novas estruturas de produção e de descarte são necessárias para as interações complexas entre fatores técnicos, ambientais, socioeconômicos e legislativos referente a produtos e seu referido tratamento no fim de seu ciclo (TANSKANEN; TAKALA, 2006). Desta forma, o Design é considerado um dos fatores centrais na inovação de tecnologias e o fator crucial do intercâmbio cultural e econômico. Até mais que isso, segundo a opinião de Jansen e Stevels (2006) os ecodesigners devem, por definição, combinar benefícios ambientais com benefícios adicionais ao usuário, a fim de criar ingredientes poderosos para o marketing mix.

A definição completa e bem compreendida sobre design, impede os homens de visualizarem o resultado do processo somente como estética. Ela enfatiza todas as noções que um profissional dessa área possui, desde

a coerência, criatividade, qualidade industrial e até mesmo noções de formas. Os designers são especialistas com habilidades aguçadas de como conceber a forma e possuir conhecimento interdisciplinar, desenvolvendo por meio destes, conceitos e especificações que aprimoram funções agregando valor e estética nos produtos em geral (MOZOTA, *et al.* 2011).

Conforme Baxter (2000), a prática de desenvolvimento de produtos não é uma atividade fácil. Existe um processo a ser seguido, iniciando com a pesquisa, direcionando a um planejamento cauteloso, controle meticuloso e o uso de métodos sistemáticos de projeto que estabelece uma abordagem interdisciplinar envolvendo características comuns entre diversas disciplinas.

Como o design é uma atividade projetual, há a necessidade de seguir um método para auxiliar na resolução dos problemas. O método é o caminho de procedimentos racionais, explícitos e sistemáticos postos em prática para alcançar o objetivo do projeto final e realizá-lo com sucesso (FACCA, 2008).

Todo e qualquer produto que o designer cria tem relação com o meio ambiente, seja no início do processo com a matéria-prima ou seja no final com o descarte, e dessa forma, os produtos que se desenvolvem e seu processo produtivo, se tornam responsáveis pela saúde e vida do planeta. A partir disso, no momento em que se insere a importância ecológica no design, as necessidades dos usuários continuam sendo supridas, mas por meio do desenvolvimento de produtos que causem menor impacto ambiental (WAHL, 2006).

De acordo com os relatos dos autores, compreende-se que o design é um ofício projetual no qual não apenas desenvolve produtos em si, mas sim amplifica o processo de desenvolvimento considerando todas as fases fundamentais na produção, utilização e no descarte dos produtos. Assim, relacionando a importância dos elementos ecológicos com o design, faz-se necessário abordar a seguir sobre sustentabilidade.

### 3 SUSTENTABILIDADE

O conceito de sustentabilidade ambiental é tido como uma expressão que se refere às condições seguras do ecossistema mundial, no qual menciona-se que às atividades

humanas não devem operar de forma prejudicial aos ciclos naturais. Além dessa premissa física, dispõe-se também de um item ético que se dá pela equidade, no qual o desenvolvimento sustentável permite que a humanidade supra às necessidades da geração atual sem comprometer as gerações futuras (MANZINI; VEZZOLI, 2002). Conceito esse elaborado e trabalhado pela Comissão Mundial sobre o meio ambiente e desenvolvimento, no Relatório das Nações Unidas chamado "*Our Common Futures*", sendo ele o primeiro conceito supranacional do termo Desenvolvimento Sustentável como sendo "*a capacidade de suprir as necessidades da geração presente, sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprir as suas*" (BRUNDTLAND, p.24, 1987).

Para Nascimento *et al.* (2008) o ecossistema natural é de grande relevância, pois o meio ambiente e a riqueza que o constitui dispõe de fatores de produção que são a terra, o capital e o trabalho, no qual todos dependem dos recursos naturais para sobrevivência. Dessa forma, nota-se que o ecossistema natural disponibiliza diversos recursos para utilização, no qual pode acabar sendo afetado ou não, dependendo do desenvolvimento do produto específico que será realizado.

Boks (2005) afirma que apesar de a temática ambientalista já ter quase 100 anos, foi só a partir dos anos 90 que ela vem sendo estudada e argumentada, no qual diante desse contexto, os designers são importantes na estratégia do desenvolvimento de produtos que auxiliem na redução do impacto ambiental. Desse modo, é notável que atualmente encontra-se um número grande de ideias, ferramentas, métodos e todo tipo de informação e conhecimento, tanto na área dos negócios quanto no ramo científico. Posteriormente a base de conhecimentos, numerosos projetos foram e continuam sendo executados investindo nas questões ambientais e focando principalmente no desenvolvimento de produtos.

Assim, após propagar a importância do ambiente natural visa-se a aplicação de uma gestão socioambiental estratégica perante a disponibilização dos recursos naturais e o desenvolvimento de produtos que são obtidos a partir disso. Essa gestão é fundamentada e aplicada no decorrer do processo planejando, organizando, dirigindo e controlando o mesmo, buscando alcançar seu objetivo da

maneira mais sustentável possível (NASCIMENTO; BENZKE, 2008).

Com base na descrição de sustentabilidade, nota-se que é um objetivo que não foi completamente cumprido e muitas vezes ainda é incompreendido nos dias atuais, pois como muitos supõem, nem tudo que é a favor do meio ambiente ou que exhibe melhorias para o mesmo pode ser considerado sustentável. Para ser considerado assim, deve-se seguir requisitos como o desenvolvimento da constituição de fundamentos renováveis, o aprimoramento do emprego dos recursos não renováveis, não acumulação de lixo que o ecossistema não possa renaturalizar e operar de modo que os indivíduos de qualquer classe social possam aproveitar o espaço ambiental que são de seu direito (MANZINI; VEZZOLI, 2002).

Então, Almeida (2007) comenta que a elaboração de inovações que sejam sustentáveis instiga visões mundiais, confirma vínculos entre o desenvolvimento de inovações e a importância do mesmo nos processos de produção, busca-se mais opções de novas plataformas e também se melhora as existentes. A partir disso, estimula-se o empreendedorismo, proporciona-se negócios mesmo que pequenos para ganhos de escala e desafia-se a criação de possíveis modelos de negócios para ter uma perspectiva de futuro melhor.

Para Stuart (2004), certas empresas iniciaram a dedicação em sustentabilidade como uma ocasião favorável de negócios, no qual por meio da inovação diminui gastos, riscos e ainda gera rendimentos em sua atuação no mercado, sendo a chave para atingir o objetivo de criação de desenvolvimento sustentável.

Por outro lado, a funcionalidade característica do produto e o setor econômico possuem grande prioridade no processo, pois sem consumidores que tenham necessidade dos produtos e condições para pagar por eles, as empresas não obterão lucro, conseqüentemente não conseguindo sustentação no mercado. Quando um processo é sustentável, pode ser realizada uma e outra vez, sem efeitos ambientais negativos ou impossivelmente altos custos

para todos os envolvidos (SENGE, 2008). Assim, mesmo fundamentando muito bem as questões ambientais, abordando sua relevância e justificando sua aplicação nos produtos, ainda se torna insuficiente para que as empresas se sustentem nos negócios se priorizarem somente esse item. Isso representa, o equilíbrio de requisitos que deve conter no processo de desenvolvimento de produtos, no qual a mesma importância atribuída para os itens ambientais deve estar igualmente equilibrada com os itens técnicos e socioeconômico (LUTTROP; LAGERSTEDT, 2006). Desta forma, o que busca é um produto sustentável, que é desenvolvido pensando na sua relação com o meio ambiente e seus reflexos diretos e conexões entre sistemas sociais, econômicos, ambientais e tecnológicos (GIANEZINI, et al., 2014; MANZINI; VEZZOLI, 2002).

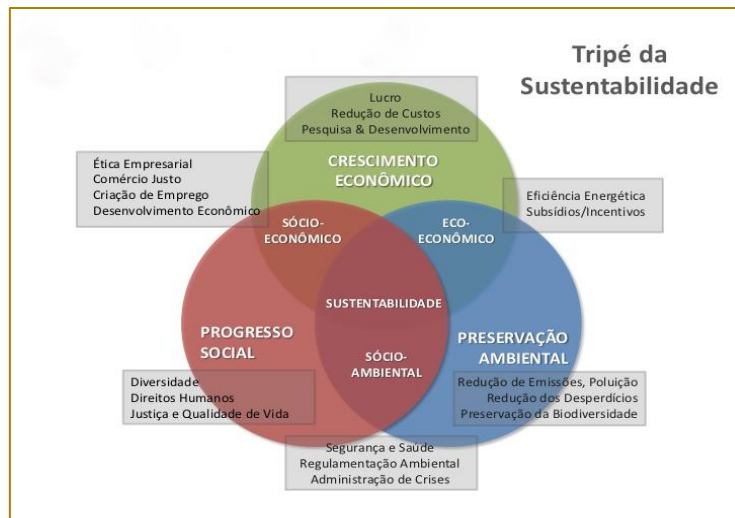
Esses itens de equilíbrio aplicados para sustentação das empresas no desenvolvimento sustentável, são designados popularmente como Triple Bottom Line e exemplificado a seguir.

#### *Triple Bottom Line*

A definição de Triple Bottom Line ou 3P, foi dada por Elkington (1994) e deriva do inglês *People, Planet e Profit* que em português significa Pessoas, Planeta e Lucro. Exemplificando-os, é dado o conceito de cada um a seguir, no qual o Lucro refere-se a itens econômicos, que tem como finalidade o desenvolvimento de uma economia atrativa para os investidores e consumidores. As questões do planeta referem-se as questões ambientais, cujo propósito se dá pelo desenvolvimento de produtos sem danos ambientais permanentes. E o terceiro item do tripé que é relacionado as pessoas, no qual protege o interesse da sociedade realizando operações justas. O Triple Bottom Line contribui de forma positiva dentro das empresas no desenvolvimento sustentável de produtos, auxiliando e conseqüentemente fazendo com que a mesma seja sustentável no mercado.

Na figura 01 pode-se visualizar de forma mais clara como é subdividido o tripé da sustentabilidade.

Figura 01: Triple bottom line



Fonte: Gimenes, 2012

Assim, verifica-se que para se tornar uma empresa sustentável, não basta ser fiel apenas as questões ambientais no desenvolvimento de produtos, mas sim acoplar a este item, elementos econômico e social, que formam o tripé de sustentação para qualquer empresa (HART; MILSTEIN, 2004). Assim, unir elementos de sustentabilidade no processo de desenvolvimento de produtos, possibilita a geração de soluções e resultados tangíveis, consequentemente suprimindo necessidades e melhorando o consumo dos usuários assim como sustentando empresas no mercado mundial.

A partir do momento em que as empresa se comprometem com a sustentabilidade elas devem atuar de forma que reduza impactos no desenvolvimento de produtos, no qual gera-se um novo modo de considerar a inovação diante do contexto sustentável, ou seja, unir inovação e sustentabilidade, resultantes de um pensamento de Ecodesign (BARBIERI, 2007).

#### 4 ECODESIGN

Segundo Lettropp e Lagerstedt (2006) e Karlsson e Luttropp (2006), o significado da palavra EcoDesign é de origem grega e se refere ao ambiente e a vida, além de ter analogia com ecologia e economia. A partir disso, EcoDesign pode ser compreendido como a associação do design com uma relação inteligente com a natureza. O autor segue afirmando que o propósito do

EcoDesign é satisfazer os consumidores e ao mesmo tempo agir de forma positiva cooperando com o desenvolvimento sustentável mundial. Desta forma seu principal objetivo está na melhoria dos métodos de desenvolvimento de produto é para reduzir as cargas ambientais.

O Ecodesign é tido como um sistema que preza por questões ambientais no processo de desenvolvimento de produtos. O mesmo tem como principal finalidade desenvolver produtos considerando as questões sustentáveis, buscando reduzir o máximo possível o impacto ambiental durante o ciclo de vida dos produtos e ao mesmo tempo preservando características que são importantes como funcionalidade, simplicidade no processo de produção, ergonomia, segurança, qualidade, custos e por último, mas não menos importante, a estética (ROCHA, *et al.*, 2011).

Segundo Lettropp e Lagerstedt (2006) o desafio do designer é aplicar o eco design no desenvolvimento de produtos que tenham como finalidade a redução não só do impacto ambiental, mas que também alavanque o setor econômico, suprimindo as necessidades dos usuários e favorecendo o desempenho no mercado mundial. Para que ocorra o desenvolvimento e implementação certo dos produtos, deve haver um estudo para obter conhecimento do ambiente onde ele será inserido, acompanhando todas as exigências ambientais.



O desenvolvimento de produtos com a inclusão do pensamento ambiental é de suma importância também para os negócios, no qual obtém-se benefícios diretamente ligados a diminuição do consumo de materiais, energia e água que são designados como entradas no processo, juntamente constituído da ejeção de resíduos que são as saídas indesejadas do final do ciclo (ROCHA, *et al.*, 2011).

Young (2005) relata a importância da aplicação de uma estratégia que alavanca tanto o funcionamento ambiental quanto econômico, este é designado como Ecoeficiência, no qual analisa-se e torna o processo de produção melhor e gera consequentemente serviços e produtos melhores, diminuindo o consumo de recursos e poluição no decorrer do ciclo.

Já Lettropp e Lagerstedt (2006) tem como perspectiva que o designer implemente, por meio do Ecodesign, a concepção do consumo sustentável, no qual contempla como uma necessidade a redução do consumismo em massa, reduzindo também o volume de aspirações. O conceito seria fazer com que o EcoDesign consiga proporcionar o desenvolvimento de itens sustentáveis que despertem desejo, satisfazendo o cliente colaborando com o meio ambiente.

Além da redução do impacto ambiental, o ecodesign também se torna capaz de gerar outros benefícios como a redução de custos tanto das empresas como dos consumidores, aumentando a qualidade dos produtos, impulsionando o desenvolvimento e a importância da inovação, consequentemente participando ativamente da estratégia de negócio das empresas (ROCHA, *et al.*, 2011).

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (2004), os consumidores vêm cada vez mais amplificando seu interesse em produtos que tenham o menor impacto ambiental possível, dessa forma, é citada algumas vantagens gerada pela inserção de aspectos ambientais no processo de desenvolvimento de produtos. Dentre os principais benefícios estão: redução de custos e ejeção de resíduos, eficiência no processo, inovação, novos produtos desenvolvidos com material reciclável, sofisticar a imagem da empresa, redução de impacto ambiental e quaisquer riscos gerados para ele.

Dentro desse contexto, Pigozzo *et al.* (2010) relata que para realizar a avaliação de

impacto ambiental dos produtos no decorrer do seu ciclo de vida, compreender o desempenho dos produtos nesse meio e aprimorar o processo de desenvolvimento de produtos, diversos métodos e ferramentas foram criados e aplicados desde meados de 1990. Esses métodos surgiram para visualizar possibilidades de melhorias no processo de desenvolvimento de produtos com o intuito de redução de custos e tempo, no qual consequentemente irá resultar em produtos mais certos perante a sustentabilidade e economia.

Sendo assim, para efetuar a aplicação do Ecodesign no processo de desenvolvimento de produtos, esses métodos e ferramentas que surgiram para ocasionar melhorias devem ser utilizados para dar maior segurança e agilidade ao designer na prática do seu ofício (LEWIS; GERTSAKIS, 2001). Para complementar o contexto, Pigozzo *et al.* (2010) descreve que para que ocorra a aplicação certa do Ecodesign no processo de desenvolvimento de produtos, primeiro deve-se distinguir e sistematizar os métodos e ferramentas que serão utilizados, para posteriormente executá-los.

Dessa forma, para melhor compreensão perante o contexto de ecodesign, serão descritas posteriormente as ferramentas e métodos que deverão ser utilizadas no processo de desenvolvimento dos produtos, para que ocorra a aplicação do Ecodesign nesse processo de forma segura e objetiva.

#### *Ferramentas de Ecodesign*

Define-se como ferramenta todo método sistemático que é utilizado no processo de desenvolvimento de produto, no qual estes podem ser denominados como quantitativos, qualitativos, complexos ou simples. Especificamente no Ecodesign, encontra-se ferramentas que proporcionam a observação do impacto que determinado produto traz para o meio ambiente no decorrer do seu ciclo de vida, evidenciando o dano conduzido por ele e oportunizando aperfeiçoamento o desempenho ambiental dos produtos (BAUMANN; BOONS; BRAGD, 2002).

Diversas ferramentas e métodos foram criados para avaliar desempenho ambiental dos produtos, auxiliando na visão estratégica de design ambiental. Dentro dessa concepção, os autores categorizaram as ferramentas de Ecodesign identificando-as

em seis itens, tais como: *framework*, que é uma estrutura organizacional que guia e organiza as considerações técnicas; *guidelines* e *checklists*, que são diretrizes qualitativas que listam a satisfação relacionado a determinado item; *rating* e *ranking*, que são ferramentas quantitativas de perguntas para descoberta de dados; analíticas, que são ferramentas quantitativas que evidenciam avaliações do tema; *softwares* e sistemas *expert*, no qual armazenam informações e permitem a alteração e uso delas com agilidade; e as ferramentas organizacionais que auxiliam o rumo da organização do processo (BAUMANN; BOONS; BRAGD, 2002).

Filho (2008), apresenta e descreve onze métodos e ferramentas que são utilizadas no contexto do Ecodesign, certificando sua relevância no qual sua aplicação contribuiu imensamente no processo de desenvolvimento de produtos, com a finalidade da criação de produtos que diminuam o impacto ambiental desde de o início até o fim do seu ciclo de vida. Esses onze métodos são: A Avaliação do Ciclo de Vida, A Casa da Qualidade para o Meio Ambiente, A Matriz MET, A Matriz MECO, Estratégica do Ciclo de Vida, A Matriz de Avaliação da Responsabilidade Ambiental do Produto, As Dez Regras de Ouro, A Análise ABC, A Matriz de Design para o ambiente e A Análise do Efeito Ambiental.

Papanek (1995) desenvolveu um método que é utilizado até nos dias atuais como suporte no desenvolvimento de produtos ecológicos, no qual aborda que em muitas vezes não há possibilidade para aplicação de critérios sustentáveis em todas as fases do ciclo do projeto, porém a escolha é determinada perante a opção da qual for mais viável. Dessa forma, o autor subdivide o processo de desenvolvimento de produto em 6 partes, no qual diz serem as responsáveis do impacto ambiental gerado, requerendo avaliação no desenvolvimento de um projeto de ecodesign na fase de escolha de materiais, no processo de fabricação, na embalagem dos produtos. Já quando o produto está pronto, avalia-se no transporte e no fim do ciclo de vida do produto no descarte de resíduos.

Diante desse contexto, compreende-se que uma das funções do designer é a análise de todas as etapas do processo de desenvolvimento de produto e a aplicação das ferramentas e métodos na fase do processo, fase esta que mais gera impactos

ao meio ambiente e na qual busca-se aplicar soluções em pontos estratégicos resultando em mais eficiência no produto final.

## 5 METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que é capaz de gerar conhecimentos de aplicação prática (MARCONI; LAKATOS, 2006), com a finalidade de desenvolver uma ferramenta de análise do ciclo de vida de um produto de ecodesign. Para tanto, o método de pesquisa adotado foi o indutivo, uma vez que foram considerados um número suficiente de casos particulares sob a ótica teórica do ecodesign levando a uma conclusão de verdade geral, ou seja, em um primeiro momento serão analisadas as construções teóricas da temática abordada para então emergir conclusões formais acerca do objeto empírico (FERNANDEZ; BÉRNI, 2012; LAKATOS; MARCONI, 2001).

A abordagem se caracteriza como qualitativa, pois ela permite um uso múltiplo de técnicas o que amplia sua capacidade de aplicação e análise mais aprofundada dos distintos dados coletados, a fim de transformar em ciência a realidade teórica estudada (CRESWELL, 2007; POUPART *et al.*, 2008). Tal flexibilidade permite ao pesquisador a liberdade de inserir e/ou modificar as técnicas ao longo do processo de pesquisa conforme necessidades, fator que torna o pesquisador o sujeito e o objeto da própria pesquisa, possibilitando que existe a compreensão de um maior número de detalhes (REY, 2010).

Os objetivos da pesquisa são exploratórios e descritivos. A primeira tem a função de tornar o tema mais trivial e explícito (GIL, 2007). A segunda, por meio de um levantamento de diversas informações, tem a finalidade de descrever os fatos e fenômenos do objeto empírico (TRIVIÑOS, 1987). O instrumento de coleta de dados utilizado foi bibliográfico, encontrando na literatura o aporte necessário para a consolidação desta investigação.

## 6 APLICAÇÃO DO ECODSIGN

Abrantes (2006) afirma que qualquer tipo de produto existente gera impacto ambiental, podendo este ser gerado desde a etapa inicial do processo na retirada de matéria-prima, até no final de vida do produto. O objetivo para solucionar essa adversidade, de produzir cada vez mais e impactar cada vez

menos ambientalmente, é tido por meio da análise do ciclo de vida dos produtos melhorando o processo produtivo.

Desta forma, para obter-se compreensão em relação a definição do termo “ciclo de vida”, a ISO 14040 (2001) conceituou-o como sendo um sistema de produção que abrange desde a etapa inicial do produto, no recolhimento de matéria-prima, até a última etapa, que se dá por meio do descarte e fim de vida útil dos produtos, nomeado de sistema de gestão ambiental baseada no produto (*Product-based management system - PBMS*). Esse contexto está intensamente ligado ao Ecodesign, o qual analisa todo o ciclo de vida dos produtos, buscando aplicar melhoramentos nesse processo gerando resultados satisfatórios, tanto em perspectivas ambientais quanto socioeconômicas. Sendo aplicadas à decisões estratégicas de negócios, planejamento de evolução do produto e desenvolvimento dos mesmos (DONNELLY et al., 2006).

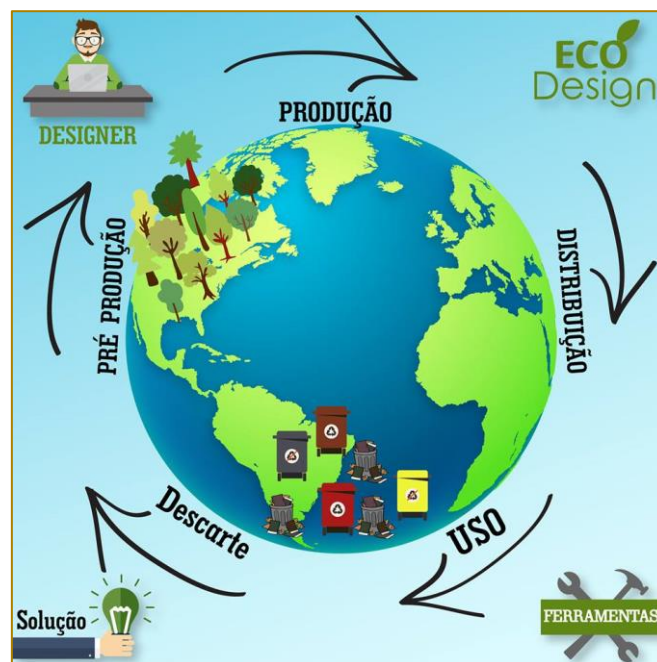
Assim, Manzini e Vezzoli (2002) relatam que a estratégia de diminuição do impacto ambiental é obtida por meio de um processo sistemático de design que avalia e aplica modificações positivas no ciclo de vida dos produtos que são pré-produção, produção,

distribuição, uso e descarte. Adentrando na concepção da estratégia citada, uma delas é a de minimização de recursos, reduzindo matéria-prima e analisando o material que será utilizado, escolhendo o mais consciente possível e que gerará menor impacto ambiental.

Com a abordagem de tal contextualização criou-se um *framework*, que é citado por Baumann *et al.* (2002) como uma ferramenta de Ecodesign, sendo uma estrutura que guia, organiza e representa informações sobre a temática em questão. Lofthouse (2006), também observa a importância de frameworks como uma maneira de combinar muitos e diferentes elementos que fornece um único foco. Dessa forma, a ferramenta foi desenvolvida com base nas informações obtidas ao longo do presente artigo, no qual surge com o intuito de representar organizacionalmente o ciclo de vida dos produtos, que segundo Filho (2008) também é um método utilizado no contexto do Ecodesign, salientando as adversidades e causas da elevação dos índices de impacto ambiental, e ainda apontando alternativas que possibilitam solucionar esta causa.

A seguir na figura 02 consta o Framework desenvolvido.

Figura 02: Framework



Fonte: Desenvolvida pelos autores.

Como pode ser analisado a partir do *framework*, o início da representação se dá por meio da imagem do designer, que de acordo com o ICSD, o designer executa seu ofício de forma criativa buscando determinar qualidade em todas as características de projetos em geral, sendo considerado fator crucial na inovação e no aprimoramento de produtos e processos.

A seguir, a representação do Ecodesign é inserida no quadro organizacional exemplificando as possíveis ações do designer nas adversidades mundiais encontradas, sendo especificamente neste estudo o crescente impacto ambiental. Desta forma, a contextualização do ecodesign surge para salientar a afirmação de Lagerstedt (2006), no qual relata que o desafio proposto para o designer é aplicar conceitos do Ecodesign com o objetivo de reduzir o impacto ambiental, bem como incrementar o desenvolvimento do setor econômico.

Posteriormente, exibe-se o símbolo que representa as ferramentas de design e de ecodesign, que são dois itens relevantes no processo de desenvolvimento de produtos. Baumann *et al.* (2002) retrata que variadas ferramentas e métodos foram desenvolvidos para sistematizar e analisar o desempenho ambiental dos produtos, apoiando a perspectiva técnica do design ambiental, consequentemente gerando melhores resultados a partir de sua aplicação.

Essas ferramentas e métodos devem ser aplicados onde as adversidades estão presentes, mais especificamente no ciclo de vida dos produtos, no qual Manzini e Vezzoli (2002) seguem afirmando que a melhor forma estratégica de reduzir o impacto ambiental causado pelos produtos é analisar o ciclo de vida deles e realizar alterações nas etapas mais viáveis.

Seguindo este contexto, o *framework* foi desenvolvido conceitualmente representando o planeta terra e exemplificando de forma superficial as consequências que o processo de desenvolvimento de produto traz para o mundo. Assim sendo, Manzini e Vezzoli (2002) mencionam como início ao ciclo de vida dos produtos a fase de Pré-produção, a qual ocorre a retirada da matéria-prima do ambiente, representado no *framework* já em uma quantidade reduzida, principalmente pelo acréscimo de usos e inúmeros produtos (JANSEN; STEVELS, 2006). Assim, nota-se a

importância e consciência que deve-se obter na parte da escolha de materiais a se utilizar.

A seguir, a fase posterior que é a de Produção, é abordada com o intuito de representar todo o processo produtivo que é realizado, tanto manual quanto em máquinas. Desta forma, Manzini e Vezzoli (2002) seguem salientando de forma que nessa etapa deve-se considerar intensamente a parte de montagem do produto desenvolvido, tanto para vida útil do produto para que o objeto não seja completamente descartado, quanto para agilizar na fase de desmontagem do produto e facilitar a reciclagem.

Na etapa de Distribuição, cautelosamente deve-se analisar as emissões que os meios de transportes causam ao meio ambiente, buscando também realizar um serviço de gestão organizando de forma racional a disseminação dos produtos, otimizando semanalmente o cronograma da empresa e reajustá-lo de acordo com a demanda, reduzindo o número de viagens e consequentemente gerando menor emissão de poluição (SENGE, 2008; MANZINI; VEZZOLI, 2002).

A seguir na fase de Uso, decorrente da utilização dos produtos, visa-se um item citado na primeira etapa, a de Produção, no qual relata a eficiência de desmontagem do produto e troca de peças, que automaticamente gera maior durabilidade da vida útil do produto (SENGE, 2008; MANZINI; VEZZOLI, 2002).

Posteriormente, a última fase do ciclo de vida dos produtos é a fase do Descarte, quando o usuário acaba se desfazendo do produto. Essa etapa é importante perante o meio ambiente, pois é nessa etapa que os resíduos são descartados e não sendo reutilizados, causando grande impacto ambiental. Já descrevia Nehme (2006, p 318) *“a prevenção de resíduos e emissões é um termo-chave e tem como princípio básico: poluição que não existe não precisa ser eliminada.”* É prevenindo e limitando a quantidade de resíduos e a forma de reaproveitá-los que se alcança o objetivo.

Desta forma, o ciclo se encerra gerando a solução, que é obtida por meio da aplicação de ferramentas de ecodesign em cada etapa, analisando cada fase desse processo e permitindo reconhecer os pontos-chave que revelam as possíveis alterações. A representação da etapa de solução possui um elemento gráfico com seta indicativa, que

juntamente com o gesto positivo de uma mão, representam a solução eficaz e contínua com rentabilidade crescente no contexto ambiental e econômico.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio de diversas discussões, a preservação do meio ambiente e a redução do impacto ambiental vem sendo uma temática de grande relevância nos últimos tempos. As empresas em geral vêm se preocupando cada vez mais com a concorrência, buscando estarem sempre a frente. Porém, isso gerou grande aceleração no crescimento econômico e conseqüentemente a necessidade de redução dos elementos que esse processo gerou, assegurando a sobrevivência das gerações futuras.

Dessa forma, busca-se validar formas de contribuir para a redução do impacto ambiental por meio do desenvolvimento de produtos mais conscientes, já que é notório que grande parte da poluição é causada pelo mesmo. Para que isso se sucedesse, buscou-se verificar e descrever conceitos relacionados ao design e como o mesmo poderia auxiliar esse processo. A partir da compreensão perante essa temática, nota-se como o mesmo é de grande valia com a aplicação de suas ferramentas no ciclo de vida dos produtos, analisando possíveis melhorias e conquistando a redução do impacto em cada etapa do ciclo de vida.

Essa pesquisa é considerada de grande valia, a qual contribui para ampliação de repertório acadêmico, além de permitir que os consumidores se conscientizem e busquem por produtos sustentáveis, incentivando as empresas cada vez mais.

## REFERÊNCIAS

- [1]. ABRANTES, José. Ciclo de vida de um produto: considerações mercadológicas, da produção e de conservação do meio ambiente. Rio de Janeiro, 2006.
- [2]. ALMEIDA, F. Os desafios da Sustentabilidade: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- [3]. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 14040: Gestão ambiental – Avaliação do ciclo de vida – Princípios e estruturas. Rio de Janeiro, 2001.
- [4]. BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.
- [5]. BAUMANN, H.; BOONS, F.; BRAGD, A. Mapping the green product development field: engineering, policy and business perspectives. *Journal of Cleaner Production*, v. 10, p. 409-425, 2002.
- [6]. BAXTER, Mike. Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos. 2 ed. São Paulo: Blucher, 2011.
- [7]. BOKS, C. The Soft side of Ecodesign. *Journal of Cleaner Production*, v.14, p. 1346-1356, 2006.
- [8]. Burall, P. Product development and the environment. The Design Council, Gower, 1996.
- [9]. BRUNDTLAND, G.H. Our common future: the world commission on environment and development. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- [10]. CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2007.
- [11]. DONNELLY, K. et al. Eco-design implemented through a product-based environmental management system. *Journal of Cleaner Production*. v. 14, p. 1357-1367, 2006.
- [12]. ELKINGTON, J. Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. Australian CPA, 1994.
- [13]. FACCA, Cláudia Alquezar. O designer como pesquisador: uma Abordagem Metodológica da Pesquisa Aplicada. São Paulo: 2008.
- [14]. FERNANDEZ, B. P. M.; BÊRNI, D. A. Os Métodos da Ciência. In: FERNANDEZ, B. P. M.; BÊRNI, D. de A. (Org). Métodos e Técnicas de Pesquisa. São Paulo: Saraiva, 2012.
- [15]. GIANEZINI, M. et al. Sustainability and Market Orientation in the Brazilian Beef Chain. *Journal of Agricultural Science and Technology (USA. Print)*, v. 4, p. 249-260, 2014.
- [16]. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- [17]. GIMENES, Nicholas. Psicologia ambiental: Por quê não agimos? 2012. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/nicholasgimenes/psicologia-ambiental-por-qu-n-o-agimos-14129131>>. Acesso em: 26 Abr. 2016.
- [18]. HART, L.S.; MILSTEIN, B.M. Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, v. 17, p. 56-69, 2003.

- [19]. ICSID. Definition of design. 2015. Disponível em: <<http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>>. Acesso em: 02 Mai. 2016.
- [20]. KARSON, R.; LUTTROP, C. EcoDesign: What's happening? An overview of the subject area of EcoDesign and of the papers in the special issue. *Journal of Cleaner Production*. v. 14, p. 1291-1298, 2006.
- [21]. JANSEN A.; STEVELS A. Combining eco-design and user benefits from human-powered energy systems, a win-win situation. *Journal of Cleaner Production*. v. 14, p. 1299-1306, 2006.
- [22]. LOFTHOUSE, V. Ecodesign tools for designers: defining the requirements. *Journal of Cleaner Production*. v. 14, p. 1386-1395, 2006.
- [23]. LUTTROP, C.; LAGERSTEDT, J. EcoDesign and The Ten Golden Rules: generic advice for merging environmental aspects into product development. *Journal of Cleaner Production*. v. 14, p. 1396-1408, 2006.
- [24]. LEWIS, H.; GERTSAKIS, J. *Design + environment: designing greener goods*. London: Greenleaf, 2001.
- [25]. MANZINI, E.; VEZZOLI, C. *O desenvolvimento de produtos sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002.
- [26]. MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.
- [27]. MOZOTA, Brigitte B; KLOPSCH Cássia; DA COSTA, Filipe C. Xavier. *Gestão do Design: Usando o Design para Construir Valor de Marca e Inovação Corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- [28]. NASCIMENTO, L. N.; BENZKE, C. S. Ecodesign. In: JÚNIOR, A. V.; DEMAJOROVIC, J. *Modelos e ferramentas de Gestão Ambiental*. Ed. Senac. São Paulo, 2006.
- [29]. NEHME, Marcelo C. Ecodesign: metodologia de projetos de produtos em busca do desenvolvimento sustentável. In: SCHNEIDER, Vania E.; NEHME, Marcelo C.; BEN, Fernando. *Pólo Moveleiro da Serra Gaúcha: sistemas de gerenciamento ambiental na indústria moveleira*. Caxias do Sul: Editora da Universidade de Caxias do Sul, 2006.
- [30]. PAPANEK, V. *Arquitetura e Design: Ecologia e Ética*. Lisboa: Edições 70, 1995.
- [31]. PIGOSSO, C.A.; ZANETTE, T.E.; FILHO, G.A.; OMETTO, R. A.; ROZENFELD, H. Ecodesign methods focused on remanufacturing. *Journal of Cleaner Production*. v 18, p. 21-32, 2010.
- [32]. POUPART, J.; *et al.* *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008.
- [33]. REY, F. G. *Pesquisa Qualitativa e Subjetividade: os processos de criação da informação*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- [34]. ROCHA, Cristina,; *et al.* *Manual de Ecodesign: Innovation and ecodesign in the ceramic industry*. 2011.
- [35]. SENGE, P.M. *The necessary revolution: how individuals and organizations are working together to create a sustainable world*. Crown Business, UK, 2008.
- [36]. TANSKANEN, P.; TAKALA, R. A decomposition of the end of life process. *Journal of Cleaner Production*. v. 14, p. 1326-1332, 2006.
- [37]. TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- [38]. WAHL, D. Bionics vs. biomimicry: from control of nature to sustainable participation in nature. In: Brebbia C.A., *Design and Nature III: Comparing Design in Nature with Science and Engineering*, Wessex Institute of Technology, UK, 2006.
- [39]. YOUNG, Rebekah. Sustainability: from rhetoric to reality through markets. *Journal of Cleaner Production*. v 14, p. 1443-1447, 2006.

# Capítulo 7

## RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA ECOELCE

*Iury Melo de Pinho*

*Adriana Teixeira Bastos*

**Resumo:** Os consumidores têm demonstrado uma preocupação cada vez maior com os impactos sociais e ambientais provenientes das ações empresariais. Nesse contexto, a responsabilidade social corporativa (RSC) vem ganhando espaço e gerando debates significativos nos meios empresarial e acadêmico. Esta monografia buscou compreender a aplicabilidade da RSC a partir do estudo de caso do programa Ecoelce objetivando constatar a existência de contribuições do programa para a sociedade e meio ambiente, a partir de ações que promovam o desenvolvimento socioambiental, além de perceber como essas ações se relacionam com os stakeholders. Para tanto, fez-se necessário descrever o programa Ecoelce, contextualizá-lo com base nos conceitos e abordagens da responsabilidade social corporativa e identificar as consequências do programa aos stakeholders. A fundamentação teórica acerca do tema foi desenvolvida a partir da análise dos estudos sobre RSC, tendo desdobramentos em assuntos correlatos como o desenvolvimento sustentável e a teoria dos stakeholders, além de investigação documental sobre a Companhia Energética do Ceará, o grupo Enel Brasil e as propostas de sustentabilidade da companhia. A metodologia utilizada no trabalho foi do tipo qualitativa, utilizando-se de entrevistas e pesquisas documental e bibliográfica. Os resultados obtidos demonstram que o programa Ecoelce contribui com a sociedade e o meio ambiente através de suas ações e que a RSC constitui-se numa ferramenta de agregação de valor para as empresas.

**Palavras-chave:** RSC. Programa Ecoelce. Desenvolvimento sustentável. Stakeholders.

## 1 INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Corporativa é um tema cada vez mais discutido e adotado pelas organizações no mundo devido à sua relevância na manutenção da qualidade de vida, preservação do meio ambiente, desenvolvimento sustentável, diferencial competitivo e estratégico, ganhos de imagem etc. A questão social nas empresas é fundamental, ainda, para atender à Legislação e às exigências cada vez maiores dos consumidores.

Uma quantidade crescente de atenção, por parte das organizações, tem se voltado para problemas que vão além das considerações meramente econômicas, atingindo um espectro muito mais amplo, envolvendo preocupações de caráter político-social, tais como proteção ao consumidor, controle da poluição, segurança e qualidade dos produtos, defesa de grupos minoritários etc. Como resultado da ampliação desse contexto, tem ocorrido uma proliferação de novas pressões por parte da sociedade, através de movimentos reivindicatórios, que resultam em novas leis e regulamentações que acabam provocando mudanças nas regras do jogo. Essas mudanças afetam de forma intensa o ambiente social e político em que a empresa atua, criando novas diretrizes e limitações para que a empresa possa operar de forma eficaz (BUCHHOLZ *apud* DONAIRE, 1999, p. 13).

O mundo dos negócios contemporâneo está cada vez mais globalizado caracterizando-se pelo rompimento das barreiras geográficas, o que provoca mudanças no meio empresarial. Tais mudanças vêm afetando a forma de pensar e agir das organizações que passaram a dar maior importância ao atingimento de metas e resultados sob o ponto de vista da transformação social.

A crescente preocupação com temas relacionados aos valores, meio ambiente, ética, renda e desenvolvimento sustentável leva as empresas a alinhar as questões sociais com suas estratégias de sustentabilidade. Nesse contexto, a responsabilidade social empresarial surge como uma solução para questões relacionadas às empresas e à comunidade, despertando a consciência social,

impulsionando as estratégias do negócio e fortalecendo a marca (Xavier, 2010). Soma-se a oportunidade das organizações ganharem novos mercados e criarem novos negócios, uma vez que são forçadas a inovar, através do desenvolvimento de novos produtos e serviços em resposta a clientes mais conscientes do seu valor e da concorrência.

Para atender o mercado cada vez mais exigente, as organizações produzem, mas nem sempre utilizam critérios éticos de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social. O desenvolvimento social traz consigo a urgência de soluções dos problemas mais complexos como obter um crescimento sustentável através do estímulo social a ações ambientalmente responsáveis. A sociedade tem se questionado sobre os aspectos econômicos de produção em detrimento da qualidade de vida do ser humano, pelo uso dos recursos naturais e estes serem limitados, de forma não sustentável e socialmente irresponsável ficando à mercê da velocidade das mudanças. Essa situação exige dos empresários e governantes prudência e tomada de decisões coerentes com o desenvolvimento social responsável de forma que esses recursos possam ser utilizados sem prejuízo pelas próximas gerações (OLIVEIRA; DENARDIN; MURINI, 2009, p. 2).

Desse modo, percebe-se que a manutenção da sustentabilidade necessita do envolvimento de todas as partes (gestores, colaboradores, governo, sociedade etc.) para que se possa tornar viável a existência e convivência entre empresas, sociedade e meio ambiente.

Diante do contexto apresentado, o trabalho tem o seguinte problema de pesquisa: quais as contribuições do programa Ecoelce para a sociedade e o meio ambiente?

Com o intuito de responder ao problema, foram traçados como objetivo geral da pesquisa: compreender o alcance das ações do programa Ecoelce no tocante às suas contribuições para a sociedade e o meio ambiente; e como objetivos específicos:

1. Descrever o programa Ecoelce;



2. Contextualizar o programa Ecoelce com base nos conceitos e abordagens da RSC;
3. Identificar as consequências do programa Ecoelce aos *stakeholders*.

A obra buscou compreender o alcance das ações do programa Ecoelce quanto às suas contribuições para a sociedade e o meio ambiente. Para tanto, o pesquisador realizou um estudo de caso do programa Ecoelce, tomando por base a teoria existente sobre RSC, desenvolvimento sustentável e *stakeholders*, além da realização de entrevistas com clientes e Associações de Catadores relacionadas ao programa Ecoelce, e com a coordenadora deste, na tentativa de investigar a existência de ações que promovam o desenvolvimento socioambiental e perceber como essas ações se relacionam com os *stakeholders*.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 REVISÃO DA LITERATURA DOS CONCEITOS DE RSC

A responsabilidade social corporativa (RSC) teve início nos Estados Unidos e baseou-se nos pensamentos religiosos no início do século XX. Tais pensamentos sugeriam que determinados princípios religiosos poderiam ser aplicados nas atividades empresariais. Lantos (2001 *apud* BUSCH; RIBEIRO, 2009) destaca, dentre eles:

1. O princípio da caridade, pelo qual os mais afortunados deveriam assistir os menos afortunados;
2. O princípio do gerenciamento, segundo o qual os homens de negócios eram responsáveis não apenas pelos acionistas, mas também pelos recursos econômicos da sociedade como um todo. Desse modo, os bens econômicos deveriam ser utilizados para o benefício geral da sociedade.

Essa pode ser a justificativa pela qual muitas empresas praticavam a filantropia: doações assistencialistas aos necessitados.

As pesquisas iniciais sobre RSC mostram que ela era mais frequentemente vista como responsabilidade social que propriamente como responsabilidade social corporativa. Talvez porque a era da proeminência e dominância das corporações modernas no mundo dos negócios ainda não houvesse ocorrido ou sido notada.

A era moderna da RSC teve início com o livro *Social Responsibility of the Businessman* de Howard Bowen em 1953 (CARROLL, 1999). Segundo Carroll (1999), Bowen faz questionamentos sobre as responsabilidades do homem de negócios junto a sociedade e acaba mencionando a responsabilidade social: refere-se às obrigações que o homem de negócios tem de alinhar suas políticas, decisões ou linhas de ação aos valores e objetivos almejados pela sociedade (BOWEN, 1953 *apud* CARROLL, 1999).

Nas décadas de 1960 e 1970, o conceito de responsabilidade social foi bastante difundido nos Estados Unidos, período em que as empresas norte-americanas cresciam em tamanho e poder. Ainda nessa época, a nação americana passava por sérios problemas como a pobreza, o desemprego e o aumento da poluição. Diante dessa realidade, vários grupos passaram a reivindicar por mudanças no meio empresarial, exigindo que as empresas assumissem seu papel social, sua responsabilidade social, perante a sociedade (COLTRO, 2004 *apud* BUSCH; RIBEIRO, 2009).

Carroll (1999) teve um importante papel nas discussões acerca da RSC, que se iniciaram na década de 1950, momento em que houve produções consideráveis nos EUA sobre o tema. A análise por este autor se estendeu até o final da década de 1980.

Ao longo da década de 1960, autores como Davis, Frederick, McGuire e Walton desenvolveram importantes trabalhos sobre a Responsabilidade Social Corporativa, na tentativa de conseguir achar um significado para a mesma.

Keith Davis (*apud* BUSCH; RIBEIRO, 2009), nessa década, trouxe uma definição de responsabilidade social segundo a qual as decisões e ações empresariais iriam além dos seus interesses técnicos e econômicos. Tal pensamento veio complementar a responsabilidade social defendida por Bowen. Desse modo, Davis contribuiu para que a responsabilidade social fosse tratada como um aspecto gerencial da empresa. Para esse autor, a organização teria um retorno econômico no longo prazo por sua responsabilidade social. Contudo, tais ideias só passaram a ser incorporadas pelas empresas ao longo das décadas de 1970 e 1980.

Embora os estudos sobre a RSC estivessem avançando ao longo das décadas, Votaw (1973, *apud* BUSCH; RIBEIRO, 2009) destaca que a responsabilidade social tinha um significado, mas que nem sempre era o mesmo para todos. Alguns a concebiam sob a ideia de responsabilidade ou obrigação legal; outros a tomavam por um comportamento responsável no sentido ético, e ainda haviam aqueles que a entendiam como “responsável por” num modelo casual. Muitos a equiparam a uma contribuição caridosa; outros tomam-na pelo sentido socialmente consciente.

As definições de responsabilidade social na década de 1970 tornaram-se cada vez mais específicas resultando em outros desdobramentos como a responsabilidade social empresarial e a *performance* social empresarial, aumentando o leque de estudos sobre RSC.

Um dos autores dessa época, Johnson (1972, *apud* CARROLL, 1999), definiu como empresa socialmente responsável aquela cuja administração considera os diversos interesses, levando em conta não apenas a maximização dos lucros para os acionistas, mas também outros interesses internos e externos como de empregados, fornecedores, comunidade local e nação. Essa definição trouxe uma novidade ao mencionar o balanço de interesses de diversos grupos, fazendo referência à teoria dos *stakeholders*.

Na década de 1980 houve um grande número de pesquisas sobre o tema, com o surgimento de muitas teorias (por exemplo: os *stakeholders*) e a formação de novos conceitos derivados da responsabilidade social empresarial, tais como: ética nos negócios, responsabilidade social empresarial, *performance* social empresarial, políticas públicas e teoria da administração, entre outros (BUSCH; RIBEIRO, 2009, p. 5).

De um modo geral, verifica-se com as pesquisas que a maioria dos autores defende uma Responsabilidade Social Corporativa pautada no papel social que as empresas devem assumir com a sociedade na sua totalidade, constituindo-se numa visão socioeconômica.

A visão socioeconômica amplia o conceito de RSC para incluir a promoção do bem-estar social como um objetivo relevante para as

organizações. Esta visão reconhece que as decisões empresariais e seus resultados alcançam um universo de agentes sociais muito mais amplo do que aquele composto por seus sócios e acionistas (FERREL *et al.*, 2001; BORGER, 2001 *apud* SERPA, 2006).

Mohr *et al.* (2001) define RSC como um compromisso da organização de minimizar ou eliminar os efeitos negativos de suas ações e maximizar os benefícios de longo prazo para a sociedade. Para Carroll (1991 *apud* SERPA, 2006), a empresa deve fazer isto levando em conta quatro dimensões da responsabilidade social: legal, econômica, filantrópica e ética. A dimensão legal diz respeito ao cumprimento das leis e regulamentos estabelecidos pelo governo para garantir padrões mínimos de conduta responsável por parte das empresas. Para atender à dimensão ética, as empresas devem perseguir um comportamento considerado íntegro, certo e justo pela sociedade, além do que é exigido por lei. Assim, a esfera ética inclui a adoção de princípios e valores que não podem ser postos em risco, nem mesmo em nome do cumprimento de metas de lucratividade. A dimensão econômica refere-se à busca de lucro e retorno aos investidores por parte das empresas, levando também a geração de empregos para sustentar o crescimento da organização. Ao destinar recursos humanos e financeiros para melhorar a qualidade de vida da sociedade em geral e, mais especificamente, das comunidades onde opera, a empresa cumpre com sua responsabilidade filantrópica.

Existem autores que defendem uma visão contrária: a visão econômica clássica. Dentre estes, destaca-se o Prêmio Nobel de Economia Milton Friedman que define a empresa socialmente responsável como aquela que responde às expectativas de seus acionistas, maximizando sua geração de lucros e cumprindo com suas obrigações legais. Ashley *et al.* (2006, p. 48) complementa:

Os defensores da visão econômica clássica se baseiam nos conceitos de direitos de propriedade (de Friedman) e na função institucional (de Leavitt). Friedman argumenta que a direção corporativa, como agente dos acionistas, não tem direito de fazer nada que não atenda ao objetivo de maximização dos lucros, mantidos os limites da lei. Agir diferente é uma violação das obrigações morais, legais e institucionais da direção da

corporação. O ponto central do argumento da função institucional está em que outras instituições, como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos, existem para atuar sobre as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social corporativa. Gerentes de grandes corporações não têm competência técnica, tempo ou mandato para tais atividades, que constituem uma tarifa sobre o lucro dos acionistas.

Uma definição mais atual de RSC a considera como:

Forma de gestão que se define pela relação ética, transparente e solidária da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo

estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (BOECHAT; BOECHAT; PÔSSAS, 2005, p. 79).

A ordem de mudança organizacional que evoluiu na forma de enxergar o papel social das empresas privadas, está relacionada com o grau de amplitude de inclusão e de consideração pela empresa quanto a suas relações com seus públicos. Nesse sentido, pode-se traçar uma tendência histórica da responsabilidade social corporativa, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Tendências históricas e RSC



Fonte: Ashley *et. al.*, 2006.

## 2.2 RSC E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os critérios de desenvolvimento mundial tiveram que ser repensados ao se perceber que os recursos naturais são escassos, soma-se a isso o fato de que os países buscam promover o seu próprio desenvolvimento, pouco levando em consideração os impactos que causam aos demais. Ficou claro que as estratégias de desenvolvimento praticadas não poderiam ser totalmente independentes e nem iguais para todos os países. Cada um deveria buscar atingir o desenvolvimento com base nas suas especificidades e características particulares, já que enfrentam problemas sociais e ambientais diversos.

Conforme destaca Sousa (2006), nas nações desenvolvidas a intensidade de utilização dos recursos naturais (recursos minerais, hídricos, atmosfera etc.) supera, muitas vezes, a capacidade de regeneração do meio ambiente. A sociedade com seu consumo exagerado baseia-se na constante renovação dos bens, levando a um desperdício generalizado. Esta atitude consumista coloca em risco a sobrevivência das gerações futuras que terão à disposição um ambiente degradado, não podendo mais desfrutar dos insumos ambientais de forma abundante, pois muitos estarão esgotados.

Ainda conforme a autora, as nações em desenvolvimento, devido à fragmentação

social, à fragilidade do Estado e da democracia e à pobreza em alto grau, não possuem capacidade de usufruir dos seus recursos naturais e humanos de forma saudável. Essa situação os coloca à mercê da miséria, doenças graves e morte precoce, pondo em risco a sobrevivência de suas populações no presente.

Nesse contexto, surgiu o conceito de desenvolvimento sustentável, em 1987, com a publicação do relatório *Nosso Futuro Comum*. Nele, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) definiu desenvolvimento sustentável como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (CMMAD, 1988, p. 46). Este passou a ser o principal conceito considerado. Ou ainda, o desenvolvimento sustentável é um processo de mudança em que a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento da tecnologia, e as mudanças institucionais estão em harmonia para melhorar o atual e futuro potencial de satisfazer as necessidades e aspirações humanas (WCED, 1987).

O termo desenvolvimento sustentável engloba três aspectos: econômico, social e ecológico. De acordo com Munasinghe (2007 *apud* CALLADO, 2010), a emergência deste termo na década de 1980 foi o resultado de esforços realizados por décadas. Nas décadas de 1950 e 1960 o foco foi no progresso econômico, e a avaliação deste progresso estava centrada no crescimento dos resultados, baseado principalmente no conceito de eficiência econômica.

Com o acentuado crescimento na quantidade de pobres, concentrado principalmente nos países em desenvolvimento, na década de 1970, quando se deu o processo de desenvolvimento mundial, os esforços voltaram-se para a busca de uma melhor distribuição de renda. No início da década de 1980, a proteção ambiental se tornou o terceiro objetivo do desenvolvimento mundial, considerando que a degradação ambiental se apresentava como sendo a principal barreira ao crescimento econômico-financeiro.

Conforme Pearce, Markandya e Barbier (1989 *apud* CALLADO, 2010), o desenvolvimento sustentável envolve aspectos de ambientes naturais, ambientes construídos e ambientes

culturais. Os autores defendem que o conceito de desenvolvimento sustentável está associado a percepções de curto e longo prazo, assim como relacionado aos conceitos de equidade entre as gerações e equidade dentro de uma geração.

O conceito de desenvolvimento sustentável deve estar relacionado com os sistemas econômicos e ecológicos. Esta relação, para ser considerada sustentável, deve garantir que a vida humana continue indefinidamente, apresentando crescimento e desenvolvimento de sua cultura, sempre mantendo os efeitos das atividades humanas dentro de limites e fronteiras adequados, de forma a não destruir a diversidade, a complexidade e as funções do sistema ecológico (CONSTANZA, 1991 *apud* CALLADO, 2010).

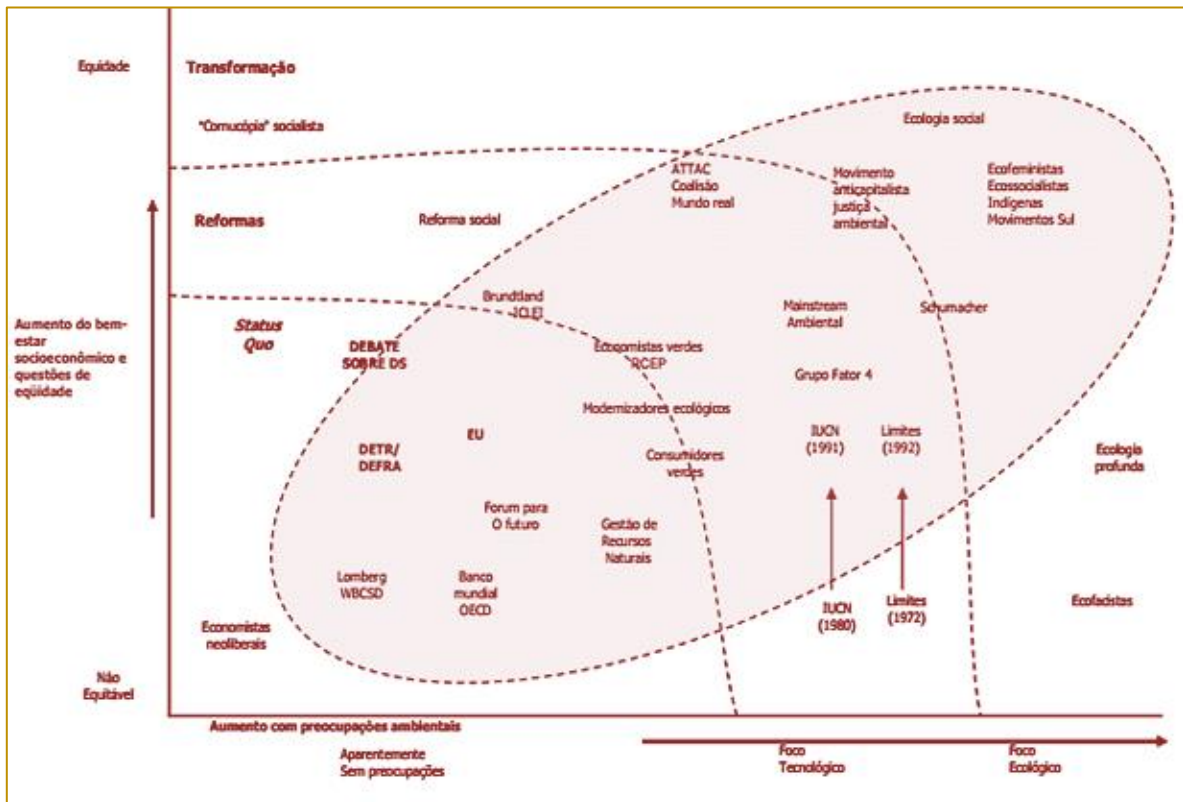
Dahl (2007 *apud* CALLADO, 2010) classifica o termo desenvolvimento sustentável como um conceito carregado de valores, apresentando uma forte relação entre os princípios, a ética e as crenças que caracterizam uma sociedade ou comunidade e sua concepção do que é sustentabilidade.

Para Machado, Machado e Corrar (2009), o desenvolvimento sustentável pode ser entendido como uma questão de se estabelecer distribuição igualitária de bem-estar associado aos recursos naturais nas dimensões inter e intra-temporal.

A dimensão inter-temporal diz respeito aos esforços para permitir que gerações futuras tenham os mesmos recursos e qualidade semelhante à atual; a dimensão intra-temporal procura estabelecer que os custos da degradação ambiental sejam pagos por quem os geram, compensando ou evitando a perda de bem-estar dos usuários não beneficiados por este capital natural (MACHADO; MACHADO; CORRAR, 2009, p. 26).

Os autores Hopwood, Mellor e O'Brien (2005 *apud* CALLADO, 2010), identificaram e classificaram o desenvolvimento sustentável de acordo com três abordagens: *status quo*, reformista e transformista. O mapeamento de diferentes grupos, movimentos e abordagens do desenvolvimento sustentável é apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Mapeamento de abordagens do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Hopwood; Mellor; O'Brien (2005, p. 41, *apud* CALLADO, 2010)

Os defensores da abordagem do *status quo* do desenvolvimento sustentável, reconhecem a necessidade de mudanças nos padrões atuais de consumo e produção, mas defendem que nem o meio ambiente nem a sociedade enfrentam problemas insuperáveis. É possível fazer ajustes sem que drásticas mudanças precisem ser enfrentadas pela sociedade. Neste caso, o desenvolvimento é identificado com o crescimento e o crescimento econômico é visto como parte da solução. Os defensores desta abordagem são simpatizantes às mudanças relacionadas com a redução de impostos, políticas salariais, privatizações e redução na regulação de empresas e mercados. A empresa é a principal direcionadora para a sustentabilidade. O aumento da informação, mudanças de valores, melhorias das técnicas gerenciais e novas tecnologias, em resumo, todos os que operam através do mercado são os melhores meios para atingir o desenvolvimento sustentável. Os apoiadores desta abordagem apresentam fraco comprometimento com a sustentabilidade ambiental.

Os reformistas creem que atualmente existem vários problemas. Eles criticam grande parte das políticas adotadas por empresas e governos e não defendem as tendências da sociedade moderna. Essa abordagem não considera desejável a ruptura nos atuais sistemas ecológicos e sociais. Os defensores normalmente não acreditam que a sociedade atual seja a raiz do problema da sustentabilidade, e sim a falta de conhecimento e informação. Para eles, em algum momento serão necessárias mudanças significativas na política e no estilo de vida, contudo defendem que tais mudanças podem ser realizadas ao longo do tempo dentro da atual estrutura socioeconômica.

De acordo com Hopwood, Mellor e O'Brien (2005 *apud* CALLADO, 2010), para os reformistas, a tecnologia, os governos e as organizações internacionais são fundamentais no progresso em direção ao desenvolvimento sustentável.

Os transformistas defendem que os problemas ambientais e sociais estão enraizados como características da sociedade contemporânea. Tais problemas são consequências de como eles se relacionam com o ambiente. Esse grupo

defende que a reforma não é suficiente, já que muitos dos problemas identificados estão inseridos na atual estrutura socioeconômica, visto que os agentes desta estrutura não se preocupam com a sustentabilidade social ou com a sustentabilidade ambiental. Os seguidores dessa abordagem possuem forte comprometimento com a igualdade social e com a qualidade ambiental.

Assim como o proposto pelos autores acima, Mebratu (1998 *apud* CALLADO, 2010) apresenta a discussão do termo sustentabilidade partindo de três abordagens distintas: institucional, ideológica e acadêmica. As versões são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Diferentes Versões de Sustentabilidade

Versão institucional de sustentabilidade				
Instituição	Forma de atuação	Epicentro da solução	Espaço da solução	Instrumentos de liderança
Comissão Mundial de Desenvolvimento Ambiental (WCED)	Consenso político	Crescimento sustentável	Estado-nação	Governantes e organizações internacionais
Instituto Internacional de Meio Ambiente e Desenvolvimento (IIED)	Desenvolvimento rural	Cuidados primários com o ambiente	Comunidades	ONGs nacionais e internacionais
Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD)	Interesses comerciais	Eco eficiência	Comércio e indústria	Lideranças empresariais
Versão ideológica de sustentabilidade				
Ideologia	Teoria da libertação	Causa da crise ambiental	Epicentro da solução	Liderança
Eco teologia	Teologia da libertação	Desrespeito à divina providência	Renascimento espiritual	Igrejas e congregações
Eco feminismo	Feminismo radical	Androcentrismo	Valor hierárquico genocêntrico	Movimento feminista
Eco socialismo	Marxismo	Capitalismo	Igualitarismo	Movimento trabalhista
Versão acadêmica de sustentabilidade				
Disciplina	Orientação epistemológica	Causa da crise ambiental	Epicentro da solução	Mecanismos de solução
Economia ecológica	Reduccionismo econômico	Subvalorização de bens ambientais	Internalização das externalidades	Instrumentos de mercado
Ecologia profunda	Reduccionismo ecológico	Dominação da natureza pelo homem	Reverência e respeito pela natureza	Igualitarismo biocêntrico
Ecologia social	Tanto reduccionismo como holismo	Dominação do homem e da natureza	Co-evolução entre natureza e humanidade	Repensar a hierarquia social

Fonte: Adaptado de Mebratu (1998 *apud* CALLADO, 2010)

A primeira versão – institucional – parte de abordagens tratadas por grandes instituições dando início aos debates do Desenvolvimento Sustentável, a Comissão Mundial de Desenvolvimento e Meio Ambiente (WCED), o Instituto Internacional de Meio Ambiente e Desenvolvimento (IIED) e o Conselho Mundial

de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD). As definições abordadas por estes grupos compartilham um ponto comum que é a preocupação com a satisfação das necessidades humanas. As diferenças são observadas nos epicentros das soluções e nos instrumentos que seriam

os responsáveis pela implementação dessas soluções.

A versão ideológica aborda o surgimento de uma ideologia verde diferenciada que se combina com ideologias clássicas, pautadas na teoria da libertação sobressaindo-se a teologia da libertação, o feminismo radical e o Marxismo, surgindo, assim, a eco-teologia, o eco-feminismo e o eco-socialismo. Estas visões estão centradas nos problemas socioambientais provenientes do sistema de dominação humana capitalista sobre a natureza e sociedade.

Por fim, a versão acadêmica tenta responder às mudanças decorrentes da crise ambiental no reducionismo econômico, ecológico e sociológico. A versão econômica propõe a determinação de valores aos bens ambientais como forma de medir o nível ótimo de proteção ambiental a ser adotada pela sociedade, como também para subsidiar proteções e melhorias ambientais ou taxar, quando em danos ambientais.

Figge e Hahn (2004) classificaram o conceito de sustentabilidade nos níveis macro e microeconômico. O conceito de sustentabilidade no nível macroeconômico se desenvolveu nos últimos 20 anos, sendo a questão central do conceito a busca pelo aumento do bem-estar do indivíduo, sem causar prejuízos às gerações presente e futura. As discussões acerca desse conceito costumam ser apresentadas por economistas que se utilizam da Teoria do Capital aplicada à sustentabilidade. Essa teoria considera os diferentes tipos de capital, classificados em capital produzido pelo homem (produtos fabricados), capital humano (conhecimento e habilidades), capital natural (recursos naturais) e capital social (relacionamentos entre indivíduos e instituições).

O conceito de sustentabilidade, embora originário do nível macroeconômico, tem sido bastante aplicado às instituições econômicas, como exemplo as empresas. No entanto, identificar medidas pertinentes para a sustentabilidade empresarial a partir de uma visão estática está longe de ser considerada trivial. Esse problema, conforme Figge e Hahn (2004), pode ser evitado ao utilizar o conceito de sustentabilidade através de uma abordagem dinâmica e não mais estática. Assim, a sustentabilidade passou a ser analisada a partir de desempenhos de aspectos ambientais, sociais e econômicos.

O conceito de sustentabilidade, ou desenvolvimento sustentável, embora seja muito utilizado nos debates acadêmicos, políticos e culturais, ainda está longe de assumir um significado único e consensual.

### 2.3 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

As empresas contemporâneas precisam interligar seus objetivos financeiros e econômicos a questões relacionadas com cidadania, ética nos negócios e preservação do meio ambiente. Sob o olhar da sociedade, a conduta socialmente relevante vem sendo percebida como fundamental para definir prognósticos de sucesso ou fracasso empresarial (COSTA & CARVALHO, 2005 *apud* LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

A RSC tem como característica abranger várias dimensões do relacionamento ético que uma empresa deve ter com os diversos grupos de interesse da sociedade. Tais grupos de interesse, conhecidos como *stakeholders*, representam qualquer público que afeta a empresa ou por ela é afetado em seus objetivos organizacionais. Essa abordagem leva a crer que a legitimidade que os *stakeholders* vêm assumindo nesta nova concepção de relacionamento é um dos pilares ao entendimento da RSC (MOSTARDEIRO & FERREIRA, 2005 *apud* LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

Borger (2001) destaca que a abordagem do *stakeholder* representa o conceito da firma da teoria dos contratos, que procura definir a responsabilidade social amplamente em relação aos grupos de interesses que afetam ou são afetados pela atuação das corporações. A teoria dos *stakeholders* incorpora a noção de que as corporações têm uma obrigação com os grupos constituintes na sociedade além dos acionistas e funcionários.

O conceito de *stakeholder* atenta para o fato de que a atividade empresarial não é apenas uma transação mercadológica, mas uma rede de relações cooperativas e competitivas de um grande número de pessoas organizadas de várias maneiras. A empresa é uma organização na qual e pela qual muitos indivíduos e grupos empreendem esforços para atingir seus fins (BORGER, 2001, p.54).

O modelo de *stakeholder* personifica as responsabilidades sociais, desenhando os grupos específicos ou as pessoas que os

negócios devem considerar na orientação da responsabilidade e atuação social. A nomenclatura de *stakeholder* identifica os membros da sociedade ou grupos mais importantes para os negócios e quais são mais responsáveis (FREEMAN, 1984 *apud* CARROLL, 1999).

*Stakeholders* são os grupos que levam ao sucesso e participam das ações das empresas. As demandas desses variam de um grupo para outro e podem afetar ou serem afetados pelas atividades de uma organização de forma positiva ou negativa.

Os autores Donaldson e Preston (1995 *apud* MACHADO JR, 2009) identificam três abordagens do modelo de *stakeholders*: descritivo, instrumental e normativo. O modelo descritivo pode ser usado como uma descrição da empresa que pode capacitar os gestores para entender melhor como suas empresas estão organizadas e como são gerenciadas, além do que as pessoas pensam sobre o seu papel.

O modelo instrumental pode ser usado como uma ferramenta de gestão para os administradores se relacionarem melhor com os *stakeholders* e como forma de melhorar o desempenho da empresa. O uso descritivo e instrumental sugere que as empresas devem administrar os *stakeholders* como uma necessidade prática.

O uso normativo permite a administração reconhecer os interesses dos empregados,

clientes e outros com equivalente grau de importância que preza seus próprios interesses. Os *stakeholders* possuem valor intrínseco.

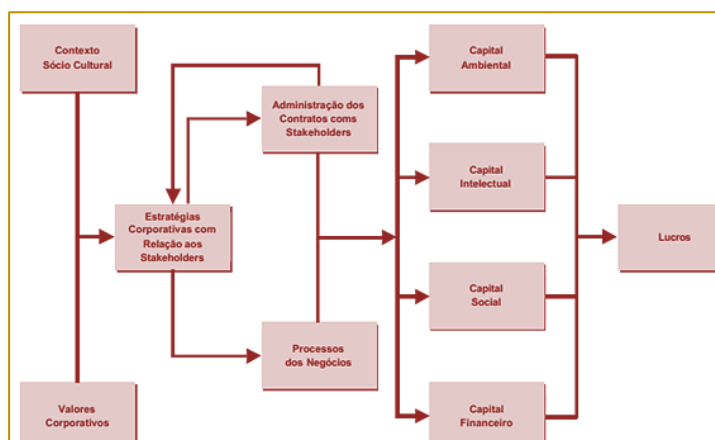
### 2.3.1 ABORDAGEM SISTÊMICA

Diversos autores relacionam a teoria dos *stakeholders* à teoria geral da administração. Svedsen (1998 *apud* BORGER, 2001) apresenta o modelo das relações com as partes interessadas dentro da teoria de sistemas.

Esse modelo baseia-se na visão sistêmica da organização dentro da sociedade e na ideia de que as empresas estão engajadas, ativa e passivamente, nas relações com as partes interessadas.

As empresas e partes interessadas possuem relações envolventes, definidas por ambas as partes e governadas por meio de contratos implícitos e explícitos que determinam o que as partes esperam dessa relação e o que dão em troca. Os grupos de interesse provêm as informações, a energia e os recursos necessários às empresas. Através dessas relações, as empresas criam o capital social, intelectual, ambiental e financeiro essenciais para a sustentabilidade e o crescimento organizacional. A Figura 2 mostra as relações dos *stakeholders* com a empresa sob o enfoque sistêmico.

Figura 2 – Modelo das Relações entre *Stakeholders* e Corporações



Fonte: Svedsen (1998, p. 45, *apud* BORGER, 2001)

A teoria de sistemas considera que as empresas fazem parte de uma rede de relações de grupos de interesse interdependentes que são mutuamente

definidas. Conforme destaca Borger (2001), a teoria do sistema de relações das corporações com seus grupos de interesse leva a novas ideias acerca das



responsabilidades das organizações, o papel dos gestores e o sistema mais apropriado de gestão.

O evolucionismo das relações entre empresas e sociedade sob a perspectiva sistêmica é reproduzido conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Evolução da Teoria dos *Stakeholders*

Teoria das Organizações	Relações das Corporações com a Sociedade	Responsabilidade da Corporação	Papel dos Gestores	Estilo de Gestão
Input-output	Independente	Ter lucro	Agentes dos acionistas	Defensivo
Stakeholder	Interpenetrantes	Responder às partes interessadas	Administrar as relações	Reativo
Sistemas	Interdependentes	Procurar oportunidades para soluções ótimas, éticas com as partes interessadas	Construção de relações de representatividade	Colaborativa

Fonte: Svendsen (1998, p. 49, *apud* BORGER, 2001)

O modelo de sistema input-output faz com que as empresas foquem em suas funções internas: a responsabilidade da organização é obter lucro, o papel dos gestores é atender os interesses dos acionistas e o meio externo está em oposição à empresa. Nesse modelo, os *stakeholders* são considerados fatores de produção, partes da cadeia produtiva, produtos de mercado. O estilo de gestão é defensivo.

O modelo de administração dos *stakeholders* difere do anterior pois considera a relação entre a organização e a sociedade como sistema interpenetrante, no qual a

responsabilidade social é definida pela obrigação em relação aos *stakeholders* e administrada pelos gestores. As empresas devem responder para se adaptar às mudanças ambientais. O estilo de gestão é do tipo adaptar-se para sobreviver.

O terceiro modelo, o sistêmico, coloca as relações como interdependentes, a responsabilidade é compartilhada com os *stakeholders* em busca de oportunidades e soluções, e o estilo de administração é colaborativo. O Quadro 4 traz um paralelo entre a antiga e a nova abordagem das relações com os *stakeholders*.

Quadro 4 – Características da Velha e Nova Abordagem para as Relações com os *Stakeholders*

Administração dos <i>Stakeholders</i>	Colaboração com os <i>Stakeholders</i>
Fragmentada.	Integrada.
Foco na administração das relações.	Foco na construção das relações.
Ênfase na defesa da organização.	Ênfase em criar oportunidades para mútuos benefícios.
Relacionada aos objetivos de curto prazo dos negócios.	Relacionada aos objetivos de longo prazo dos negócios.
Implementação idiossincrática dependente dos interesses dos departamentos e do estilo pessoal dos gerentes.	Abordagem coerente dirigida pelos objetivos dos negócios, missão, valores e estratégias corporativas.

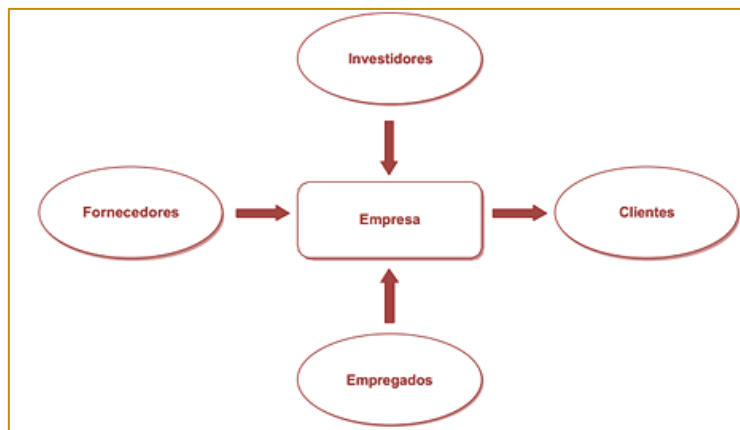
Fonte: Svendsen (1998, p. 4, *apud* BORGER 2001)

Observar as empresas e suas relações com a sociedade sob o enfoque sistêmico auxilia no entendimento da corporação como um sistema orgânico, regido pela autorregulamentação e renovação através das relações com as variadas partes do ambiente. Com uma forte rede de relações as

companhias podem antecipar, compreender e responder mais rapidamente e com mais facilidade às mudanças do ambiente externo.

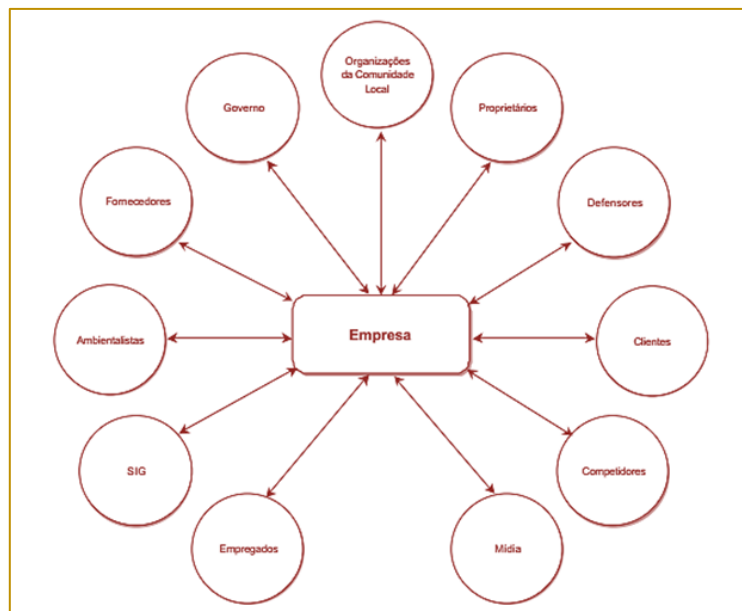
As Figuras 3, 4 e 5 apresentam gráficos com diferentes abordagens dos *stakeholders*: Input-output, Administração de *Stakeholders* e a Visão Sistêmica.

Figura 3 – Visão *Stakeholder* - Input-output

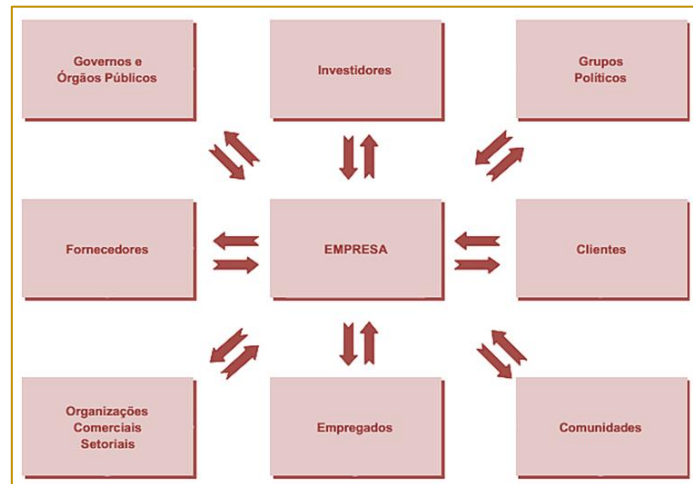


Fonte: Donaldson e Lee (1995 p. 20, *apud* BORGER 2001)

Figura 4 – Administração – Visão da Empresa *Stakeholder*



Fonte: Freeman (1984, p. 25, *apud* BORGER 2001)

Figura 5 – Modelo da *Stakeholder Corporation*

Fonte: Svendsen (1998, p. 48, *apud* BORGHER, 2001)

### 3 LOCUS DA PESQUISA

A Enel é uma empresa italiana multinacional do setor elétrico, operante nos mercados de energia e gás. Seu foco de atuação é mais voltado para a Europa e América Latina, embora presente no continente africano e na América do Norte. O Grupo Enel possui mais de 61 milhões de clientes, opera em mais de 30 países, produz energia através de uma capacidade instalada superior a 89 GW e distribui eletricidade e gás através de uma rede aproximada de 1,9 milhão de quilômetros (ENEL, 2016).

A Enel no Brasil é uma *holding* de companhias que atuam nos mercados de geração, distribuição, conversão e transmissão de energia, além de prestação de serviços, posicionando-se como uma das cinco maiores empresas privadas do setor elétrico brasileiro. Mantém operações nos Estados do Rio de Janeiro, do Ceará, de

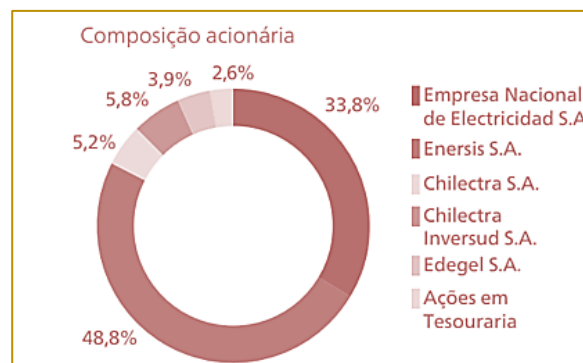
Goiás e do Rio Grande do Sul, atendendo 6,5 milhões de clientes (ENEL, 2014).

A Enel possui o controle majoritário em duas distribuidoras de energia (Ampla Energia e Coelce), duas empresas de geração (Endesa Cachoeira e Endesa Fortaleza), uma empresa de transmissão (Endesa Cien) e uma empresa de prestação de serviços para o setor de energia (Prátil). Em parceria com a Enel Green Power, possui participação minoritária em sociedades com propósito específico (SPEs) para a construção de usinas eólicas na Região Nordeste do Brasil.

A Enel Brasil é uma sociedade anônima de capital fechado, conhecida por Endesa Brasil até outubro de 2014, quando o grupo italiano Enel, controlador da companhia, concluiu a aquisição das operações da Endesa na América Latina.

A Figura 6 traz o detalhamento da composição acionária da Enel Brasil.

Figura 6 – Composição Acionária da Enel Brasil



Fonte: ENEL, 2014

### 3.1 GRUPO ENEL E A SUSTENTABILIDADE

De acordo com ENEL (2014), o Grupo criou um plano de sustentabilidade que procura desenvolver e definir as prioridades sustentáveis que a companhia pretende adotar nos próximos anos. Para tanto, identificou compromissos com objetivos específicos e metas a serem seguidos por todas as empresas participantes do Grupo Enel.

Os compromissos assumidos pelo Grupo partem de três abordagens gerais: Governança e Negócios, Gerenciamento Ambiental e Responsabilidade Social (ENEL, 2014).

#### GOVERNANÇA E NEGÓCIOS

Governança e Condução Corporativa:

- Governança e condução da feira corporativa (alinhamento constante com as recomendações internacionais e melhores práticas de governança);
- Aumento da participação feminina nos quadros de diretorias das subsidiárias;
- Combate à corrupção;
- Política de Direitos Humanos.

Criação de Valor Econômico e Financeiro:

- Eficiência operacional: otimização do capital investido e redução de custos de caixa;
- Política de novos dividendos.

Crescimento Industrial:

- Desenvolvimento de energias renováveis;
- Foco em novas tecnologias nos mercados maduros e de energias renováveis;
- Aumentar a carteira de novos clientes.

Eficiência Energética:

- Novas soluções em eficiência energética;
- Desenvolvimento de produtos simples como LED, veículos elétricos e dispositivos domésticos;
- Desenvolvimento de produtos complexos como bombas de calor, caldeiras e solar.

Qualidade para os Clientes:

- Ofertas comerciais alinhadas com as necessidades e escolhas dos clientes;
- Iniciativas que promovam o consumo responsável;
- Foco nos grupos de clientes em situações de vulnerabilidade.

#### GERENCIAMENTO AMBIENTAL

Estratégia Climática:

- Redução das emissões de CO<sub>2</sub>.

Mitigação dos Impactos Ambientais:

- Redução das emissões de SO<sub>2</sub> e NO<sub>x</sub>.

Uso Eficiente dos Recursos Hídricos:

- Redução do consumo de água em 10% comparado ao ano de 2010.

Biodiversidade e Proteção do Capital Natural:

- Preparação e implementação de um plano de biodiversidade;
- Proteção de espécies em áreas próximas das usinas.

#### RESPONSABILIDADE SOCIAL

Gerenciamento, Desenvolvimento e Motivação dos Empregados:

- Definição dos novos valores do Grupo;
- Simplificação e normatização dos processos de gerenciamento;
- Iniciativas de medição do clima laboral;
- Programas de treinamento.

Valorização da Diversidade dos Empregados:

- Desenvolvimento de políticas e iniciativas de valorização da diversidade;
- Promoção do equilíbrio entre vida profissional e as iniciativas de bem-estar no trabalho.

Relações de Responsabilidade com a Comunidade:

- Implementação de novos projetos para o desenvolvimento socioeconômico nas comunidades;
- Integração das questões de sustentabilidade na cadeia de valor;
- Definição de projetos de suporte às comunidades.

Acesso à Eletricidade:

- Dobrar o número de beneficiários com acesso à energia.

Saúde e Segurança:

- Abordagem global de segurança integrada ao negócio, conduta responsável e prevenção, divulgação e consolidação de uma cultura de saúde e segurança no trabalho.

Responsabilidade na Gestão da Cadeia de Suprimentos:

- Integração, fortalecimento e padronização das cláusulas contratuais sobre questões envolvendo o meio ambiente, a saúde, a segurança e os direitos humanos;
- Melhoria e crescente integração dos fatores de sustentabilidade na qualificação e no desempenho do sistema de avaliação para fornecedores;
- Partilha de informações e discussão com os fornecedores.

O Grupo Enel destaca a união entre inovação e sustentabilidade em seu plano estratégico como forma de obter maior competitividade e geração de valor.

### 3.2 COMPANHIA ENERGÉTICA DO CEARÁ – COELCE

A Companhia Energética do Ceará é uma subsidiária da Enel Brasil, com o serviço de distribuição de energia elétrica para todo o estado do Ceará. Em 2015, a companhia teve um lucro líquido de R\$ 363 milhões (O POVO, 2016), sendo premiada como a melhor distribuidora de energia elétrica do país de acordo com a Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica – ABRADDEE (ENEL, 2015).

A área de concessão da Coelce abrange os 184 municípios cearenses, uma extensão de 149 mil quilômetros quadrados, e mais de 8 milhões de habitantes. Conforme a Assessoria de Imprensa da companhia, a empresa possuía mais de 3,6 milhões de clientes no primeiro semestre de 2015 (ENEL, 2015).

Para entender o contexto social no qual o presente trabalho se apresenta, é importante destacar as palavras de Cruz e Colombo (2011, p. 2):

Semelhante a outros estados brasileiros, a economia do Ceará é composta por um importante mercado informal que emprega a maioria das pessoas que vivem na pobreza. Apesar dos esforços dos governos locais para trazer parte desse mercado à economia formal, o mercado informal ainda desempenha um papel central no desenvolvimento econômico e social do estado por empregar mais da metade da população ocupada de Fortaleza, capital do Ceará.

### 3.3 PROGRAMA ECOELCE

Os mais de 3 milhões de clientes da Coelce consomem, em média, 90 kWh por mês. O contexto nacional e também local no qual a companhia está presente impele a empresa à inovação e ao desenvolvimento de projetos que possam atender a necessidades da ordem social, ambiental e econômica (ENEL, 2014).

Conforme destacam Cruz e Colombo (2011), sob a perspectiva do Governo Federal, é requerido da Coelce, bem como de todas as concessionárias de energia elétrica do país, o aumento da sua cobertura geográfica para áreas mais pobres, o que inclui as comunidades de baixa renda das grandes cidades. Do ponto de vista da companhia, a Coelce vem desenvolvendo diversos projetos sociais e ambientais nos últimos anos para atender ao plano estratégico da empresa.

Do ponto de vista comercial, a companhia concluiu que a alta taxa de inadimplência e o furto de energia ocorre em comunidades de baixa renda devido às dificuldades de pagamento das contas de energia. Além disso, a empresa percebeu que havia uma estreita relação entre esta população de baixa renda e o grande volume de resíduos sólidos descartados indevidamente no meio ambiente (CRUZ; COLOMBO, 2011, p. 3).

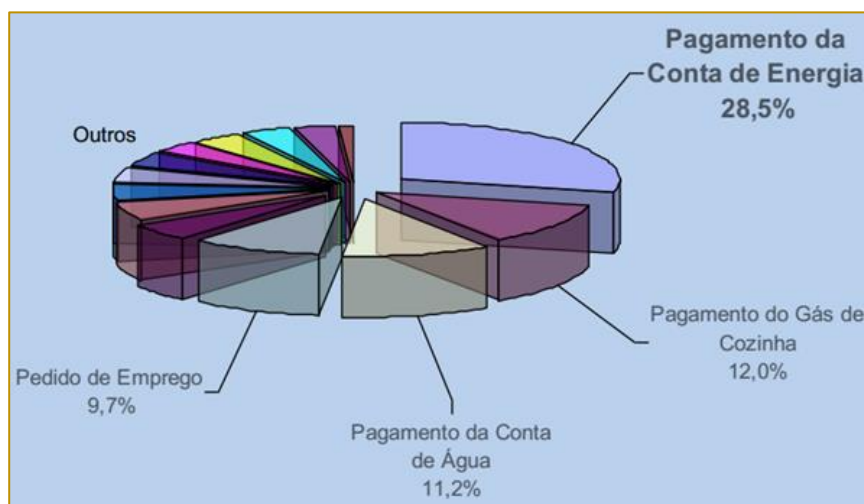
A partir do contexto apresentado, a Companhia Energética do Ceará criou o programa Ecoelce com o objetivo de recapturar o valor desperdiçado com os resíduos sólidos descartados e devolvê-lo aos seus clientes. Desse modo, a companhia pretende despertar nos clientes o correto gerenciamento dos resíduos sólidos, através da conversão desta atitude responsável em bônus que são utilizados para abater o montante do valor da conta de energia. Pode-

se resumir que o programa Ecoelce busca atender às exigências do Governo Federal quanto ao fornecimento de energia elétrica ao maior número possível de habitantes, incluindo a população de baixa renda e/ou com dificuldades de acesso à energia, atender ao *core business* da companhia (fornecer energia), atender sua necessidade de reduzir as perdas relacionadas com clientes inadimplentes, cumprir com as metas de eficiência energética determinadas pela ANEEL, além do seu compromisso com o desenvolvimento da comunidade local.

### 3.3.1 BREVE HISTÓRICO

Ao longo do ano de 2004 foi realizada uma pesquisa pela Secretaria Estadual de Meio Ambiente do Ceará em 1.155 residências de 184 comunidades carentes de Fortaleza, com o objetivo de conhecer qual a necessidade mais latente desta população. A pesquisa apontou que mais de 28% dos entrevistados tinham o desejo de liquidar suas contas de energia elétrica, seguido do pagamento de gás de cozinha, com 12% e da conta de água, com pouco mais de 11%. A figura 7 mostra o resultado da pesquisa (ARRUDA; JUCÁ; CARDOSO, 2010).

Figura 7 – Pesquisa de Intenção de Liquidação de Contas



Fonte: Secretaria de Meio Ambiente do CE *apud* ARRUDA; JUCÁ; CARDOSO (2010)

Outro estudo, realizado pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR, em 2006, apontou que a cidade de Fortaleza gerava mais de 41.000 toneladas de resíduos sólidos ao mês e que mais de 36% destes poderiam voltar à cadeia de produção com a reciclagem. Descobriu-se, ainda, que apenas 3.000 toneladas desse total chegavam às indústrias recicladoras, indicando que, apenas na capital cearense, cerca de 12.000 toneladas de resíduos eram descartadas por mês indevidamente no meio ambiente (UNIFOR *apud* ARRUDA; JUCÁ; CARDOSO, 2010).

Avaliando as pesquisas e considerando a forte relação entre baixo poder aquisitivo, desperdício, inadimplência e furto de energia, a Coelce criou o programa Ecoelce, dentro do Programa de Pesquisa e Desenvolvimento do Setor Elétrico, regulamentado pela Aneel, com o objetivo de incentivar a população a adotar a coleta seletiva, proporcionando a liquidez

das contas de energia dos clientes através da troca de resíduos recicláveis por descontos na conta de energia (bônus).

### 3.3.2 FUNCIONAMENTO DO PROGRAMA ECOELCE

Com a definição das ferramentas e estratégias referentes à implantação do programa, a Coelce disponibilizou recursos para o desenvolvimento de um sistema de gestão e operação dos resíduos negociados e créditos adquiridos. Neste sistema atuam três agentes com os seguintes papéis:

- Coelce: gerenciador do sistema de coleta de resíduos e crédito de bônus nas contas de energia dos clientes participantes;
- Parceiros Recicladores (nome utilizado pela Coelce para designar as empresas responsáveis pela operação nos postos de

coleta do programa Ecoelce - receber, guardar e comercializar o material reciclável); arrecadadores dos resíduos coletados no programa e responsável pela destinação destes à Indústria de Reciclagem;

- Cliente: usuário do programa de troca de resíduos por créditos na conta de energia e beneficiado com os descontos obtidos através da coleta seletiva.

Figura 8 – Posto de Coleta Ecoelce



Fonte: COELCE (2016)

Conforme destacou a Coordenadora do programa Ecoelce (2016)<sup>1</sup>, os agentes do sistema interagem de forma sistemática e beneficiam-se mutuamente, o que garante a sustentabilidade do programa e a contribuição para a preservação ambiental.

A Coelce estabeleceu parcerias com empresas de coleta e reciclagem de resíduos (parceiros recicladores) para operacionalizar os postos de coleta. A parceria é realizada mediante avaliação, além da apresentação de certificação ambiental para manejo de resíduos e correta destinação à indústria.

Para o atendimento à população de baixa renda, a companhia realiza parcerias com Associações Comunitárias a fim de introduzir a população como cooperadora do programa, bem como ampliar os benefícios do projeto, tendo em vista o maior comprometimento da comunidade com o meio ambiente (ARRUDA; JUCÁ; CARDOSO, 2010).

O controle de todo o processo é feito através de um programa informatizado, denominado Sistema Eco. Esse sistema é composto por

cartões de identificação dos clientes cadastrados no programa e máquinas de registro presentes em cada posto de coleta e interligadas a uma interface web, o que facilita o gerenciamento on-line das informações. O Sistema Eco permite à Coelce acompanhar a abertura e fechamento dos postos de coleta, visualizar o volume de resíduos comercializados, registro dos clientes, créditos recebidos, bônus concedidos etc.

Para participar do programa, o cliente deve dirigir-se a algum posto do Ecoelce e solicitar seu cartão mediante a apresentação da sua conta de energia. Este cartão conterá o número do cliente (presente na fatura de energia) para onde irão os bônus decorrentes da troca.

“Toda transação no Ecoelce gira em torno do número do cliente presente na conta de energia, que nós chamamos de UC (unidade consumidora). Nada de bônus será pago em espécie, mas através de crédito, na forma de bônus, na conta do cliente. É importante que adotemos esse tipo de procedimento para facilitar o controle e diminuir a inadimplência, já que um número considerável de clientes zera suas contas de luz com os bônus recebidos com o Ecoelce” (COORDENADORA ECOELCE, 2016).

<sup>1</sup> O nome da coordenadora não será apresentado com o intuito de preservar a sua identidade. Durante o trabalho sempre que for feito referência à entrevista com a coordenadora será usado a denominação Coordenadora Ecoelce (2016)

Figura 9 – Interface do Sistema Eco

Pontos de Coleta					
Ponto de Coleta	Ponto Aberto?	Ação	Última Abertura	Último Fechamento	Observações
ASSAÍ SOBRAL - JOSEFAZ	<b>SIM</b>	Fechar	08/02/2016 10.01.32	06/02/2016 13.36.46	ABRE DE SEG À SEX DE 8.00 AS 12.00 E DE 14.00 ÀS 17.00 E AOS SÁB DE 8.00 AS 12.00
MORADA NOVA - M GALVÃO	<b>SIM</b>	Fechar	08/02/2016 09.48.40	08/02/2016 09.48.22	SEG A SEX 8.00H AS 12.00H E 13.00H AS 15.00H / SÁB DE 8.00H AS 12.00H
ITINERANTE SOBRAL - JOSEFAZ	<b>SIM</b>	Fechar	08/02/2016 09.09.18	06/02/2016 14.01.38	SEG A SEX 7.00 AS 11.00 E DE 13.00 AS 17.00 E SAB DE 7.00 AS 12.00
SOBRAL JOSEFAZ RECICLAVEIS	<b>SIM</b>	Fechar	08/02/2016 09.07.21	06/02/2016 14.06.55	NÃO ABRE TODOS OS DIAS. QUANDO ABRE 7.00 AS 11.00 E 13.00 AS 17.00 SAB 7.00 AS 11.00
ASSEMBLEIA LEGISLATIVA	<b>SIM</b>	Fechar	06/02/2016 10.50.57	06/02/2016 10.50.34	SEG A SEX DE 8.00H AS 12.00H E 13.00H AS 17.00H
ASSAÍ PARANGABA ULTRA	<b>SIM</b>	Fechar	06/02/2016 10.02.37	06/02/2016 10.02.10	SEG À SÁB DAS 8H ÀS 12H E 13H ÀS 17H
DIAS MACEDO - SUPER DO POVO	<b>SIM</b>	Fechar	06/02/2016 08.47.47	05/02/2016 16.55.29	SEG A SEX DE 8.00H AS 16.00H
SERRINHA - ACORES	<b>SIM</b>	Fechar	05/02/2016 16.24.36	04/02/2016 09.47.59	SEG A SEX. 8.00H AS 12.00 E 13.00H AS 15.00H / SÁB. DE 8.00H AS 12.00H

Fonte: Cedido pela Coordenadora Ecoelce (2016).

Figura 10 – Cartão Ecoelce



Fonte: ARRUDA; JUCÁ; CARDOSO (2010)

No ato de adesão ao programa, o cliente é orientado a levar os resíduos recicláveis devidamente separados por tipo, pois cada categoria tem um valor específico que será pesado e somado para compor o valor do bônus concedido, em que se destaca o seguinte:

“Os resíduos recebidos pelo Ecoelce são todos de responsabilidade do Parceiro Reciclador. O parceiro responsável por determinado posto do Ecoelce tem a propriedade sobre aqueles resíduos e irá comercializá-los exercendo sua atividade empresarial que é a venda de recicláveis para a indústria. Dentro do programa, o

cliente troca seus resíduos por bônus na conta de energia, a Coelce ganha em imagem, considerando que nosso negócio é energia e não reciclagem, e o Parceiro Reciclador, como responsável por pagar os bônus aos clientes, será detentor dos resíduos o que facilita a forma de captação da matéria-prima (resíduos) para comercialização” (COORDENADORA ECOELCE, 2016).

Após realizar a separação dos recicláveis em sua residência, o cliente desloca-se até um dos postos de coleta do programa Ecoelce munido dos materiais que serão trocados. Utilizando-se a máquina de registro de coleta,



desenvolvida para recepção e transmissão de dados, o operador do posto de coleta registra os resíduos no sistema, mediante apresentação do cartão do cliente, informando o tipo e o respectivo peso. A máquina POS automaticamente calcula o valor do crédito ao cliente, baseando-se na

tabela de preços de resíduos cadastrada no Sistema Eco, alimentando o sistema com as informações referentes ao crédito obtido, data e hora da transação. Ao finalizar a coleta, a máquina imprime o comprovante da transação, que possui código único, para ser entregue ao cliente.

Figura 11 – Máquina de Registro de Coleta



Fonte: ARRUDA; JUCÁ; CARDOSO (2010)

Os créditos gerados nos postos de coleta são enviados via GPRS – *General Packet Radio Service* – para a Central de Processamento, onde é realizado o tratamento e a verificação dos dados gerados em campo. As operações de crédito são agrupadas e organizadas de acordo com o posto de coleta responsável pela operação, possibilitando o monitoramento das atividades de cada posto de coleta. As informações são, então, disponibilizadas on-line no Sistema de Gestão, possibilitando a verificação via web do processo de coleta de resíduos.

Para crédito dos bônus nas contas dos clientes, o programa utiliza uma sistemática de transmissão de dados de modo que não interfira no sistema de faturamento da empresa. Para isso, a central de processamento do Ecoelce atua

como agente arrecadador, enviando ao setor de faturamento da Coelce os valores a serem creditados e a identificação das respectivas unidades consumidoras (UCs). O sistema de faturamento da concessionária analisa os dados e procede ao faturamento dos créditos. Ao final do período de faturamento, o sistema realiza o somatório dos bônus por cada cliente e gera a conta de energia com valor reduzido (ARRUDA; JUCÁ; CARDOSO, 2010).

Caso o valor dos créditos obtidos seja superior ao total da fatura de energia do cliente, os créditos serão automaticamente repassados para a próxima fatura. Esse processo acontecerá repetidamente, caso haja bônus de valor considerável, até que o total dos bônus seja compensado pelo saldo devedor da conta de luz.

Figura 12 – Atores do programa Ecoelce



Fonte: Cedido pela Coordenadora Ecoelce (2016).

O cliente é quem escolhe o número da unidade consumidora a ser cadastrada no cartão, assim ele pode destinar os bônus para quem desejar. Ou seja, ele pode levar resíduos e creditar na conta de alguém da família ou de alguma outra pessoa ou instituição que queira beneficiar.

“Dessa forma, foi pensado em criar um estímulo às pessoas que fazem a coleta seletiva por hábito ou por ação ambiental, dando opções para que doem seus bônus a uma instituição carente. Assim, foi criado um banner com sugestões de instituições que os clientes podem beneficiar através da doação de bônus. Caso o cliente tenha o número da unidade consumidora de instituição carente diversa àquelas disponibilizadas e queira doar seus bônus, ele também poderá fazê-lo” (COORDENADORA ECOELCE, 2016).

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA COM BASE NOS OBJETIVOS

Conforme objetivo apresentado anteriormente, pôde-se classificar a pesquisa como exploratória. De acordo com Gil (2002) a pesquisa baseada em seus objetivos classifica-se como exploratória quando sua preocupação central permite maior conhecimento ou familiaridade com o problema proposto, objetivando torná-lo mais claro.

Logo, a pesquisa buscou comprovar a relevância da responsabilidade social corporativa e seus reflexos na empresa, na sociedade e no meio ambiente.

### 4.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA COM BASE NOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS UTILIZADOS

Analisados os objetivos do trabalho, percebeu-se que a pesquisa com base nos procedimentos técnicos seria do tipo Estudo de Caso, apoiada nas pesquisas documental e bibliográfica.

Conforme salienta Severino (2007), o Estudo de Caso constitui-se em pesquisa centrada no estudo de um caso particular e significativamente representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, permitindo inferências.

A pesquisa bibliográfica constituiu-se em elemento fundamental para permitir ao pesquisador aprofundar seus conhecimentos acerca da responsabilidade social corporativa, ao passo que a pesquisa documental serviu de matéria-prima para investigação e análise do Programa Ecoelce.

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos

tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes nos textos (SEVERINO, 2007, p. 122).

A pesquisa documental tem como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nesses casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise (SEVERINO, 2007, p. 123).

### 4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O pesquisador buscou investigar, através de um estudo de caso, se o programa Ecoelce insere-se no contexto da responsabilidade social empresarial, por não ser possível avaliar toda a população (todos os clientes do Programa Ecoelce), foi utilizado o recurso da amostragem por saturação.

Conforme destaca Fontanella *et al.* (2011), a amostragem por saturação é utilizada quando não há fechamento da pesquisa por exaustão, ou seja, quando se aborda todos os sujeitos elegíveis para a pesquisa. Nesse caso, a amostragem por saturação justifica a interrupção do processo de observação e recrutamento de novos participantes por considerar que não haverá elementos novos que subsidiem a teorização ou acrescente novos conhecimentos à pesquisa.

Conforme tratado no tópico 2.3 deste trabalho acadêmico, os *stakeholders* podem ser entendidos como qualquer público que afete a empresa ou por ela seja afetado em seus objetivos organizacionais. Partindo desse pressuposto e considerando o programa Ecoelce como fonte de estudo, o pesquisador destacou como sujeitos da pesquisa: colaboradores da Coelce, clientes do programa Ecoelce, Associações e Cooperativas de Catadores, gestores, acionistas, empresas privadas e governos municipais.

Devido a limitação de tempo, recursos e abrangência do trabalho, o pesquisador não investigou todos os sujeitos apontados. Para efeito da presente pesquisa foram considerados apenas dois segmentos

identificados como *stakeholders*, são eles os clientes do programa Ecoelce e as Associações de Catadores.

É importante destacar que a escolha dos atores entrevistados foi feita de forma intencional e por acessibilidade, buscando-se conhecer suas necessidades e perspectivas relativas ao estudo de caso em questão. À medida que ocorriam as entrevistas constatou-se a relevância dos entrevistados que passam a constituir, na maioria das vezes, o grupo daqueles que assumem papel decisório. Como é lembrado por Mattos e Godoi (2006) *apud* Bastos (2015), “a entrevista é um evento dialógico que promove reformulações metodológicas capazes de enriquecer a prática da pesquisa e construir novas situações de conhecimento”.

### 4.4 TÉCNICAS DE COLETA DE INFORMAÇÕES, DADOS E EVIDÊNCIAS

O trabalho do pesquisador teve como foco a pesquisa qualitativa por aplicar-se melhor ao estudo de caso em questão. Tal pesquisa permitiu ao aluno melhorar a avaliação do ambiente onde atua o programa Ecoelce, dos atores envolvidos, além da coleta de dados que viabilizaram os resultados.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 58)

Contudo, não se descartou a possibilidade de recorrer à pesquisa quantitativa como instrumento de análise dos dados numéricos extraídos do sistema Ecoelce, constituindo-se em ferramenta auxiliar na obtenção dos resultados.

Como instrumentos técnicos de coleta de informações, dados e evidências, a pesquisa adotou a observação, a pesquisa documental e o roteiro de entrevista. A observação por ser imprescindível ao trabalho de campo, a pesquisa documental pelo acesso do

pesquisador a relatórios do programa Ecoelce e a aplicação de entrevista com o intuito de compreender as variáveis relevantes ao estudo.

#### 4.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Convive-se permanentemente com grande volume de dados colocados à disposição. Verifica-se que esses dados necessitam, cada vez mais, de tratamento prático e de bom senso que os transformem em informação pertinente.

[...] Em face dessa conjuntura, e do volume de informações que se precisa esculpir, estruturar o desestruturado e desestruturar o que parece tão preciso é um exercício que se impõe. É necessário, cada vez mais, saber ler nos dados o que os clientes, os concorrentes e os outros atores dos ambientes interno e externo estão realmente dizendo, ainda que de forma indireta (FREITAS, 2000, p. 84 e 85).

Conforme destacou Freitas (2000), o grande volume de dados disponíveis, principalmente com a disseminação da internet, torna a pesquisa uma tarefa que exige tato do pesquisador ao lidar com esses dados de modo a alcançar resultados confiáveis e captadores de uma realidade. De forma análoga, pode-se ter certa dificuldade na obtenção de dados quando se trata de um estudo de caso. Por sua particularidade, o caso foco da pesquisa pode se traduzir numa dificuldade de estrapolação dos resultados.

Nesse contexto, o aluno utilizou como técnicas de análise de dados, a análise de conteúdo por ser aplicável a interpretação dos documentos e relatórios disponibilizados pela Coelce e a análise de frequência das respostas a uma determinada questão, com uso de tabelas e gráficos, por ter mostrado aplicabilidade na interpretação dos questionários (BARDIN, 2006 *apud* Mozzato e Grzybovski 2011).

### 5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo trata da análise dos dados coletados em campo, obtidos a partir das entrevistas aplicadas em maio de 2016 aos *stakeholders* do programa Ecoelce, conforme especificado na metodologia: clientes do programa Ecoelce e Associações de Catadores ACORES, RECICLANDO E EMTRE.

#### 5.1 PESQUISA COM CLIENTES ECOELCE

O programa Ecoelce conta atualmente com 445 mil clientes cadastrados (COELCE, 2016). Devido ao tamanho considerável da população, o aluno realizou a pesquisa com uma amostra de 30 clientes no ecoponto Reserva Open Mall<sup>2</sup>, localizado no bairro Edson Queiroz, cidade de Fortaleza. A escolha do ecoponto foi motivada por tratar-se de um dos pontos com maior arrecadação de resíduos do programa. A metodologia, conforme especificado no capítulo anterior, foi de amostragem por saturação, cujas respostas às entrevistas começaram a mostrar-se repetidas ou similares com a quantidade especificada.

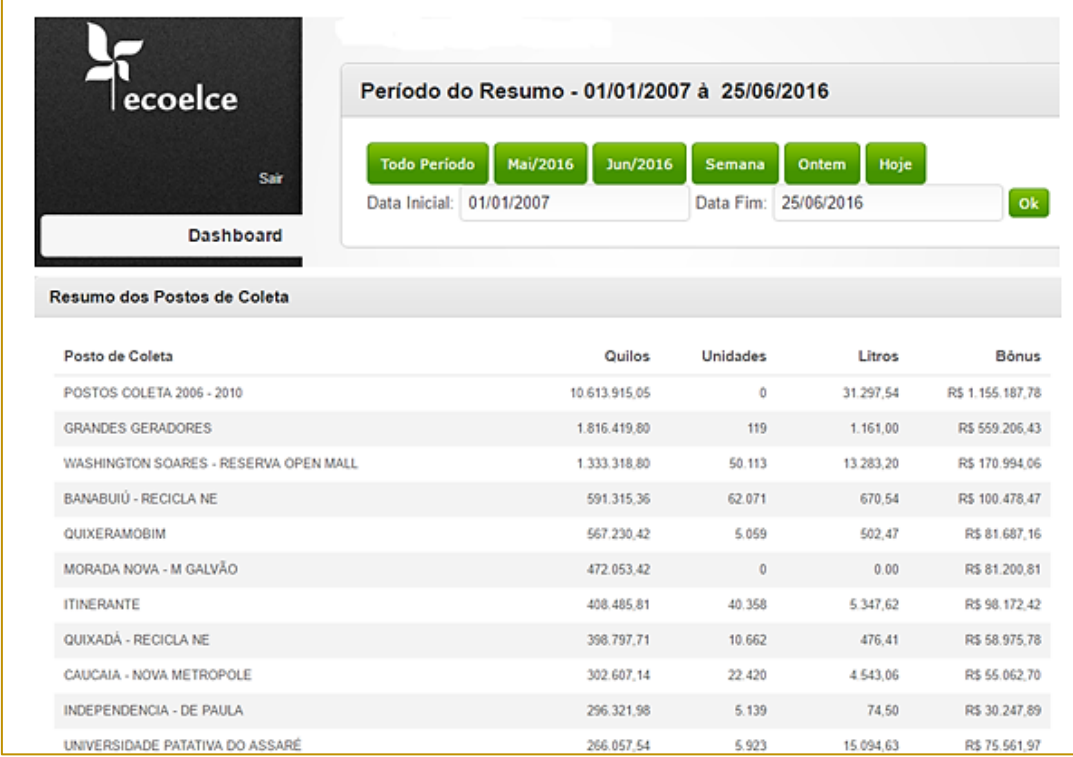
A pesquisa de campo procurou investigar as motivações dos clientes em participar do programa Ecoelce, suas percepções acerca do programa, se há contribuições do programa Ecoelce para a sociedade e para o meio ambiente, se estão satisfeitos com o programa em questão, qual o perfil socioeconômico desses clientes, além do seu conhecimento sobre sustentabilidade e a relação desta com o programa Ecoelce. O roteiro utilizado nas entrevistas pode ser visualizado no **APÊNDICE C**.

A pesquisa apontou que 80% dos clientes que entregam resíduos no ecoponto os trazem das residências. Entretanto, percebeu-se que o maior volume de resíduos entregues provinha das empresas.

A figura 13 corrobora a informação quanto ao volume dos resíduos, mostrando que 1.816.419,80 quilos dos resíduos entregues são provenientes de empresas (Grandes Geradores).

<sup>2</sup> Ecoponto Reserva Open Mall. Rua Eduardo Brígido, no estacionamento do Shopping Reserva Open Mall, próximo à Av. Washington Soares, bairro Edson Queiroz, Fortaleza-CE.

Figura 13 – Ranking de arrecadação por ponto de coleta



Posto de Coleta	Quilos	Unidades	Litros	Bônus
POSTOS COLETA 2006 - 2010	10 613.915,05	0	31.297,54	R\$ 1.155.187,78
GRANDES GERADORES	1.816.419,80	119	1.161,00	R\$ 559.206,43
WASHINGTON SOARES - RESERVA OPEN MALL	1.333.318,80	50.113	13.283,20	R\$ 170.994,06
BANABUIÚ - RECICLA NE	591.315,36	62.071	670,54	R\$ 100.478,47
QUIXERAMÓBIM	567.230,42	5.059	502,47	R\$ 81.687,16
MORADA NOVA - M GALVÃO	472.053,42	0	0,00	R\$ 81.200,81
ITINERANTE	408.485,81	40.358	5.347,62	R\$ 98.172,42
QUIXADÁ - RECICLA NE	398.797,71	10.662	476,41	R\$ 58.975,78
CAUCAIA - NOVA METRÓPOLE	302.607,14	22.420	4.543,06	R\$ 55.062,70
INDEPENDÊNCIA - DE PAULA	296.321,98	5.139	74,50	R\$ 30.247,89
UNIVERSIDADE PATATIVA DO ASSARÉ	266.057,54	5.923	15.094,63	R\$ 75.561,97

Fonte: Coelce (2016)

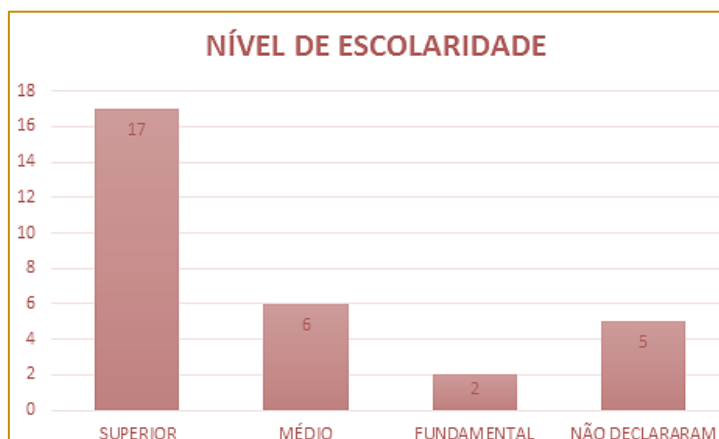
Os Grandes Geradores são empresas com alto potencial de produção de recicláveis, cadastrados no programa Ecoelce, através do qual comercializam, via sistema Grandes Geradores (uma modalidade dentro do Sistema Eco), seus resíduos com empresas recicladoras. Os valores decorrentes dessa comercialização são contabilizados via conta de energia, dessa forma, os Grandes Geradores, vendedores dos resíduos, receberão o valor pelo material vendido na forma de bônus na conta de energia, enquanto os compradores – empresas recicladoras – receberão a cobrança pelas compras efetuadas como encargo Ecoelce em suas faturas.

Contudo, o volume proveniente de empresas não pode ser medido apenas pelo módulo Grandes Geradores, uma vez que as pequenas e médias empresas entregam seus recicláveis diretamente nos pontos de coleta disponíveis no estado, contabilizando na modalidade convencional do Sistema Eco.

A pesquisa permitiu identificar que os clientes do ponto pesquisado têm entre 31 e 61 anos, em média, e que a quantidade entre homens e mulheres é bem equilibrada. Trata-se, na sua maioria, de pessoas com poder aquisitivo elevado e educação superior, com renda média de R\$ 5.700,00.

Ao serem questionados sobre os motivos que os levavam a prática da coleta seletiva através do programa Ecoelce, 60% responderam que o faziam pela consciência socioambiental e destinação correta dos resíduos à reciclagem, 37% eram motivados pela bonificação na conta de luz e apenas 3% pela fiscalização da Prefeitura de Fortaleza. É relevante informar que alguns dos respondentes inclusos no grupo dos 37% reconheceram a importância da responsabilidade socioambiental como uma segunda motivação. Contudo, para efeito de objetividade da pesquisa, considerou-se apenas o motivo apontado como principal.

Gráfico 1 – Medição do nível de escolaridade dos clientes



Fonte: Autor (2016)

Com a força que vem tomando o Plano Nacional de Resíduos Sólidos no país, as prefeituras vêm cobrando cada vez mais das empresas a responsabilidade pelo lixo gerado, aplicando multas mais severas àquelas que o desrespeitam. Neste sentido, os clientes que apontaram a adesão ao programa devido à fiscalização municipal, destacaram que o Ecoelce é uma forma não onerosa e aceita pela Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF) de dar a correta destinação aos seus recicláveis.

Conforme destaca a PMF (2016):

As empresas são consideradas como grandes geradoras de resíduos sólidos quando produzem diariamente mais de 100 litros de lixo comum, 50 litros de entulhos de construção civil ou qualquer quantidade de lixo com risco de contaminação ambiental ou biológica. Nesse caso, elas são responsáveis pelo custeio, acondicionamento, transporte, armazenamento, coleta, tratamento e destinação. [...] O objetivo é evitar que o lixo produzido pelas grandes geradoras seja misturado com o lixo domiciliar ou despejado em locais impróprios, como áreas verdes, praças, canteiros centrais e recursos hídricos.

Nos quesitos benefícios e vantagens de participar do programa Ecoelce, os respondentes declararam, na maioria, que o programa traz melhorias para a sociedade e para o meio ambiente provocando a redução do lixo nas ruas, a preservação do meio ambiente, a promoção da saúde pública, diminuindo a extração de matérias-primas devido a prática da reciclagem, a reciclagem dos resíduos e a geração de emprego e

renda decorrentes dos postos de atendimento do Ecoelce, além do desconto na conta de energia.

Os dados colhidos nas entrevistas apontam para a teoria defendida por Bowen (1953 *apud* Carrol 1999) de que o homem de negócios tem que alinhar suas políticas e ações com os valores sociais para praticar a RSC. As empresas que possuem esse posicionamento enxergam além dos seus interesses técnicos e econômicos, e terão um retorno econômico no longo prazo por sua responsabilidade com a sociedade (DAVIS *apud* BUSCH; RIBEIRO, 2009). Ferrel *et al.* (2001 *apud* SERPA, 2006) ainda complementa que essa visão (socioeconômica) amplia o conceito de RSC praticado pelas organizações por incluir a promoção do bem-estar social dentro dos objetivos empresariais.

Em contrapartida, outros clientes apontaram desvantagens do programa de reciclagem como: “deveria haver uma coleta móvel, pegando o refugo nas residências e empresas”, “o cadastro deveria ser aprimorado, aceitando também que fosse feito com o número do CPF”, “os postos de coleta deveriam funcionar nos feriados e fins de semana”, “melhorar a remuneração pelos resíduos entregues”, “aumentar o número de postos de coleta” e “demora no atendimento”.

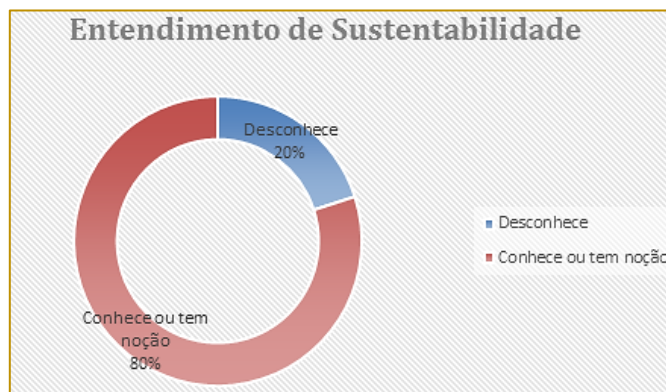
Com relação ao entendimento de sustentabilidade, as entrevistas indicaram que a maior parte dos clientes questionados conhecem ou têm noção sobre este assunto.

As respostas dessa maioria apontaram uma forte relação ao sentido lógico da palavra qual seja a capacidade de se manter, de se sustentar. Desse modo, os retornos

apresentados procuraram justificar a sustentabilidade através da harmonia entre produção e consumo, melhor utilização dos recursos, garantia da disponibilidade dos recursos no tempo futuro, o não desperdício, não poluir, gerir melhor os recursos existentes, equilíbrio entre natureza e sociedade e manter um ambiente mais limpo.

Esse resultado mostra uma ligação direta com o conceito de desenvolvimento sustentável difundido pela CMMAD (1988, p. 46) que o considera como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades”.

Gráfico 2 – Entendimento de Sustentabilidade

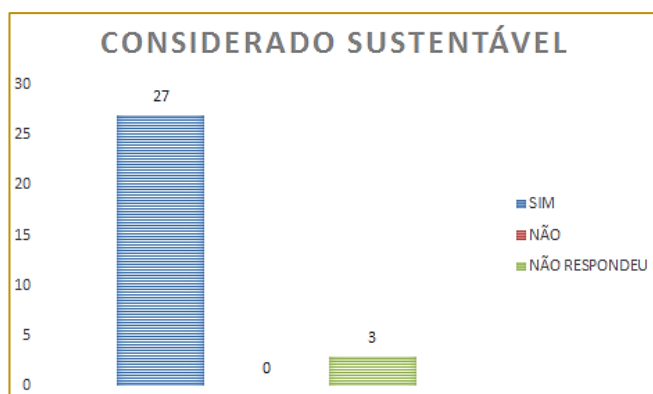


Fonte: Autor (2016)

Contudo, ao serem questionados sobre considerar ou não o programa Ecoelce como uma prática sustentável, houve maioria nas respostas positivas, exceto por uma pequena quantidade que não soube responder. Observou-se que, mesmo com um percentual de 20% desconhecendo o que é

sustentabilidade, ainda assim, boa parte destes consideraram as ações do programa como sustentáveis. Isso pode indicar que o programa Ecoelce possui uma imagem positiva sólida junto à população, fazendo com que o enxergue como algo benéfico de modo geral.

Gráfico 3 – Consideração do programa Ecoelce como Sustentável



Fonte: Autor (2016).

## 5.2 PESQUISA COM ASSOCIAÇÕES DE CATADORES

A pesquisa foi realizada com as presidentes de três Associações de Catadores participantes do programa Ecoelce: Empreendimento de Transformação de

Recicláveis (EMTRE), Associação Ecológica dos Coletores de Material Reciclável da Serrinha (ACORES) e Associação Cearense dos Trabalhadores e Trabalhadoras em

Resíduos Recicláveis (RECICLANDO)<sup>34</sup>; e buscou investigar as motivações das associações em participar do programa Ecoelce, suas percepções acerca deste, se há contribuições do programa Ecoelce para a sociedade e para o meio ambiente, se estão satisfeitas com o programa em questão, além do seu entendimento sobre sustentabilidade. O roteiro utilizado nas entrevistas pode ser visualizado no **APÊNDICE B**.

As entrevistas revelaram a dificuldade da atividade dos catadores, agravada pelo baixo grau de instrução desses profissionais. Percebeu-se que a organização na forma de associações permite unir esforços na obtenção de condições mais dignas de trabalho e de renda, motivos apontados como principais na criação das três Associações de Catadores em Fortaleza.

Conforme ressaltou a presidente do EMTRE:

“Através da realização de uma pesquisa foi verificado que os filhos de catadores tinham resistência em continuar a atividade laboral dos pais, por conta de uma questão de estigma social e devido às condições insalubres do trabalho do catador. Dessa forma, pensou-se na criação de um empreendimento que oferecesse condições de trabalho mais dignas, promovendo uma melhor estrutura e qualidade de trabalho para os catadores e que aumentasse a cadeia produtiva dos resíduos sólidos” (Associação 1).

Durante a abordagem acerca da situação financeira das associações e sua capacidade de prover melhores condições aos associados, verificou-se quão desafiador é o caminho dos catadores no atual cenário socioeconômico brasileiro. Assim, é importante destacar que a pesquisa de campo revelou que o faturamento médio mensal de duas das associações mostra-se bastante divergente do da terceira. Conforme dados obtidos, o faturamento médio tanto da ACORES quanto do EMTRE é de R\$ 3.500,00 enquanto a RECICLANDO declarou

faturamento de R\$ 30.000,00. Ao avaliar a quantidade de trabalhadores e o total dos custos e despesas das associações, percebeu-se que a remuneração dos catadores é inferior ao salário mínimo vigente.

Nos quesitos motivação e tipo de envolvimento das associações de catadores com o programa Ecoelce, o pesquisador constatou que as três funcionam como pontos de coleta exercendo o papel de “parceiro reciclador”. Neste caso, as associações ficam com os resíduos deixados pelos clientes do programa, remunerando-os na forma de bônus nas contas de energia. O parceiro reciclador acaba comprando recicláveis a valores mais baixos que terão agregação de valor, como a prensagem de plásticos e papéis, para serem vendidos em fardos a preços mais elevados, viabilizando o lucro com a atividade.

A motivação em firmar parceria com o Ecoelce decorreu do ganho de visibilidade em associar-se a uma empresa privada de renome, da oportunidade de participar de outros programas sociais da Coelce, como o Troca Eficiente<sup>5</sup>, e sobretudo, de aumentar a captação de resíduos para a reciclagem.

“O Ecoelce é um potencializador da arrecadação, uma vez que incentiva os geradores de resíduos domésticos a destinarem corretamente seus resíduos, em virtude de receberem o bônus em sua conta de energia. Além disso, dá maior visibilidade à associação, fazendo-a ser conhecida por uma maior quantidade de pessoas” (Associação 1).

As associações ACORES e RECICLANDO informaram arrecadação média mensal em volume de resíduos de 5 toneladas e 60 toneladas, respectivamente; o EMTRE não declarou. Fazendo um comparativo com os dados disponibilizados pela Coelce (ver **ANEXOS C, D e E**), percebeu-se que as arrecadações através do programa representam apenas 9,4% do total na ACORES e 1,85% na RECICLANDO.

<sup>3</sup> EMTRE: Rua Delmiro de Farias, nº 1750, bairro Rodolfo Teófilo, Fortaleza-CE.

ACORES: Rua Freire Alemão, nº 210, bairro Serrinhas, Fortaleza-CE.

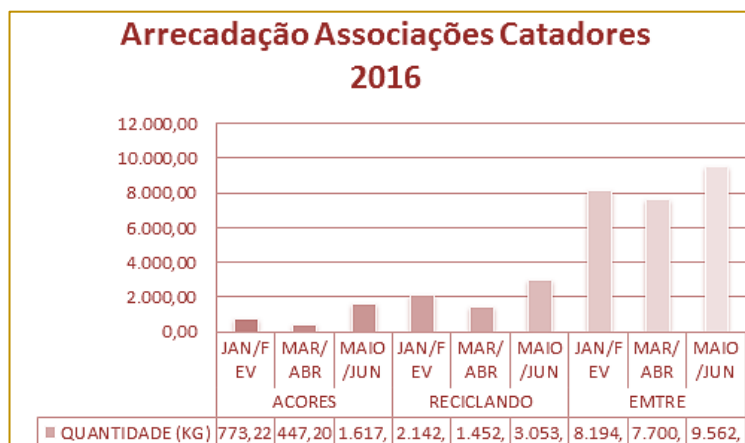
RECICLANDO: Avenida Plácido Castelo, nº 284, bairro Tancredo Neves, Fortaleza-CE.

<sup>4</sup> Com o intuito novamente de preservar a identidade das respondentes, optou por identificar as falas como sendo da Associação 1, Associação 2 e Associação 3.

<sup>5</sup> O Troca Eficiente consiste num programa da Coelce que troca a geladeira antiga e menos eficiente dos clientes baixa renda por novas, mais econômicas, promovendo a eficiência energética.



Gráfico 4 – Arrecadação das Associações com o programa Ecoelce



Fonte: Autor (2016).

Ao serem questionadas sobre os benefícios que o programa poderia trazer às associações, à sociedade e ao meio ambiente aquelas responderam de forma positiva, destacando que os clientes, motivados pelo bônus nas contas de energia, acabavam incrementando a captação de material para comercialização, além de aumentar a visibilidade das associações e haver a possibilidade de participação nos projetos sociais da companhia. Foram citados também o incentivo a coleta seletiva e a reciclagem, promovendo a redução de lixo na natureza e nas cidades; o aumento da vida dos aterros sanitários e diminuição da criação de lixões; a conscientização ambiental e a geração de emprego e renda, especialmente para aqueles em situação de vulnerabilidade social; e o auxílio na capacidade de liquidez das contas de energia através dos bônus concedidos.

Quanto aos pontos negativos relacionados ao Ecoelce, apenas a Associação RECICLANDO declarou que a companhia deveria promover mais ações de incentivo a captação de resíduos para a associação, por meio da distribuição de brindes e realização de mais campanhas.

A partir dessas observações, feitas pelas presidentes das associações, percebe-se que a Coelce as afeta ao passo que também é afetada, por meio do programa Ecoelce, ratificando a teoria dos *stakeholders* de que os públicos envolvidos afetam a empresa ou por ela são afetados em seus objetivos organizacionais (MOSTARDEIRO & FERREIRA, 2005 *apud* LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009). Percebe-se que tanto os clientes do programa Ecoelce como as

Associações de Catadores são “grupos importantes para o negócio” (FREEMAN, 1984 *apud* CARROLL, 1999), podendo fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso do programa objeto do estudo.

Por fim, a respondente do EMTRE apresentou claro conhecimento sobre sustentabilidade, enquanto as responsáveis pelas demais mostraram ideia limitada. Assim, o Empreendimento de Transformação de Recicláveis considerou o programa Ecoelce como uma atividade sustentável por “promover práticas sociais pró-ambientais que, por sua vez, geram recursos para pessoas desfavorecidas” (entrevista concedida em maio de 2016). A RECICLANDO, dentro do seu conhecimento, considerou o programa Ecoelce como promotor da sustentabilidade, enquanto a ACORES não soube responder.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

À luz da bibliografia consultada acerca da RSC e tomando por base o estudo do programa Ecoelce, da Companhia Energética do Ceará, identificou-se que existe uma preocupação socioambiental da companhia através do programa, dentro da sua área de concessão.

Os dados revelaram que o programa Ecoelce contribui com a sociedade e o meio ambiente, na medida em que proporciona a geração de emprego e renda; o envolvimento de diversos grupos de interesse por meio das parcerias que viabilizam a criação e operacionalização dos pontos de coleta e, dessa forma, influenciando e sendo influenciado por estes

atores; o incentivo à coleta seletiva; a transformação dos resíduos sólidos em produtos que voltarão ao mercado consumidor por meio da reciclagem; a diminuição do lixo nas ruas, auxiliando na promoção da saúde pública e preservação dos recursos naturais; a melhoria nas condições de liquidez dos clientes através dos bônus concedidos nas contas de energia; a promoção do social ao incentivar as doações de bônus para instituições carentes.

Percebeu-se que a proposta do programa está inserida dentro do contexto da sustentabilidade por incentivar a preservação dos recursos disponíveis hoje, através da reciclagem e do despertar da responsabilidade socioambiental, de modo a permitir que esses recursos também estejam disponíveis às gerações no futuro.

Com relação aos *stakeholders* entrevistados, foi possível apreender que demonstram satisfação em relação ao programa Ecoelce e o enxergam como uma medida benéfica para a sociedade e para o meio ambiente, além de ser considerado uma ação inclusiva e que permite atender aos diferentes interesses dos grupos envolvidos.

Verificou-se ainda que o programa vem ao encontro dos objetivos estratégicos do grupo Enel, como promover a eficiência energética, uma vez que através da reciclagem evita-se maior uso da energia elétrica na produção de novas mercadorias; foco nos grupos de clientes em situações de vulnerabilidade, por fornecer uma alternativa na liquidez das contas de energia com os abatimentos na forma de bônus, além de gerar emprego e

renda diretos e indiretos; redução das emissões de CO<sub>2</sub> por meio da reciclagem do lixo; integração das questões de sustentabilidade na cadeia de valor e dobrar o número de beneficiários com acesso à energia, uma vez que o programa Ecoelce encontra-se inserido no contexto da sustentabilidade, além de constituir-se como uma alternativa que facilita o acesso à energia; e a padronização das cláusulas contratuais sobre questões envolvendo o meio ambiente, a saúde, a segurança e os direitos humanos, considerando que os convênios firmados entre os atores envolvidos no programa Ecoelce procuram garantir a preservação do meio ambiente e a segurança e satisfação dos colaboradores.

A pesquisa demonstrou que o programa Ecoelce confirma a proposta de que a Responsabilidade Social Corporativa pode trazer benefícios para todos e, embora nem sempre traga ganhos financeiros às empresas, uma vez que estas injetam consideráveis recursos em programas, projetos e ações socioambientais, elas ganham através da agregação de valor na imagem.

Espera-se que a pesquisa contribua para aumentar o conhecimento sobre a Responsabilidade Social Corporativa. Contudo, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas procurando uma amostragem maior e não se limitando a apenas um ponto de coleta, de modo a estudar a percepção dos clientes inseridos em diferentes contextos sociais.

## REFERÊNCIAS

- [1] Arruda, Odailton Silva de; Jucá, Eduardo Almeida; CARDOSO, Ana Lúcia Bastos de Paula. Relatório case Ecoelce, categoria gestão. Fortaleza, 2010, 16 p.
- [2] Ashley, Patricia Almeida *et al.* Ética e responsabilidade social nos negócios. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- [3] Bastos, Adriana Teixeira. Aprendizagem e desenvolvimento sustentável: análise de narrativa no arranjo produtivo da piscicultura do Castanhão. 2015. 196 f. Tese de Doutorado, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2015.
- [4] Boechat, Cláudio Bruzzi; Boechat, Maria Cecília Bruzzi; Pôssas, Paulo Darien Guedes. Vínculos de negócios sustentáveis no Brasil. São Paulo: Instituto Ethos, 2005.
- [5] Borger, Fernanda Gabriela. Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 258 f. Tese de Doutorado – Departamento de Administração – Pós Graduação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- [6] Busch, Susana Erica; Ribeiro, Helena. Responsabilidade socioambiental empresarial: revisão da literatura sobre conceitos. Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente, São Paulo, v. 4, n. 2, Artigo 1, maio/ago. 2009.
- [7] Callado, Aldo Leonardo Cunha. Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na serra gaúcha. 2010. 215 f. Tese (doutorado) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2010.

- [8] Carroll, Archie B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construction. *Business & Society*, v. 38, n. 3, p. 268-295, Sep. 1999.
- [9] Coelce. Disponível em: <<https://www.coelce.com.br/coelcesociedade/programas-e-projetos/ecoelce.aspx>>. Acesso em: 26 junho, 2016.
- [10] Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD). *Nosso futuro comum*, 1.ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 1988.
- [11] Coordenadora Ecoelce. [Entrevista realizada em maio de 2016]. Coelce, 2016.
- [12] Cruz, Luciano Barin; Colombo, Jonathan. Energy, poverty and the market: the CRS Strategy of Coelce in Brazil. *International Journal of Case Studies in Management*. Volume 9, Issue 2, June 2011. ISSN 1911-2599.
- [13] Donaire, Denis. *Gestão ambiental na empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [14] Enel. Notícia. Disponível em: <<http://www.enel.com.br/coelce-alcanca-36-milhoes-de-clientes-no-primeiro-trimestre-de-2015/>>. Acesso em: 06 fev. 2016.
- [15] \_\_\_\_\_. Sustainability Report 2014. Disponível em: <[https://www.enel.com/en-gb/Documents/report2014/Enel\\_Sustainability\\_Report\\_2014.pdf](https://www.enel.com/en-gb/Documents/report2014/Enel_Sustainability_Report_2014.pdf)>. Acesso em: 22 jan. 2016.
- [16] \_\_\_\_\_. About Us. Disponível em: <[https://www.enel.com/en-gb/group/about\\_us](https://www.enel.com/en-gb/group/about_us)>. Acesso em: 20 jan. 2016.
- [17] Figge, Frank; Hahn, Tobias. Sustainable value added: measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological Economics*, Amsterdam, v.48, n.2, p.173-187, 2004. Disponível em: <[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)>. Acesso em: 08 jan. 2016.
- [18] Fontanella, Bruno José Barcellos; Luchesi, Bruna Moretti; Saidel, Maria Giovana Borges; Ricas, Jante; Turato, Egberto Ribeiro; Melo, Débora Gusmão. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 27(2):389-394, fev., 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.org/pdf/csp/v27n2/20.pdf>>. Acesso em: 26 abril, 2016.
- [19] Freitas, Henrique. Análise de dados qualitativos: aplicações e as tendências mundiais em sistemas de informação. *Revista de Administração da USP, RAUSP*, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 84-102, out./dez. 2000.
- [20] Gil, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- [21] Godoy, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- [22] Lyra, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. *Rac – Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 3, p. 39-52, jun. 2009.
- [23] Machado, Márcia Reis; Machado, Márcio André Veras; Corrar, Luiz João. Desempenho do índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da bolsa de valores de São Paulo. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v. 5, n. 2, p. 24-38, abr./jun. 2009.
- [24] Machado JR, Eliseu Vieira. Sinergia dos *stakeholders*: um *framework* de gestão e responsabilidade social – estudo de caso em instituição de ensino superior brasileira. 2009. 312 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara do Oeste, 2009.
- [25] Mozzato, Anelise Rebelato; Grzybovski, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.
- [26] Oliveira, Cleide Andréa Packeiser de; DENARDIN, Elio Sérgio; MURINI, Lisandra Taschetto. Responsabilidade socioambiental e sustentabilidade nas empresas de transportes de Santa Maria – RS. Disponível em: <<http://sites.unifra.br/Portals/36/Sociais/2011/publicao/02.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2015.
- [27] O Povo. Caderno Economia. Disponível em: <<http://www.opovo.com.br/app/economia/2016/02/05/noticiaseconomia,3571870/faturamento-bruto-da-coelce-supera-os-r-6-3-bi-em-2015.shtml>>. Acesso em: 06 fev. 2016).
- [28] Prefeitura Municipal de Fortaleza. Disponível em: <<http://catalogodeservicos.fortaleza.ce.gov.br/portalcategoria/fiscalizacao/servico/19>>. Acesso em: 15 jun. 2016.
- [29] Serpa, Daniela Abrantes Ferreira. Efeitos da responsabilidade social corporativa na percepção do consumidor sobre preço e valor: um estudo experimental. 2006. 176 f. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- [30] Severino, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- [31] Sousa, Ana Carolina Cardoso. Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável: a incorporação dos conceitos à estratégia empresarial. 2006. 213 p. Dissertação

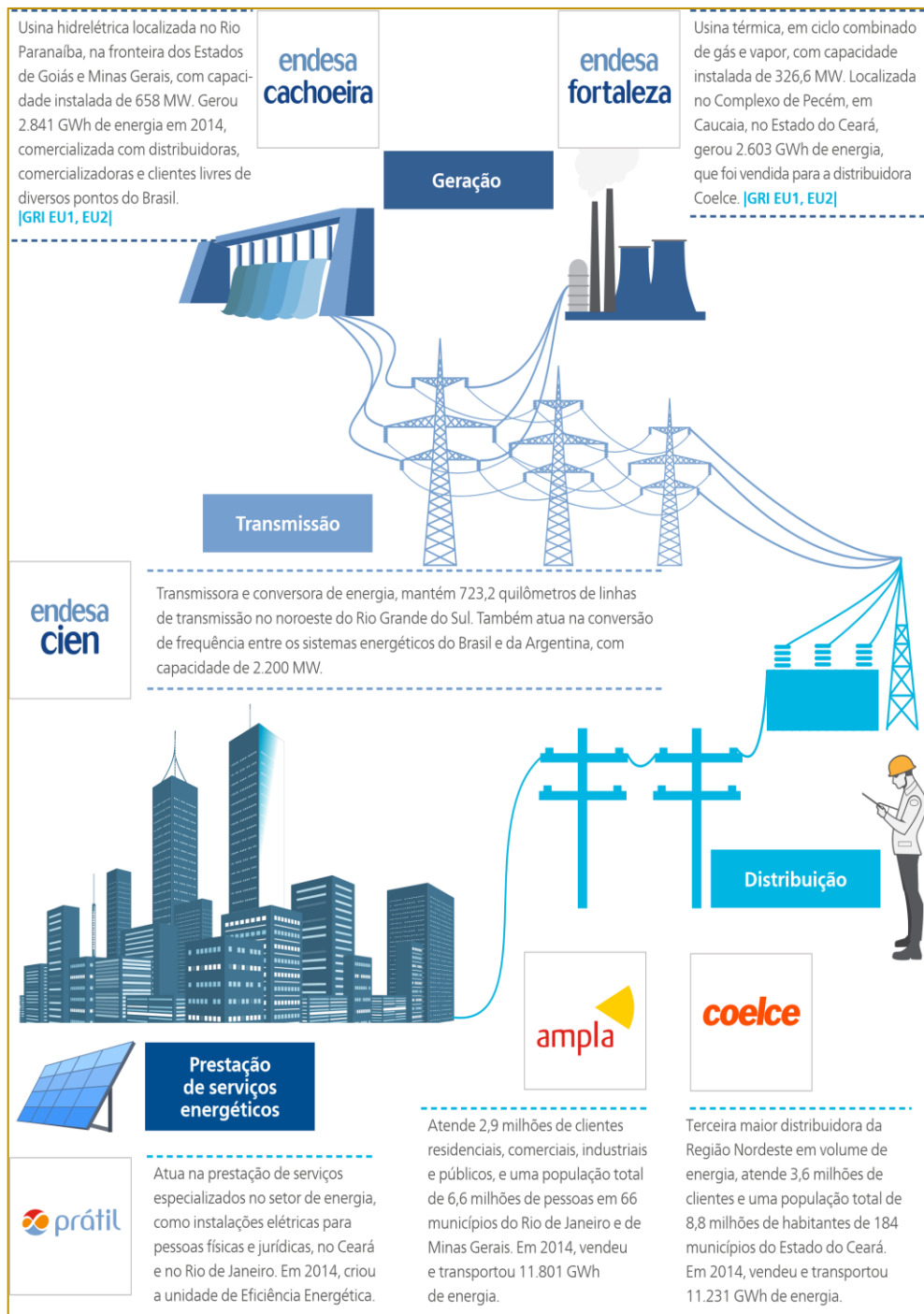
---

de Mestrado em Ciências em Planejamento Energético – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

[32] Wced. Comissão Mundial de Desenvolvimento Ambiental. Our common future. Oxford: Oxford University Press, 1987.

[33] Xavier, Alexandre Vicentine. Responsabilidade social corporativa: um enfoque multidisciplinar no contexto globalizado. Desenvolvimento em questão, Editora Unijuí, ano 8, n. 16, p. 131-158, jul./dez. 2010.

## ANEXO A – Holding Enel Brasil



## Anexo B – Relação De Resíduos Recebidos Pelo Programa Ecoelce



## Anexo C – Relatório de resíduos por posto de coleta (JAN e FEV 2016)

Relatório de Resíduo por Posto de Coleta							
Período Analisado: 01/01/2016 à 29/02/2016							
Data Solicitada: 07/07/2016							
Empresa	Posto	Resíduo Tipo	Resíduo	Qtd Coletado	Qtd Massa	Medida	Valor
Acores - associação	Serrinha - acores	Outros	Óleo	386,55	347,9	LT	115,96
Acores - associação	Serrinha - acores	Plástico	Pet	82	82	KG	20,5
Acores - associação	Serrinha - acores	Papel	Papelão	70	70	KG	4,2
Acores - associação	Serrinha - acores	Metal	Ferro batido	67	67	KG	6,7
Acores - associação	Serrinha - acores	Papel	Papel misto	57	57	KG	3,42
Acores - associação	Serrinha - acores	Plástico	Plástico	55	55	KG	16,5
Acores - associação	Serrinha - acores	Vidro	Litro branco	34	16,32	UN	3,4
Acores - associação	Serrinha - acores	Papel	Papel branco	28	28	KG	4,2
Acores - associação	Serrinha - acores	Vidro	Caco colorido	27	27	KG	0,27
Acores - associação	Serrinha - acores	Metal	Lata alumínio	17	17	KG	17
Acores - associação	Serrinha - acores	Plástico	Pvc	4	4	KG	1,4
Acores - associação	Serrinha - acores	Metal	Panela al	2	2	KG	3,6
Total				773,22			
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Papel	Papelão	1096,6	1096,6	KG	109,66
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Vidro	Caco branco	607,8	607,8	KG	30,38
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Papel	Papel branco	134	134	KG	26,8
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Plástico	Pet	72,7	72,7	KG	14,54
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Papel	Papel misto	54,6	54,6	KG	5,46
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Plástico	Plástico filme	52,6	52,6	KG	26,3
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Metal	Ferro batido	50,1	50,1	KG	7,49
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Plástico	Plástico	47,6	47,6	KG	19,04
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Vidro	Litro branco	14	6,72	UN	2,1
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Metal	Lata alumínio	11,1	11,1	KG	18,87
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Plástico	Cadeira caixa pvc	6	6	KG	6
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Tetrapak	Tetra pak	1,8	1,8	KG	0,18
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Metal	Panela al	0,8	0,8	KG	1,6
TOTAL				2142,42			

## Anexo C – Relatório de resíduos por posto de coleta (JAN e FEV 2016) - Continuação

Relatório de Resíduo por Posto de Coleta							
Período Analisado: 01/01/2016 à 29/02/2016							
Data Solicitada: 07/07/2016							
Empresa	Posto	Resíduo Tipo	Resíduo	Qtd Coletado	Qtd Massa	Medida	Valor
lfee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Papel	Papel branco	2326	2326	KG	232,6
lfee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Papel	Papelão	1521,25	1521,25	KG	121,67
lfee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Papel	Papel misto	1338,42	1338,42	KG	66,8
lfee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Vidro	Vidro misto	696,92	696,92	KG	13,92
lfee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Metal	Ferro batido	670,11	670,11	KG	67,01
lfee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Plástico	Pet	589,2	589,2	KG	158,53
lfee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Papel	Jornal	392,7	392,7	KG	43,16
lfee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Plástico	Plástico filme	357,1	357,1	KG	109,03
lfee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Outros	Óleo	137,5	123,75	LT	34,37
lfee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Vidro	Vidro colonial	121	0	UN	12,1
lfee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Metal	Lata alumínio	67,1	67,1	KG	100,65
lfee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Tetrapak	Tetra pak	42,1	42,1	KG	2,89
lfee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Plástico	Pvc	29,5	29,5	KG	8,85
lfee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Metal	Panela al	26	26	KG	57,2
lfee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Plástico	Cadeira plastica	8	8	KG	4
lfee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Metal	Bronze	4	4	KG	8
lfee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Metal	Aluminio misto	2,5	2,5	KG	5
TOTAL					8194,65		



## Anexo D – Relatório de resíduos por posto de coleta (Mar E Abr 2016)

0063							
Período Analisado:01/03/2016 à 30/04/2016							
Data Solicitada:07/07/2016							
Empresa	Posto	Resíduo Tipo	Resíduo	Qtd Coletado	Qtd Massa	Medida	Valor
Acores - associação	Serrinha - acores	Papel	Papelão	147	147	KG	8,82
Acores - associação	Serrinha - acores	Metal	Ferro batido	103	103	KG	10,3
Acores - associação	Serrinha - acores	Vidro	Caco colorido	84	84	KG	0,84
Acores - associação	Serrinha - acores	Outros	Óleo	50	45	LT	15
Acores - associação	Serrinha - acores	Vidro	Litro branco	40	19,2	UN	4
Acores - associação	Serrinha - acores	Plástico	Plástico	19	19	KG	5,7
Acores - associação	Serrinha - acores	Plástico	Pet	12	12	KG	3
Acores - associação	Serrinha - acores	Metal	Lata alumínio	12	12	KG	12
Acores - associação	Serrinha - acores	Papel	Papel branco	6	6	KG	0,9
TOTAL					447,2		
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Papel	Papelão	414,9	414,9	KG	41,49
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Vidro	Caco branco	372,6	372,6	KG	18,61
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Papel	Papel misto	262,1	262,1	KG	26,21
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Papel	Papel branco	257,9	257,9	KG	51,58
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Plástico	Plástico filme	30,9	30,9	KG	15,45
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Outros	Óleo	29	26,1	LT	14,5
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Plástico	Pet	26	26	KG	5,2
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Metal	Ferro batido	19,1	19,1	KG	2,85
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Metal	Lata alumínio	18,4	18,4	KG	31,28
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Plástico	Plástico	15,3	15,3	KG	6,12
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Plástico	Cadeira caixa pvc	4	4	KG	4
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Metal	Panela al	2,9	2,9	KG	5,8
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Tetrapak	Tetra pak	2,6	2,6	KG	0,26
					Total	1452,8	

## Anexo D – Relatório de resíduos por posto de coleta (Mar E Abr 2016) - Continuação

0063							
Período Analisado:01/03/2016 à 30/04/2016							
Data Solicitada:07/07/2016							
Empresa	Posto	Residuo Tipo	Residuo	Qtd Coletado	Qtd Massa	Medida	Valor
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Papel	Papelão	2580,3	2580,3	KG	206,4
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Papel	Papel branco	984,29	984,29	KG	98,41
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Vidro	Vidro misto	978,34	978,34	KG	19,56
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Papel	Papel misto	930,6	930,6	KG	46,48
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Metal	Ferro batido	650,5	650,5	KG	65,05
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Plástico	Plástico filme	499,4	499,4	KG	149,8
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Plástico	Pet	395,7	395,7	KG	98,81
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Outros	Óleo	330	297	LT	82,49
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Papel	Jornal	225,5	225,5	KG	24,78
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Metal	Lata alumínio	72,8	72,8	KG	109,2
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Vidro	Vidro colonial	64	0	UN	6,4
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Tetrapak	Tetra pak	40	40	KG	2,75
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Plástico	Pvc	37,1	37,1	KG	11,13
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Metal	Panela al	8,5	8,5	KG	18,7
TOTAL				7700,03			

## Anexo E – Relatório de resíduos por posto de coleta (Maio E Jun 2016)

Relatório de Resíduo por Posto de Coleta							
Período Analisado: 01/05/2016 à 30/06/2016							
Data Solicitada: 07/07/2016							
Empresa	Posto	Resíduo Tipo	Resíduo	Qtd Coletado	Qtd Massa	Medida	Valor
Acores - associação	Serrinha - acores	Papel	Papelão	735,8	735,8	KG	44,14
Acores - associação	Serrinha - acores	Plástico	Pet	193	193	KG	48,25
Acores - associação	Serrinha - acores	Plástico	Plástico	155,5	155,5	KG	46,65
Acores - associação	Serrinha - acores	Vidro	Caco colorido	145	145	KG	1,45
Acores - associação	Serrinha - acores	Metal	Ferro batido	140	140	KG	14
Acores - associação	Serrinha - acores	Vidro	Litro branco	74	35,52	UN	7,4
Acores - associação	Serrinha - acores	Outros	Óleo	70	63	LT	21
Acores - associação	Serrinha - acores	Papel	Papel branco	54	54	KG	8,1
Acores - associação	Serrinha - acores	Metal	Lata alumínio	36,5	36,5	KG	36,5
Acores - associação	Serrinha - acores	Metal	Lata aço	24	24	KG	2,4
Acores - associação	Serrinha - acores	Papel	Papel misto	19	19	KG	1,14
Acores - associação	Serrinha - acores	Plástico	Plástico filme	9,8	9,8	KG	1,96
Acores - associação	Serrinha - acores	Plástico	Pvc	2	2	KG	0,7
Acores - associação	Serrinha - acores	Tetrapak	Tetra pak	2	2	KG	0,2
Acores - associação	Serrinha - acores	Metal	Panela al	2	2	KG	3,6
TOTAL					1617,12		
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Metal	Ferro batido	813,29	813,29	KG	122
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Papel	Papelão	633	633	KG	63,3
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Papel	Papel branco	535,6	535,6	KG	107,1
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Vidro	Caco branco	452,5	452,5	KG	22,62
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Plástico	Pet	129	129	KG	25,8
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Outros	Óleo	128	115,2	LT	64
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Tetrapak	Tetra pak	118,7	118,7	KG	11,87
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Papel	Papel misto	117	117	KG	11,7
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Vidro	Litro branco	55	26,4	UN	8,25
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Plástico	Plástico	51,76	51,76	KG	20,7
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Metal	Lata alumínio	23,3	23,3	KG	39,61
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Metal	Alumínio fundido	16	16	KG	16
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Plástico	Cadeira caixa pvc	10,5	10,5	KG	10,5
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Plástico	Plástico filme	10,3	10,3	KG	5,15
Reciclando - associação	Reciclando - associação	Metal	Panela al	1,4	1,4	KG	2,8
TOTAL					3053,95		

## Anexo E – Relatório de resíduos por posto de coleta (Maio E Jun 2016) - Continuação

Relatório de Resíduo por Posto de Coleta							
Período Analisado: 01/05/2016 à 30/06/2016							
Data Solicitada: 07/07/2016							
Empresa	Posto	Resíduo Tipo	Resíduo	Qtd Coletado	Qtd Massa	Medida	Valor
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Papel	Papelão	3395,62	3395,62	KG	294,8
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Papel	Papel misto	2041	2041	KG	148,1
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Vidro	Vidro misto	721,69	721,69	KG	14,39
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Plástico	Plástico filme	641,37	641,37	KG	157,8
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Metal	Ferro batido	633,4	633,4	KG	57,3
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Outros	Óleo	583,5	525,15	LT	145,9
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Plástico	Pet	581,9	581,9	KG	153,5
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Papel	Papel branco	564,3	564,3	KG	58,08
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Papel	Jornal	176	176	KG	19,34
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Metal	Lata alumínio	167,75	167,75	KG	251,6
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Vidro	Vidro colonial	165	0	UN	18,18
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Tetrapak	Tetra pak	86,6	86,6	KG	5,96
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Metal	Panela al	12,85	12,85	KG	28,27
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Plástico	Cadeira plastica	8,5	8,5	KG	5,15
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Plástico	Pvc	2,7	2,7	KG	0,81
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Metal	Aluminio misto	2	2	KG	4
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Metal	Latão	1	1	KG	3
Ifee	Rodolfo teofilo - associação emtre	Metal	Bronze	1	1	KG	2
TOTAL					9562,83		

## Anexo F – Relatório O planeta economiza com o Ecoelce (Jan 2007 A Jul 2016)

Material Reciclável	Toneladas Recicladadas	Deixaram de ser retirados da natureza		Equivalência	
METAL	3.954,90	3.757,16	MIN. FERRO (t)	751,43	Vagões de Metrô
		1.977,45	CARVÃO (t)	123,59	Ônibus
		316,39	CAL (t)	287,63	Carros de Passeio
		20.960,97	ENERGIA (MWh)	118.423,58	Casas Abastecidas/mês
PAPEL	11.646,78	116.467,77	ÁRVORES CORTADAS	1.109,22	Campos de Futebol
		1.141.384.137,18	ÁGUA (l)	4.565,54	Piscinas Olímpicas
		53.109,30	ENERGIA (MWh)	300.052,56	Casas Abastecidas/mês
LONGA VIDA	67,06	341,34	ENERGIA (MWh)	1.928,47	Casas Abastecidas/mês
PLÁSTICO	4.158,17	41,58	PETRÓLEO	37,80	Carros de Passeio
		22.038,31	ENERGIA (MWh)	124.510,23	Casas Abastecidas/mês
VIDRO	3.569,00	3.569,00	VIDRO NOVO (t)	222,17	Ônibus
		2.498,30	AREIA (t)	49,97	Vagões de Metrô
		2.284,16	ENERGIA (MWh)	12.904,86	Casas Abastecidas/mês

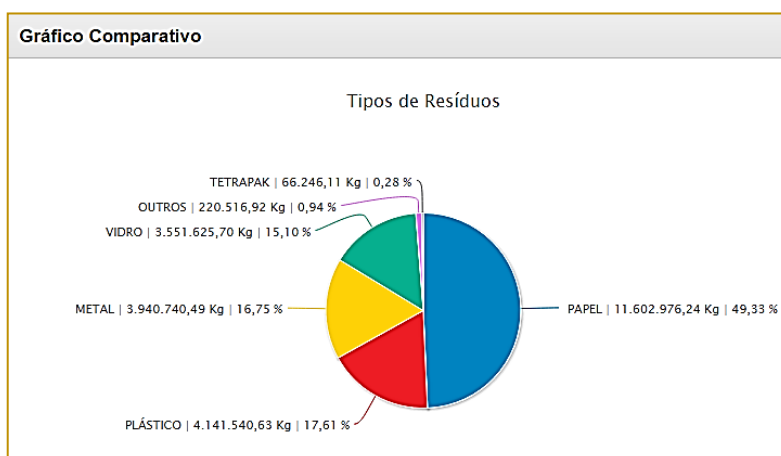
## Anexo G – Resumo do programa Ecoelce (Jan 2007 A Jun 2016)

Resumo do Projeto	Cálculo Energético																								
<b>Cientes</b> <b>445601</b> Cadastrados <b>28059</b> Assíduos <b>45445</b> Bonificados <b>Total Coletado</b> <b>23.523.646,09 Kg</b> 23.091.075,36 Kg - 498.914 Un - 197.680,82 Lt <b>Quantidade de Transações</b> <b>333634</b> <b>Bônus</b> <b>R\$ 3.570.494,60</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Resíduo</th> <th>Total Coletado (KG)</th> <th>KWh Economizado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PAPEL</td> <td>11.602.976,24</td> <td>52.909.571,65</td> </tr> <tr> <td>PLÁSTICO</td> <td>4.141.540,63</td> <td>21.950.165,34</td> </tr> <tr> <td>METAL</td> <td>3.940.740,49</td> <td>19.388.443,21</td> </tr> <tr> <td>VIDRO</td> <td>3.551.625,70</td> <td>2.273.040,45</td> </tr> <tr> <td>OUTROS</td> <td>220.516,92</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>TETRAPAK</td> <td>66.246,11</td> <td>337.855,16</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>23.523.646,09 KG</b></td> <td><b>96.859.075,81 KWh</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Definição de Un/h: KWh Economizado / Média de Consumo UC</p>	Resíduo	Total Coletado (KG)	KWh Economizado	PAPEL	11.602.976,24	52.909.571,65	PLÁSTICO	4.141.540,63	21.950.165,34	METAL	3.940.740,49	19.388.443,21	VIDRO	3.551.625,70	2.273.040,45	OUTROS	220.516,92	0,00	TETRAPAK	66.246,11	337.855,16	<b>Total</b>	<b>23.523.646,09 KG</b>	<b>96.859.075,81 KWh</b>
Resíduo	Total Coletado (KG)	KWh Economizado																							
PAPEL	11.602.976,24	52.909.571,65																							
PLÁSTICO	4.141.540,63	21.950.165,34																							
METAL	3.940.740,49	19.388.443,21																							
VIDRO	3.551.625,70	2.273.040,45																							
OUTROS	220.516,92	0,00																							
TETRAPAK	66.246,11	337.855,16																							
<b>Total</b>	<b>23.523.646,09 KG</b>	<b>96.859.075,81 KWh</b>																							

## Anexo G – resumo do programa ecoelce (jan 2007 a jun 2016) cont.

Cálculo de Captura de CO2			
Resíduo	Total Coletado (KG)	Kg de CO2/t <sup>1</sup>	CO2 Total Ton
PAPEL	11.602.976,24	3,69	42.814,98
PLÁSTICO	4.141.540,63	2,22	9.194,22
METAL	3.940.740,49	0,97	3.822,52
VIDRO	3.551.625,70	0,28	994,46
OUTROS	220.516,92		0,00
TETRAPAK	66.246,11		0,00
<b>Total</b>	<b>23.523.646,09 KG</b>		<b>56.826,18 Ton</b>

<sup>1</sup> (Total de Kg' x Índice de CO2 de referência) / 1000



## APÊNDICE A – ROTEIRO

Este apêndice traz um roteiro semiestruturado com perguntas abertas e fechadas que visa proporcionar as informações necessárias ao

conhecimento do objeto do estudo: compreender o alcance das ações do programa Ecoelce no tocante às suas contribuições para a sociedade e o meio ambiente.

Quadro 5 – Proposições analíticas e procedimentos da pesquisa

Proposições analíticas	Procedimentos da pesquisa
Descrever o programa Ecoelce;	Pesquisa documental, observação.
Conhecer o perfil dos clientes, associações e cooperativas que são adeptos do programa Ecoelce. O que você entende por sustentabilidade? Considera o programa como sustentável?	Roteiro de entrevista: Para clientes: Idade, renda individual ou familiar, escolaridade, sexo, nº de indivíduos na família etc. Para associações e cooperativas: Nome, finalidade, ano de fundação, ano de vinculação ao programa Ecoelce, faturamento, volume total de resíduos e percentual originado do Ecoelce, pessoas que trabalham na associação (nº de pessoas, são contratadas? São voluntárias?), tipo de envolvimento com o Ecoelce.
Conhecer os motivos que levam clientes, associações e cooperativas a se envolverem com o programa Ecoelce.	Por qual motivo participa do programa Ecoelce?
Identificar os benefícios e dificuldades percebidas pelos clientes, associações e cooperativas adeptas do programa Ecoelce.	Roteiro de entrevista: O Ecoelce trouxe algum benefício para você? Se sim, quais? O Ecoelce trouxe algum benefício para o meio ambiente? O Ecoelce trouxe algum benefício para a cidade de modo geral? Percebe alguma desvantagem em participar do programa? Se sim, quais e por quê?
Identificar as consequências do programa Ecoelce aos <i>stakeholders</i> .	Pesquisa documental, observação e entrevistas.
Identificar a percepção dos clientes e associações sobre a sustentabilidade.	Roteiro de entrevista: O que o/a sr(a) entende por sustentabilidade? O(a) sr(a) considera o programa Ecoelce como uma prática sustentável? Por quê?

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

## Apêndice B – Protocolo De Pesquisa Para Análise Do Programa Ecoelce – Associação De Catadores

**Prezado (a) Senhor (a):**

**Este instrumento de coleta de dados faz parte de uma pesquisa acadêmica realizada pelo Curso de Graduação em Administração de Empresas da Universidade Estadual do Ceará – UECE. O objeto deste estudo são as associações de catadores ligadas ao programa Ecoelce e o objetivo é compreender o alcance das ações do programa Ecoelce no tocante às suas contribuições para a sociedade e o meio ambiente. Ressalto que suas respostas são confidenciais e os dados informados no questionário não terão identificação.**

**PERFIL DA ASSOCIAÇÃO DE CATADORES RESPONDENTE**

1. Nome da Associação:
2. Ano da fundação:
3. Como surgiu a Associação e qual a sua finalidade?
4. Qual foi o ano de vinculação ao programa Ecoelce?
5. Qual o faturamento médio da Associação?
6. Qual o volume total de resíduos arrecadados? Deste, qual o percentual originado do Ecoelce? O(a) sr(a) considera o Ecoelce como um potencializador nessa arrecadação?
7. Quantas pessoas trabalham na Associação? Elas são contratadas? São voluntárias?
8. Qual o tipo de envolvimento com o programa Ecoelce?
9. O que motivou a Associação a participar do programa Ecoelce?
10. O(a) sr(a) considera que o programa Ecoelce trouxe algum benefício para a Associação? Se sim, qual?
11. O(a) sr(a) considera que o programa Ecoelce traz algum benefício ao meio ambiente?
12. O(a) sr(a) considera que o programa Ecoelce traz algum benefício para a sociedade e a cidade de modo geral?
13. O(a) sr(a) percebe alguma desvantagem em participar do programa Ecoelce? Caso sim, quais e por quê?
14. O que o(a) sr(a) entende por sustentabilidade? O(a) sr(a) considera o programa Ecoelce como uma prática sustentável? Por quê?

## Apêndice C – Protocolo De Pesquisa Para Análise Do Programa Ecoelce – Clientes Do Programa

**Prezado (a) Senhor (a):**

**CONHECENDO OS CLIENTES DO PROGRAMA ECOELCE**

**O objeto deste estudo são os clientes do programa Ecoelce e o objetivo é compreender o alcance das ações do programa Ecoelce no tocante às suas contribuições para a sociedade e o meio ambiente. Ressalto que suas respostas são confidenciais e os dados informados no questionário não terão identificação.**

**Agradeço por sua colaboração.**

1. Qual a sua idade?
2. Qual a renda individual ou familiar média?
3. Qual o seu nível de escolaridade?
4. Sexo: masculino feminino
5. Qual o número de pessoas na família?
6. Qual motivo o(a) levou a participar do programa Ecoelce?
7. O programa Ecoelce trouxe algum benefício ao sr(a)? Se sim, qual?
8. O(a) sr(a) considera que o programa Ecoelce traz algum benefício ao meio ambiente?
9. O(a) sr(a) considera que o programa Ecoelce traz algum benefício para a sociedade e à cidade de modo geral?
10. O(a) sr(a) percebe alguma desvantagem em participar do programa Ecoelce? Caso sim, quais e por quê?
11. O que o(a) sr(a) entende por sustentabilidade?
12. O(a) sr(a) considera o programa Ecoelce como uma prática sustentável? Por quê?



# Capítulo 8

## LOGÍSTICA REVERSA: ESTUDO DE CASO DE UM PROJETO PROPOSTO PELA EMPRESA SUSTHENTA PARA EMPRESA ALGAR AGRO

*Stephanie Manrhara Borges Santana*

*Luana Aparecida de Amorim*

*Raduan Tesarin*

*Naiara Faiad Sebba Calife Garcia*

**Resumo:** O objetivo deste trabalho é analisar o desenvolvimento de um projeto de logística reversa aplicada na empresa Algar Agro na cidade de Uberlândia-MG, no ano de 2015. De acordo com Guarnieri (2013), a logística reversa é exatamente o plano que cumpre o papel de preparar o retorno dos resíduos de pós-venda e pós-consumo ao ambiente de negócios. A metodologia aplicada neste artigo foi a de estudo de caso, que discorre o projeto apresentado pela empresa Susthenta que tem sede na cidade de Uberlândia-MG, para a empresa Algar Agro, com a função de colocar a mesma em um contexto sustentável, para isso, houve a coleta de PET, papelão e óleo de cozinha usado. O projeto também teve a intenção de conscientizar, educar e chamar atenção da população para as causas e efeitos resultante da destinação inadequada dos resíduos sólidos. O projeto proporcionou resultado satisfatório em todas as esferas, para a população trouxe informação, aprendizado e conscientização e para a empresa além desses adjetivos citados poupou-se economicamente.

**Palavras-chave:** Logística Reversa, Pós-venda e Pós-consumo, Resíduos Sólidos

## 1 INTRODUÇÃO

A Logística Reversa (LR), processo de sustentabilidade, tem ocupado um lugar importante dentro do ambiente empresarial, tornando-se uma ação necessária e um diferencial competitivo. Ela é definida pela Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) como um modo de desenvolvimento social e econômico configurado por um aglomerado de ações, meios e procedimentos destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos para o reaproveitamento em seu ciclo ou obter uma destinação ambiental adequada (BRASIL, 2010).

E para que este fluxo ocorra, há um grupo de atividades que devem ser realizadas para que haja esse reaproveitamento e remoção de refugo. Dentre elas, encontra-se a separação, coleta, expedição e embalagem de produtos usados, danificados e obsoletos dos pontos de venda ou consumo até os locais de reciclagem, revenda, reprocessamento ou descarte (STEVEN, 2004).

Como resultado desse processo, há várias vantagens diretas e indiretas para a empresa atuante e para os clientes. Algumas delas são: uma imagem sólida para a empresa; melhoria no processo de produção; economia e ganhos com o reaproveitamento de materiais; geração de produtos de mais qualidade e eficientes; consumidores mais conscientes; e benefícios ambientais.

Devido ao contexto apresentado, o objetivo do presente estudo é a estruturação de um projeto para logística reversa de embalagens PET, papelão e óleo de cozinha em Uberlândia. O projeto foi proposto através da empresa Susthenta que presta serviços de consultoria e assessoria à empresa Algar Agro.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Entre as décadas de 1970 e 1980 deu-se origem aos primeiros estudos em relação a logística reversa, verificaram que era essencial não só entregar o produto ao consumidor, mas como também fazer o retorno do ciclo de produção. Hoje, tem-se a Lei nº 12.305, de agosto de 2010, para que as empresas se conscientizem e se preocupem em fazer esse processo.

Sustentabilidade é um dos termos mais ouvidos nas organizações nos dias atuais, elas estão diariamente buscando atender as

necessidades dos clientes tanto nas vendas como também no pós-venda, afinal os clientes também já estão mais conscientes ao fazerem os seus descartes.

Segundo Guarnieri (2013), ações de Logística Reversa apresenta retorno econômico e ambiental para as empresas, sendo dividida em duas áreas: pós-venda e pós-consumo. Com isso, seu foco é operacionalizar o retorno dos resíduos de pós-venda e pós-consumo, visto que o descarte de resíduos em aterros sanitários e lixões não é suficiente no contexto atual.

A logística reversa veio para auxiliar as organizações no processo de pós-venda ou pós-consumo da produção dos bens e serviços ofertados por elas, e a partir disso fazer a reciclagem, reaproveitamento e o descarte correto de cada material, visando trazer retornos econômicos e sustentabilidade do planeta.

Para Guarnieri (2013), a pós-venda é a área responsável pelo retorno da distribuição em caso de devoluções, avarias e excesso de estoque etc. E, pós-consumo trata-se dos bens no final de sua vida útil, resíduos industriais e possíveis de serem reutilizados.

“Quem produz deve responsabilizar-se também pelo destino final dos produtos gerados, de forma a reduzir o impacto ambiental que eles causam” (GUARNIERI, 2013). Sendo assim, as empresas estão se preocupando a estarem cada vez mais envolvidas em fazer a logística reversa dos descartes tanto da empresa como dos consumidores finais.

“Empresas que possuem um processo de logística reversa, bem gerido, tendem a se sobressair no mercado, uma vez que estas podem atender seus clientes de forma melhor e diferenciada de seus concorrentes” (BARBOSA et. al, 2005). Isso agregará valor para o consumidor devido à importância que ela mostra em estar preocupada com o meio ambiente e com a sociedade em geral, pois aos olhos do cliente ela estará agindo ecologicamente correta. No entanto, as organizações usam da logística reversa até mesmo para garantir uma fidelização dos clientes atuais e para o ganho de novos.

Segundo Guarnieri (2011), a Logística Reversa é composta por três etapas, a de planejamento, implementação e controle dos fluxos dos resíduos. Seu principal objetivo é resgatar o valor dos resíduos coletados ou

descarta-los de maneira correta, colaborando com a sustentabilidade empresarial. Tal conceito tem o papel de conscientizar as pessoas sobre a importância do destino final de materiais que são descartados após o uso.

Desta maneira, fica evidente que este instrumento é composto por um trabalho em conjunto, que abrange muitas áreas de interesse, em âmbito social e ambiental. É por isso que muitas organizações aderem a ideia de colocar em prática tal conceito, buscando uma interação entre as partes envolvidas, objetivando a realização de um bem comum.

Ferreira de Ávila (2013) vê a Logística Reversa como um método competitivo entre empresas: “A importância da Logística Reversa (LR) pode ser dimensionada pelos custos logísticos totais, questões ambientais, comerciais e econômicas, da concorrência fazendo com que as empresas invistam na diferenciação dos serviços. Esses são fatores que têm pressionado as empresas a cada vez mais adotarem a LR.”

Analisando por um outro prisma, pode-se dizer que este mecanismo é considerado um diferencial competitivo, onde as instituições que o realizam, conquistam pontos positivos, garantindo um reconhecimento maior perante a sociedade. Por exemplo, os clientes da empresa atuante, passam a vê-la com maior prestígio, optando por mais vezes comprar produtos ou utilizar os serviços oferecidos.

Seguindo a linha de pensamento dos dois autores, fica evidente do quanto ideal é a implantação da Logística Reversa nas empresas. Pois ela interliga três questões básicas da maioria das organizações, a busca pelo desenvolvimento econômico, pela interação social e sustentabilidade ambiental. Com isso, a elaboração de um projeto vai permitir que fabricante e consumidor trabalhem juntos na sua execução. A ação se tornará algo social, convidando mais pessoas a ajudarem, o que conquistará mais clientes, ocasionando aumento econômico para a instituição. Além disso, trará benefícios ao meio ambiente e atualmente este é um fator importantíssimo, que aumenta o índice de qualidade da empresa.

Conclui-se que, a logística reversa veio para mostrar às empresas que é fundamental participar desse processo de reaproveitamento dos materiais descartados, que isso influenciará até mesmo no comportamento do cliente ao preferir trabalhar e/ou consumir os bens e serviços

oferecidos pela organização, pois ela se interessa em reverter os impactos causados ao meio ambiente. Portanto, o intuito desse artigo é apresentar dados reais, que demonstrem o quanto eficiente é o processo de Logística Reversa.

### 3 METODOLOGIA

O caso estudado é um projeto proposto pela empresa Susthenta, que tem sede na cidade de Uberlândia – MG, para a empresa Algar Agro, também localizada em Uberlândia – MG, a última citada com ideia de se inserir em um cenário sustentável, aplicou uma promoção de desenvolvimento social, ambiental e econômico.

Com o objetivo de estimular a mobilização coletiva na entrega voluntária de resíduos sólidos envolvendo Poder Público, geradores, transportadores, distribuidores e receptores desses resíduos, a empresa Susthenta propôs a Algar a realização do projeto “Logística Reversa em Uberlândia” que coletou PET, papelão e óleo de cozinha usado, no ano de 2015.

Para o sucesso do projeto foi preciso educar e conscientizar a população da cidade sobre a contaminação de efluentes e solos decorrentes da destinação inadequada dos resíduos sólidos. Para isso foram realizadas parcerias com a sociedade civil – Associações e Cooperativas de reciclagem, empresas recicladoras de óleo, entidades de classe, instituições filantrópicas, governo municipal e até do Exército Brasileiro (representado pela sua unidade em Uberlândia).

Para o contato e educação da população foram realizadas ações como: Caminhadas temáticas com a comunidade; Gincanas ambientais; Pontos de coletas nos principais parques, praças, feiras e entidades parceiras do projeto; Vídeos motivacionais, *jingles*, palestras educativas e motivacionais; Selo Consciência Ambiental para empresas parceiras e ações em datas comemorativas da cidade. Com todas essas opções o projeto forneceu seis eventos durante o ano de 2015.

Para o estudo foi pesquisados artigos e livros de autores renomados na área, além de informações, dados e indicadores da empresa prestadora de serviço (Susthenta), visando auxiliar o desenvolvimento do assunto discutido.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

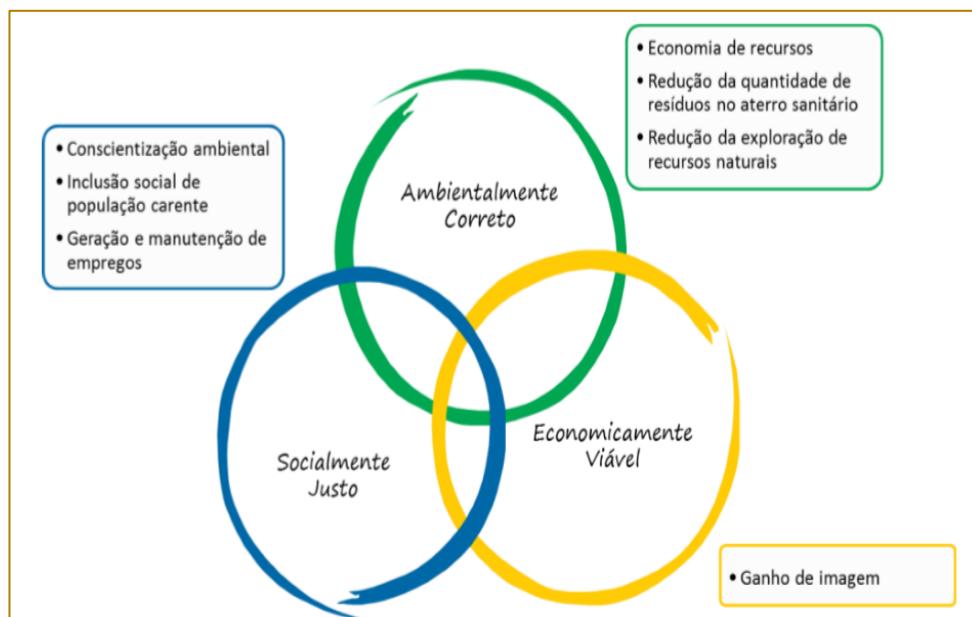
O Brasil é um dos maiores produtores de grãos do mundo e sua safra deve alcançar 288,2 milhões de toneladas em 10 anos, obtendo um acréscimo de 21,5% e tendo um aumento de 51 milhões de toneladas em relação à safra atual (BRASIL, 2017). E em termos de soja, de acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) o país é o segundo maior produtos mundial com 113,923 milhões de toneladas ficando atrás apenas dos Estados Unidos.

Neste ramo, a empresa Algar Agro (unidade Uberlândia), responsável pela área agroalimentar do Grupo Algar, é uma companhia brasileira de capital fechado atuante no mercado de soja desde 1978. Possui duas unidades de processamento de grãos e 17 armazéns localizados estrategicamente próximos a produção dos mesmos. Além de comercializar grãos no mercado interno e externo, também produz

óleo de soja ABC, farelos de soja do tipo Fortpass e Raçafort, azeite de oliva, extrato e molho de tomate. A empresa possui em suas diretrizes a sustentabilidade e inovação para que seus processos sejam sustentáveis e inovadores.

A Política de Resíduos Sólidos considera a indústria que produz tal resíduo, a principal responsável com relação ao seu desfecho. Mas na maioria das vezes este processo não é realizado pelas indústrias em questão e são efetuados por outras organizações que se preocupam com o desenvolvimento ambiental. Foi com este intuito que a Susthenta, empresa que atua na área de logística e marketing implantou através da Algar Agro o projeto “Logística Reversa Uberlândia”, que visou coletar garrafas pets, papelão e óleo de cozinha utilizados na cidade no ano de 2015, aderindo a ideia de LR pós-consumo. Na imagem segue o ciclo que relata como foi implantada a ideia perante a empresa e a sociedade.

Figura 1- Ciclo de ideia da Logística Reversa.



Fonte: Dados da Pesquisa.

O trabalho foi efetuado em conjunto, através das Empresas que elaboraram o projeto e a ajuda dos parceiros e da comunidade, por isso foram implantadas ações que envolvessem todas estas áreas. Para se ter uma idealização melhor da dimensão alcançada pela implementação desses projetos sustentáveis serão frisados alguns destaques, em seguida apresentados os

indicadores obtidos, e por fim expressada a conclusão.

#### 4.1. DESTAQUES

##### 4.1.1. GINCANA COM ESCOLAS E DMAE (DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE ÁGUA E ESGOTO)

Participaram do projeto 15 escolas públicas municipais: mais de mil litros de óleo recolhidos e doados, 2 toneladas de PET e papelão.

##### 4.1.2. REVITALIZAÇÃO DE PEVS (PONTO DE ENTREGA VOLUNTÁRIA) 2014

Foram 11 PEVs revitalizados com monte da Campanha:

- Terminal Planalto, Unipac Campus beta, Algar Holding, Algar Tech, UniAlgar – All Food, Algar Mídia, Algar Telecom – CA, Algar Telecom – CDI, Algar Agro, Algar Aviation, Algar Segurança.

##### 4.1.3. EDUCAÇÃO AMBIENTAL PARA JOVENS

Criadas 17 turmas de educação ambiental para alunos, totalizando 539 jovens alunos impactados, 21 horas de educação ambiental

e orientação sobre o projeto, contando com 9 professores.

##### 4.1.4. REUNIÕES COM ASSOCIAÇÕES E PODER PÚBLICO

Ações de Educação Ambiental, estruturação da parceria, acompanhamento dos trabalhos com os Presidentes das Associações e Cooperativa de Uberlândia.

Houve também uma reunião com o Prefeito Municipal, Secretário de Serviços Urbanos, Secretário do Meio Ambiente, Representante das Secretarias de Educação e de Serviços Urbanos para Apresentação do Projeto.

#### 4.2. INDICADORES

Houve a utilização de indicadores quantitativos e qualitativos para se obter uma visão geral dos resultados do projeto.

Segue tabela com indicadores quantitativos para se compreender e traduzir melhor as dimensões alcançadas:

Tabela 1 – Indicadores Quantitativos.

Pontos oficiais de coleta implantados	10 Pontos de entrega voluntária estilizados (PEV's) e 11 PEV's recuperados
Papelão recolhidos	1.442 Kg
PET's recolhidos	363 Kg
Óleo recolhido	1.143 L
Parceiros Cadastrados	27 entidades e empresas
Ações de divulgação	100 camisetas ecológicas, 8.000 folhetos e jingles nas rádios da cidade

Fonte: Dados da Pesquisa.

E, tabela com os indicadores qualitativos mostrados a seguir para avaliar o impacto real do projeto:

Tabela 2 – Indicadores Qualitativos.

Horas de Educação Ambiental	31 horas
Ações com a comunidade	Lançamento oficial, Gincana Ambiental, Palestras, Folders para Educação Ambiental
Ações com rede de parceiros	Palestras em Escolas Públicas, Palestras "Hermes Contesini, Material de divulgação

Fonte: Dados da Pesquisa.

### 4.3. DISCUSSÕES

Ao final da análise dos números obtidos e da dimensão alcançada na totalidade pelo projeto, pode-se observar que houve sucesso em todos os âmbitos envolvidos.

Socialmente, levou a conscientização, informação e aprendizado a população e proporcionou um incentivo real a melhoria de vida e harmonia com o meio em que se vive. Conquistou parceiros e mostrou que todos juntos é possível melhorar e criar ótimos projetos.

Economicamente, pois a empresa (Algar Agro) estava sujeita a pagar uma multa equivalente a 500 mil reais caso não realizasse alguma ação na área. Visto que houve um investimento de 120 mil reais, foi um custo relativamente baixo do projeto, que conseguiu obter resultados muito expressivos e de grande valor como a conscientização da população e a perpetuação desses ideais sustentáveis. Obviamente houve uma geração de empregos nas cooperativas, uma recuperação de valores antes descartados e uma redução nos custos de tratamento e destinação correta desses resíduos, que além de tudo geravam grandes danos ambientais e financeiros para tratamento e destinação correta dos mesmos depois de descartados de forma incorreta.

E também é de rápida conclusão que apesar dos números de óleo, PETs e papelão obtidos serem pequenos perto da totalidade descartada, o projeto foi altamente eficiente ao levar a ideia da logística reversa adiante, ao plantar essa semente de responsabilidade eco social e ao impactar e mobilizar um número muito grande de pessoas.

## 5 CONCLUSÃO

O artigo apresentou um projeto voltado a logística reversa, onde foram recolhidos materiais para serem reciclados, reutilizados

ou descartados de maneira correta. O trabalho foi executado pela Susthenta em parceria com a Algar Agro. Através de atividades de conscientização as instituições contaram com o apoio de outras empresas, além da ajuda dos moradores da cidade de Uberlândia, que direcionaram os resíduos aos pontos de coleta.

O meio ambiente tem sofrido constantemente as agressões advindas da poluição, ocasionada pela falta de cuidado ao se descartar irregularmente os insumos gerados. Visto que o destino final dos produtos é responsabilidade do produtor, a LR se tornou uma das etapas do ciclo de produção. Graças as novas leis ambientais as empresas tem se preocupado mais com a sustentabilidade e isto tem se tornado um diferencial competitivo. Cuidar do planeta passou a ser não só uma obrigação, mas uma exigência dos clientes, que visam recuperar os danos ambientais já causados.

Com isto, é evidente os objetivos do artigo. Trabalhar com a conscientização das organizações e das pessoas, mostrando que juntos, é possível realizar um trabalho sustentável. Passar informações e dados coerentes que comprovam os pontos positivo desta área da logística muito estudada, que tem tomado um lugar importantíssimo na sociedade. E, apresentar os benefícios que o projeto proporcionou para Uberlândia.

Portanto, espera-se que o estudo desperte interesse nas partes que ainda não investiram na reversibilidade dos resíduos sólidos. A empresa que tem responsabilidade, trabalha com a sustentabilidade e busca constantemente a forma correta de planejar o ciclo de produção, efetuando um processo que se comprometa até o fim, garantindo a integridade de todos os envolvidos. O Planeta é a casa comum de todos, realizar atitudes que preserve isto é se preocupar com o próprio bem estar.

## REFERÊNCIAS

[1]. GUARNIERI, Patricia. Logística Reversa: Em busca do equilíbrio econômico e ambiental. 2 ed. Recife: Clube dos Autores, 2013.

[2]. PORTOGENTE. Logística Reversa: Objetivos e Diferencial Competitivo. Disponível em: <<https://www.portogente.com.br/portopedia/73374-logistica-reversa-objetivos-e-diferencial-competitivo>> Acesso em: 01 fev. 2018

[3]. VINCI, Osmar. O que é Logística Reversa e quais as vantagens para marca e meio ambiente? Disponível em: <<http://www.painellogistico.com.br/o-que-e-logistica-reversa-e-quais-as-vantagens-para-marca-e-o-meio-ambiente/>> Acesso em: 01 fev. 2018

[4]. Blog Logística Reversa e Sustentabilidade. Disponível em: <<http://patriciaguarnieri.blogspot.com.br/2011/05/livro-e-book-para-download-gratis.html>> Acesso em: 01 fev. 2018

[5]. CLUBE DE AUTORES. Logística Reversa. Disponível em: <[https://www.clubedeautores.com.br/book/44969-Logistica\\_Reversa#.WozL-qjwbIV](https://www.clubedeautores.com.br/book/44969-Logistica_Reversa#.WozL-qjwbIV)> Acesso em: 01 fev. 2018

[6]. ÁVILA, Dione Pereira de. Logística Reversa: Um diferencial competitivo para as organizações. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1249/Log%C3%ADstica%20Reversa%20Um%20Diferencial%20Competitivo%20para%20as%20Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf?sequence=1>> Acesso em: 01 fev. 2018

m/handle/123456789/1249/Log%C3%ADstica%20Reversa%20Um%20Diferencial%20Competitivo%20para%20as%20Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf?sequence=1> Acesso em: 01 fev. 2018

[7]. MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/>> Acesso em: 01 fev. 2018

[8]. CHAVES, Gisele de Lorena Diniz; BATALHA, Mário Otávio. Os consumidores valorizam a coleta de embalagens recicláveis? Um estudo de caso da Logística Reversa em uma rede de hipermercados. Gestão e Produção, São Paulo, v.13, n.3, p.423-434, set.-dez. 2006

# Capítulo 9

## ÁGUA E SEUS DIVERSOS USOS: ALTERNATIVAS E INOVAÇÕES PARA ECONOMIA POR MEIO DO REUSO

*Rodrigo DallAgnol*

*Flávia Vieira da Silva Medeiros*

*Flávia Aparecida Reitz Cardoso*

**Resumo:** Atualmente, muito tem se falado sobre o cenário futuro da água potável no planeta. Especialistas alertam para o vertiginoso crescimento populacional e a falta de uma efetiva atuação para se preservar este bem tão valioso. Algumas regiões, já enfrentam escassez ou total falta de água adequada ao consumo humano. Apesar de existirem tentativas para se reverter esse quadro, até o presente momento as soluções mais efetivas tem sido a economia de água já tratada e ou a melhoria dos processos de tratamento. Assim sendo, no âmbito da pesquisa científica todas as iniciativas visando produzir métodos que auxiliem tal intento, são extremamente aconselháveis. O presente trabalho teve como objetivo ilustrar um panorama sobre obras acadêmicas e patentes de produto destinados ao processamento de água ou efluentes que buscam melhorar a qualidade ou a disponibilidade deste fluido imprescindível à existência na Terra. São abordadas as modalidades de reuso e suas exigências, bem como benefícios e possíveis problemas envolvidos. Além disso, são apresentadas algumas patentes de invenção encontradas na base de dados do INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial). Elas tratam de equipamentos que possibilitam o reuso nos âmbitos residencial e comercial.

**Palavras chave:** Inovações tecnológicas. Tratamento de água. Reuso. Reaproveitamento.



## 1. INTRODUÇÃO

Desde tempos nada recentes, os humanos adotaram as vestimentas como forma de proteção e abrigo. Primeiramente, por meio de peles extraídas de animais e, posteriormente, por artigos confeccionados de forma artesanal. Entretanto, sempre houve a necessidade e o desejo de contar com algo que lhe pudesse aquecer nos invernos ou evitar queimaduras severas causadas pelas temperaturas escaldantes dos desertos.

Apesar de algumas poucas e esparsas culturas ainda viverem em condições mais primitivas, os avanços industriais e tecnológicos permitiram que grande parte da população mundial pudesse contar com roupas simples e razoavelmente eficientes para atender suas necessidades.

Todas as atividades humanas consomem, atualmente, um volume aproximado de 6.000 km<sup>3</sup>/ano com tendência para aumento. Esse aumento do consumo global da água, e sua possível redução, dependem do gerenciamento e da inovação tecnológica disponível para aperfeiçoar os mecanismos de gestão (TUNDISI, 2006). Os custos dos impactos também podem ser analisados levando-se em conta os custos da produção de água potável pelos sistemas de tratamento. A medida que aumenta a deterioração dos recursos hídricos superficiais ou subterrâneos, aumentam os custos do seu tratamento devido à necessidade de investimento tecnológico para produzir água potável (TUNDISI, 2005).

Embora a água seja considerada um recurso abundante no Brasil, existem ainda áreas muito carentes a ponto de transformá-la em um bem limitado às necessidades do homem. Normalmente, a sua escassez é muito mais grave em regiões onde o desenvolvimento ocorreu de forma desordenada, provocando a deterioração das águas disponíveis em função do lançamento indiscriminado de esgotos domésticos, despejos industriais, agrotóxicos e outros poluentes (MOITA e CUDO, 1991).

Indiscutivelmente, o desenvolvimento de estratégias de reciclagem e reuso do insumo é urgente e entender a importância da conservação da água e pesquisar formas de reciclagem e reuso justifica a realização desse estudo. Para tanto, o levantamento bibliográfico aconteceu com buscas em livros, teses, dissertações, artigos, notas de aula,

patentes, entre outras referências relacionadas ao assunto.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. TIPOS E MODALIDADES DE REUSO

Órgãos competentes definiram alguns tipos e modalidades de reuso, sendo que, de acordo com Moruzzi (2008, p. 272), a OMS (Organização Mundial da Saúde) lançou em 1973 um documento que apresenta a classificação dos tipos de reuso em diferentes modalidades, de acordo com seus usos e finalidades, conforme descrito na sequência:

- **Reuso indireto:** ocorre quando a água já usada, uma ou mais vezes para uso doméstico ou industrial, é descarregada nas águas superficiais ou subterrâneas e utilizada novamente a jusante, de forma diluída. Trata-se da forma mais difundida onde a autodepuração do corpo de água é utilizada, muitas vezes sem controle, para degradar os poluentes descartados com o esgoto in natura;
- **Reuso direto:** é o uso planejado e deliberado de esgotos tratados para certas finalidades como irrigação, uso industrial, recarga de aquífero e água potável. Exige a concepção e implantação de tecnologias apropriadas de tratamento para adequação da qualidade do efluente à estação à qualidade definida pelo uso requerido;
- **Reciclagem interna:** é o reuso da água internamente as instalações industriais, tendo como objetivo a economia de água e o controle da poluição. É constituído por um sistema em ciclo fechado onde a reposição de água de outra fonte deve-se às perdas e ao consumo de água para manutenção dos processos e operações de tratamento;
- **Reuso potável direto:** ocorre quando o esgoto recuperado, através de tratamento avançado, é diretamente reutilizado no sistema de água potável. É praticamente inviável devido ao baixo custo de água nas cidades brasileiras, ao elevado custo do tratamento e ao alto risco sanitário associado;
- **Reuso potável indireto:** caso em que o esgoto, após tratamento, é disposto na coleção de águas superficiais ou subterrâneas para diluição, purificação natural e subsequente captação, tratamento e finalmente utilização como água potável. Compreende o fluxograma onde o tratamento do esgoto é empregado visando adequar a

qualidade do efluente à estação aos padrões de emissão e lançamento nos corpos d'água.

Referente à legislação vigente, tem-se a Resolução N° 54 pertencente ao CNRH (Conselho Nacional de Recursos Hídricos), da data de 28 de novembro de 2005, que coloca as modalidades, diretrizes e critérios a serem adotados quando do reuso direto não potável de água.

## 2.2. SISTEMA DE REUSO DE ÁGUA CINZA

A reutilização de água ou o uso de águas residuais não é um conceito novo e tem sido praticado em todo o mundo há muitos anos. Existem relatos de sua prática na Grécia Antiga, com a disposição de esgotos e sua utilização na irrigação. No entanto, a demanda crescente por água tem feito do reuso planejado um tema atual e de grande importância (CETESB, 2010 apud CUNHA, 2011).

Para Hespanhol (1999), o planejamento, a implantação e a operação corretos de reuso trazem uma série de melhorias:

- Minimização da descarga de esgoto nos corpos hídricos;
- Preservação dos recursos subterrâneos;
- Aumento da resistência à erosão;
- Aumento da produção de alimentos (irrigação agrícola), elevando os níveis de saúde, qualidade de vida e de condições sociais.

Segundo Silva *et al.* (2010), os métodos de reuso de água em edificações proporcionam a reutilização, em alguns casos, por mais de uma vez. Para eles, o procedimento mais popular de reuso em edificações é a utilização da água de enxágue da máquina de lavar roupas para a limpeza de pisos e regar jardins. Os autores indicam ainda que em busca de uma melhoria no desempenho dos procedimentos já existentes para o reuso de água, foram realizados estudos que aperfeiçoaram os sistemas que já existiam, tornando-os mais complexos e eficientes. Prosseguem citando que os sistemas hidráulicos e sanitários do sistema reuso têm a função de separar as águas já utilizadas pela atividade humana que servem para a reutilização e descartam os efluentes

impróprios. Citam também, que de maneira simplificada, considera-se água adequada ao reuso o efluente de chuveiros, lavatórios, tanques, máquinas de lavar roupas e de banheiras, que são caracterizadas também como águas cinzas, enquanto que os efluentes de bacias, vasos sanitários, lava-louças e pias de cozinha são considerados impróprios para o reuso e denominados de águas negras. Destacam que a qualidade das águas cinzas pode variar conforme a localidade, nível de ocupação da residência, estilo de vida, classe social, cultura e costumes dos moradores, além de apresentar característica diferente dependendo do ponto de amostragem.

Em 2005, a ANA (Agência Nacional de Águas), a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) e o SINDUSCON-SP (Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo) reuniram agentes públicos, empresas de tecnologia, fabricantes e instituições de ensino, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, para elaborar um manual de conservação e reuso de água em edificações. Nele constam algumas exigências mínimas para o uso da água não-potável nas edificações, conforme apresentado a seguir:

- Água para descarga em bacias sanitárias: não deve apresentar mau-cheiro, ser abrasiva, manchar superfícies, deteriorar os metais sanitários, propiciar infecções ou a contaminação por vírus ou bactérias prejudiciais à saúde humana;
- Água para refrigeração e sistema de ar condicionado: não deve apresentar mau-cheiro, ser abrasiva, manchar superfícies, deteriorar máquinas, formar incrustações;
- Água para lavagem de veículos: não deve apresentar mau-cheiro, ser abrasiva, manchar superfícies, conter sais ou substâncias remanescentes após secagem, propiciar infecções ou a contaminação por vírus ou bactérias prejudiciais à saúde humana;
- Água para lavagem de roupa: deve ser incolor, não deve ser turva, apresentar mau-cheiro, deve ser livre de algas, livre de partículas sólidas, livre de metais, não deve deteriorar os metais sanitários e equipamentos, propiciar infecções ou a contaminação por vírus ou bactérias prejudiciais à saúde humana.

Figura 1: Formas potenciais de reuso de água



Fonte: Adaptado de HESPANHOL (2002, p.274 apud MORUZZI, 2008)

Com o fluxograma apresentado na Figura 1, pode-se observar que existem inúmeras formas de se reutilizar as águas descartadas no esgoto doméstico. Neste trabalho são apresentadas apenas as formas de reuso para fins urbanos não potáveis.

### 2.3. PROBLEMAS COM REUSO

Do ponto de vista de Tucci (2001), a contaminação dos aquíferos é um problema que ainda não é bem avaliado no País, mas

com o reuso generalizado de fossas e com a implantação de aterros sanitários e de polos industriais petroquímicos, os aquíferos tenderão a se deteriorar ainda mais. Além disso, existem vários riscos à saúde associados aos tipos de reuso. Nesse contexto, a Tabela 1 apresenta alguns destes riscos, que devem ser levados em consideração quando da escolha da opção do reuso nessas atividades.

Tabela 1: Riscos à saúde

Forma de reuso	Riscos à saúde
Agrícola	Contaminação de alimentos (substâncias químicas tóxicas). Contaminação direta de trabalhadores. Contaminação do público por aerossóis. Contaminação de consumidores de animais que se alimentam das pastagens irrigadas ou criados em lagoas contaminadas.
Industrial	Conexão cruzada entre sistemas de água potável e de reuso. Se utilizada como água de processo pode haver contaminação de produtos comestíveis. Contaminação direta de trabalhadores.
Recreacional	Doenças da veiculação hídrica, infecção nos olhos, ouvidos e nariz. Contaminação direta de trabalhadores.
Recarga de aquíferos	Contaminação de aquíferos utilizados como fonte de água potável. Contaminação direta de trabalhadores.
Reuso urbano não potável	Conexão cruzada entre sistemas de água potável e de reuso. Contato com a água recuperada utilizada para irrigação de parques e jardins ou lavagem de ruas. Contaminação direta de trabalhadores.
Reuso potável	Ingestão de contaminantes biológicos e químicos. Contaminação direta de trabalhadores.

Fonte: Adaptado de LAVRADOR (1987, p.1241 apud CUNHA 2011)

### 3. METODOLOGIA

Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas.

Para Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Dessa forma a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Assim sendo, o presente trabalho prestou-se a buscar referências consistentes em dissertações, teses, livros e demais escritos acadêmicos que Assim sendo, o presente trabalho prestou-se a buscar referências consistentes em dissertações, teses, livros e demais escritos acadêmicos que pudessem embasar a aplicação de inovações tecnológicas na área de reuso de água. Houve também a consulta ao banco de patentes do INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) a fim de localizar patentes de invenção e modelo de utilidade relacionadas ao tema em questão.

### 4. ALTERNATIVAS E INOVAÇÕES

Segundo a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico - OCDE (2005), o Manual de Oslo destaca que a inovação

pode ser classificada como inovação em produtos, inovação em processo e inovação em produto e em processo. A inovação tecnológica em produto pode assumir duas formas, uma em produtos tecnologicamente novos, em que as características ou os usos pretendidos diferem das dos produzidos anteriormente, e a outra em produtos tecnologicamente aprimorados, em que um produto existente tem seu desempenho melhorado significativamente ou aprimorado. A inovação tecnológica em processos produtivos é a adoção de processos novos ou significativamente melhorados. Tais mudanças podem ocorrer no equipamento ou simplesmente na organização da produção.

Para ilustrar algumas possibilidades de inovação em produtos aplicados ao reuso de água, a seguir são apresentadas algumas patentes.

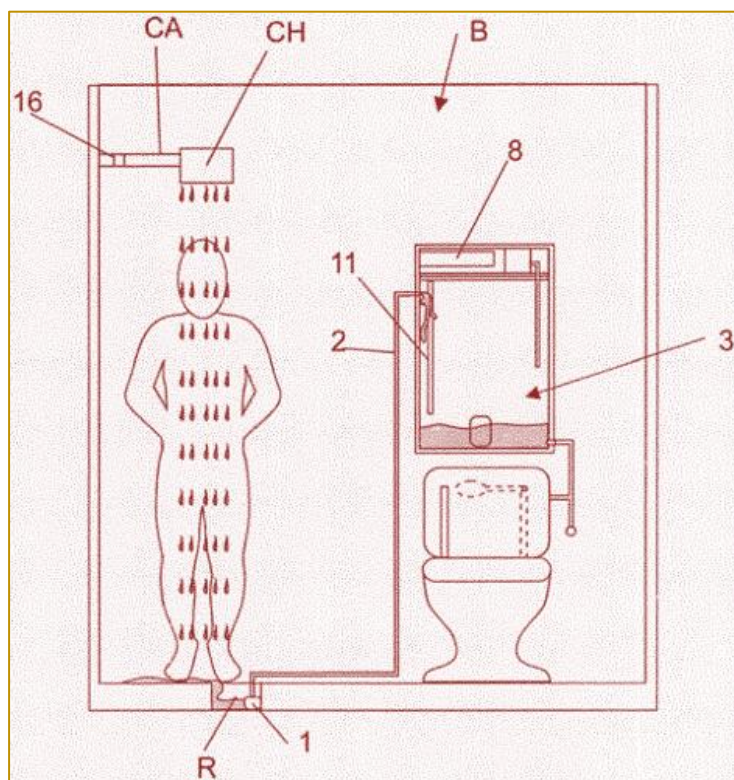
#### 4.1. INSTALAÇÃO HIDRÁULICA AUTOMATIZADA PARA SISTEMA DE COLETA E TRATAMENTO DE ÁGUA DE BANHO E REUSO EM CAIXA DE DESCARGA DE VASO SANITÁRIO (BR 102015005773-3 A2)

Titular(es): Sergio Ricardo Dalla Pria

Datas do Depósito e publicação: 16/03/2015 e 20/09/2016

Resumo: A partir do ralo (R) do banheiro (B) é coletada a água do banho, detectada por sensor de fluxo (16) do cano (CA) do chuveiro (CH), e dirigida a um reservatório (3) alojando processador/controlador (8) integrado com programação lógica dedicada, um gerador de gás (9), um sensor de nível (11) e bomba misturadora (12). O reservatório (3) é ligado à caixa de descarga (C) também com sensor de nível (15). A água do banho é coletada e tratada o para reuso na caixa de descarga (C). Caso o reservatório (3) esteja vazio (por causa de grande período de chuveiro desligado), opcionalmente pode ser usada a água da rede para preenchimento da caixa de descarga (C) para uso convencional. O sistema possibilita que todos os sensores, válvulas, bombas e gerador de gás (9) tenham suas ações guiadas pelo processador/controlador (8) para o seu funcionamento no banheiro (B). A Figura 2 ilustra a representação gráfica da patente.

Figura 2: Objeto da patente BR 102015005773-3 A2



#### 4.2. PIA COM SISTEMA DE TRATAMENTO DE ÁGUA PARA REUSO (BR 202015007575-3 U2)

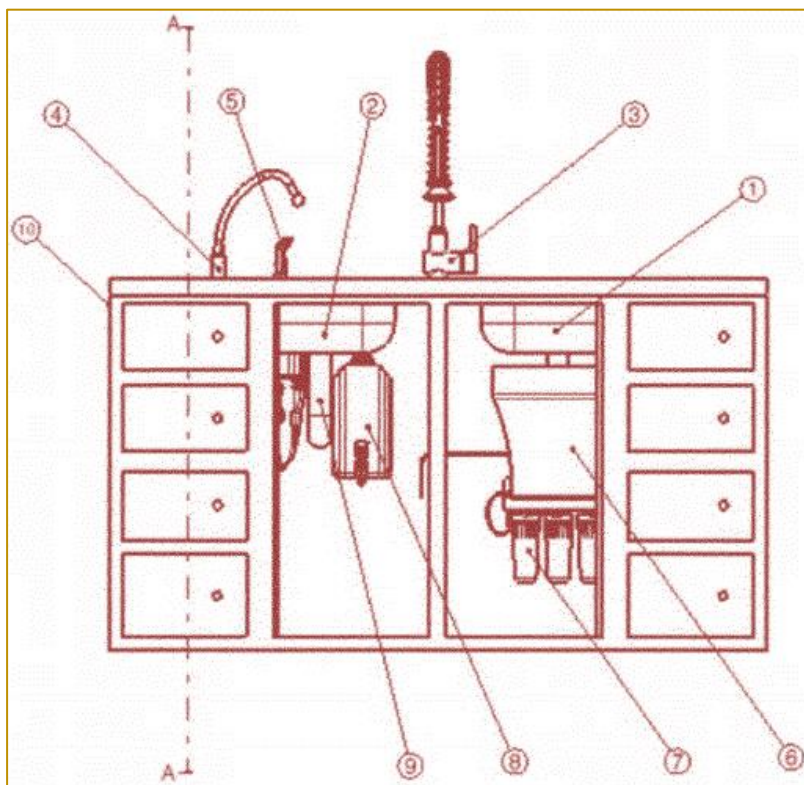
Titular(es): Luiz Antonio De Oliveira Tozzo

Data do Depósito e publicação: 02/04/2015 e 04/10/2016

Resumo: A presente patente de modelo de utilidade, com utilizações tanto na cozinha quanto no banheiro, tem como objetivo principal o reuso de água, proporcionando assim o menor consumo de água potável. A dita Pia com sistema de tratamento de água para reuso é constituída por uma torneira (3) com entrada de água potável externa que atende tanto a cuba (1), quanto a cuba (2). Um sistema utilizado abaixo da cuba (1) possui um reservatório com bomba de água (6) conjugado com um Kit filtração (7) para eliminar partículas sólidas, odores e bactérias; a cuba (2) através da torneira (4) será utilizada para o reuso de água não potável com finalidades diversas, por exemplo: retirada de excesso de gorduras de utensílios na cuba (2) e depois descartada na rede de saída (9), regar plantas, jardins, lavar pisos; a

pia com sistema de tratamento de água para reuso utilizada na cozinha possui também um reservatório para separação de óleo de cozinha (8) e um mini higienizador à vapor (5) para retirar excessos de gordura, ambos acoplados abaixo da cuba (2). A pia com sistema de tratamento de água para reuso que será utilizada no banheiro possui uma cuba (11), uma torneira de água potável (12) para escovação de dentes, barbear, lavar as mãos e depois é direcionada para o reservatório com bomba de água (13) o qual é interligado ao sistema de filtração (14) com a finalidade de eliminar partículas sólidas, odores e bactérias para reuso não potável da água na descarga. Por meio desse processo, pode-se chegar a resultados de economia de água potável. A estimativa pode chegar a 60 litros de água potável ao dia por pessoa e a redução do consumo pode chegar a 7200 de litros de água potável ao mês em uma residência com quatro pessoas que possua apenas uma cozinha e um banheiro. A Figura 3 ilustra a representação gráfica da patente.

Figura 3: Objeto da patente BR 202015007575-3 U2



#### 4.3. DISPOSIÇÃO EM EQUIPAMENTO PARA TRATAMENTO E REUSO DE ÁGUA DE LAVAGEM DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E PROCESSO DE TRATAMENTO (BR 10 2012 003990-7 A2)

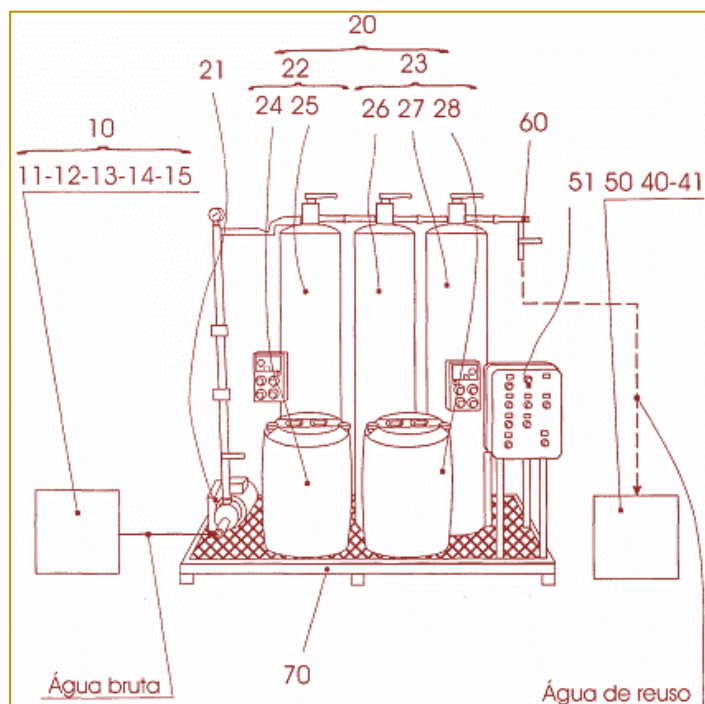
Titular(es): Metalsinter Indústria e Comércio de Filtros e Sinterizados Ltda

Data de depósito e publicação: 24/02/2012 e 04/08/2015

Resumo: O presente resumo refere-se a uma patente de invenção para equipamento (1) e processo de tratamento de água, pertencente ao campo dos meios para o tratamento de água; dito equipamento (1) formado por instalação de pré-tratamento da água de lavagem e armazenamento da água bruta (10); unidade de tratamento e desinfecção (20); e reservatório de água de reuso (40). A instalação de pré-tratamento da água de

lavagem e armazenamento da água bruta (10) é compreendida por meios (11) para coleta do efluente; caixa separadora (12); caixa de areia (13); e reservatório para água bruta (14). A unidade de tratamento e desinfecção (20) é uma unidade compacta compreendida, essencialmente, por conjunto moto-bomba (21); primeiro conjunto (22) de remoção de sólidos suspensos; e segundo conjunto (23) de remoção de compostos orgânicos e sólidos finos e de desinfecção, que deságua no reservatório de água de reuso (40). Este dotado de circuito hidráulico (41) para acesso fácil à água de reuso e o processo de tratamento compreendendo essencialmente as etapas realizadas pelo equipamento. A Figura 4 ilustra a representação gráfica da patente.

Figura 4: Objeto da patente BR 10 2012 003990-7 A2



## 5. CONCLUSÃO

Levando em consideração os aspectos sinalizados neste trabalho, é possível concluir que existem formas de reaproveitamento e reuso da água em diversas aplicações. Especificamente para fins domésticos, pode-se afirmar que a maior parte dos efluentes residenciais é passível de tratamento e aplicação, principalmente nos processos de limpeza. Por outro lado, percebe-se que tais técnicas permanecem distantes da realidade cotidiana da maioria da população, privando-a dos benefícios decorrentes de sua

utilização, assim como desperdiçando a oportunidade de preservação do meio ambiente.

Como proposta de evolução, seriam cabíveis iniciativas em várias frentes. Desde esforços no sentido de consolidar e ampliar a eficiência das técnicas existentes, bem como pesquisas para desenvolvimento de novos métodos, além da massiva divulgação e conscientização da sociedade sobre os benefícios ambientais, econômicos e sociais que o reaproveitamento de água apresenta.

## REFERÊNCIAS

- [1] Ana, Agência Nacional de Águas. Fiesp, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. SINDUSCON-SP, Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo. Manual de Conservação e reuso da água em edificações. São Paulo, 2005, 152 p.
- [2] Cunha, A. H. N. O reuso de água no Brasil: a importância da reutilização de água no país. Enciclopédia Biosfera, Centro Científico Conhecer. Goiânia, v.7, n.13, 2011, p; 1225-1248. Disponível em <<http://www.conhecer.org.br/enciclop/2011b/ciencias%20ambientais/o%20reuso.pdf>>. Acesso em: 12/07/2017.
- [3] GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [4] Hespanhol, I. Água e saneamento básico. In: REBOUÇAS, et al. Águas Doces do Brasil – Capital Ecológica, Uso e Conservação. 1. ed. São Paulo: Escritura Editora, 1999.
- [5] Hespanhol, I. Potencial de reuso de água no Brasil: agricultura, indústria e recarga de aquíferos. In: MANCUSO, P. C.; SANTOS, H. F. dos. Reuso de água Barueri: Manole, 2002. p.37-96.
- [6] Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. Fundamentos da metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- [7] Moita, R.; Cudo, K. Aspectos gerais da qualidade da água no Brasil. In: Reunião técnica sobre qualidade da água para consumo humano e saúde no Brasil, 1991, Brasília. Anais... Brasília: Ministério da Saúde, Secretaria do Meio Ambiente, 1991. p.1-6.

[8] Moruzzi, R. B. Reuso de água no contexto da gestão de recursos hídricos: impacto, tecnologias e desafios. OLAM. Ciência & Tecnologia. Rio Claro, 2008, ano VIII, V.8, n.3, p.271-294. ISSN 1982-7784. Disponível em <www.olam.com.br>. Acesso em: 12/07/2017.

[9] Ocde. Manual DE oslo diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Rio de Janeiro: ARTI/FINEP. 3. ed. 2005.

[10] Silva, W. M.; Souza, L. O.; Rego, L. H. A.; Anjos T. C. Avaliação da reutilização de águas cinzas em edificações, construções verdes e sustentáveis. Enciclopédia Biosfera, Centro Científico Conhecer. Goiânia, v.6, n.11, 2010.

[14] J. G. Novas perspectivas para a gestão de recursos hídricos. Revista USP, v. 70, p. 24- 35, 2006.

Disponível em <<http://www.conhecer.org.br/enciclop/2010c/avaliacao%20da%20reutilizacao.pdf>>. Acesso em 13/07/2017.

[11] Tucci, Carlos. E. M.; Hespanhol, Ivanildo; Cordeiro, Oscar . Gestão da água no Brasil. 1. ed. Brasília: Unesco, 2001. v. 1. 190 p. TUNDISI, J.G. Limnologia do século XXI: perspectivas e desafios. São Carlos: Suprema Gráfica e Editora, IIE, 1999. 24 p.

[12] Tundisi, J. G. Recursos hídricos. Parcerias estratégicas. Brasília - DF, v. 20, p. 727-746, 2005.

[13] Tundisi,



# Capítulo 10

## O EMPREENDEDORISMO SOCIAL E A CONTRATAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

*Antonio Costa Gomes Filho*

*Luana de Campos Ferreira*

*Luana da Silva Garcia*

**Resumo:** O empreendedorismo social tem sido tema de estudos na atualidade, com incremento cada vez maior de literatura sobre o assunto. As características empreendedoras têm sido o parâmetro para medir as habilidades e ou as competências dos empreendedores. No empreendedorismo social, há que se destacar que o foco da atividade empreendedora não é o lucro, de forma que outras variáveis devem ser consideradas, tais como a vontade em realizar, em sentir-se útil à sociedade, empreendendo algo reconhecido socialmente. O objetivo do estudo foi verificar a percepção da pessoa com necessidade especial e a percepção do gestor da empresa acerca da responsabilidade social e das condições de trabalho que favoreçam a atividade laboral. A pesquisa realizada foi de caráter exploratório, envolvendo o total de quatro empresas localizadas na cidade de Pitanga e uma empresa localizada na cidade de Turvo, ambas situadas no estado do Paraná. A definição dos pesquisados se deu a partir de consultas a bancos de dados de instituições parceiras. O questionário utilizado continha perguntas abertas, semiabertas e fechadas. Os resultados demonstram que a vontade de trabalhar, o *amor ao trabalho* predominou como uma das características empreendedoras presentes na totalidade dos pesquisados. O elo entre o empreendedorismo e a contratação de pessoas com deficiência ficou estabelecido, pois que, nesse contexto, o fato da pessoa querer trabalhar já demonstra iniciativa empreendedora. De todas as empresas pesquisadas, apenas uma estava obrigada a contratar pessoas com deficiência, as outras o fizeram, mesmo estando desobrigadas de cumprir a lei de cotas, pois que tinham menos que mil funcionários.

**Palavras-chave:** acessibilidade; trabalho, inserção social; responsabilidade social.

## 1 INTRODUÇÃO

Empreender tem sido palavra cada vez mais de uso comum na sociedade atual, independente do fato da pessoa ser alguém que obtém seu sustento em forma de trabalho assalariado ou se é alguém que cria uma nova empresa, ou se é, ainda, alguém que propõe e executa um projeto socialmente responsável.

O empreendedorismo está, antes de tudo, associado à inovação, à iniciativa e à vontade de ser alguém independente, capaz de realizar, tendo sua autoestima valorizada e reconhecida pelos outros. Com destaque ao empreendedorismo social, este está ligado à responsabilidade social das empresas, e no caso da pesquisa, à contratação de pessoas com deficiência.

Foram encontradas na literatura um total de 18 características empreendedoras (DEGEN, 1989; PREVIDELLI; SELA, 2006; FIALHO ET AL, 2006; PROGRAMA..., 2011), no entanto, no presente estudo, o que é relevante destacar é o fato do empreendedor ser alguém que gosta do trabalho. De fato, “o trabalho ocupa um dos papéis centrais na vida de quem o realiza, seja por ser um meio de sobrevivência, pelo tempo da vida que a ele é dedicado ou até mesmo por ser um meio de realização não apenas profissional, mas também pessoal” (MOREIRA; CAPPELLE; FREITAS, 2015, p.43).

A opção pelo destaque ao que se chamou aqui de *amor ao trabalho*, se faz pelo contexto em que a pesquisa foi realizada. As pessoas com deficiência são divididas em dois grupos: aquelas que preservam amor ao trabalho, tendo sua estima elevada por não estar dependendo dos outros e aquelas que não preservam o amor ao trabalho, entendendo que é seu direito receber subsídios do governo por meio de seguros sociais.

Portanto, tema relevante, dentro do estudo do empreendedorismo social é saber, dentre aqueles grupos que preservam o amor ao trabalho, como se manifestam as relações entre colaboradores e empregadores, se por um lado, há pessoas com deficiência que querem trabalhar, por outro lado, há empresas que querem oferecer o suporte necessário, adaptando os espaços, oportunizando às pessoas com deficiência a possibilidade de empreenderem, num ambiente corporativo. O empreendedorismo

corporativo é o primeiro passo para o empreendedorismo social.

O tema da pesquisa é justificado tanto economicamente quanto socialmente, pois que estudar este fenômeno implica em analisar as obrigações sociais das empresas que podem optar em pagar multas por não cumprir a legislação sobre a acessibilidade, ou se for mais viável economicamente, enquadrar-se à lei de cotas, cumprindo sua obrigação social.

A pesquisa consistiu em um estudo sobre a acessibilidade de pessoas com deficiência e o mercado de trabalho (condições oferecidas pelas empresas) nas cidades de Pitanga e de Turvo-PR. O objetivo do estudo foi verificar a percepção da pessoa com necessidade especial e a percepção do gestor da empresa acerca da responsabilidade social e das condições de trabalho que favoreçam a atividade laboral.

O artigo está dividido em: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e conclusão, além das partes pré e pós textuais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Acredita-se que o principal responsável pelo crescimento econômico, pela criação de empregos e renda, consecutivamente melhorando as condições de vida é o empreendedorismo. No Brasil está representado em 32,3% (BRACHT; WERLND, 2015).

O empreendedorismo tem por conceito empreender, resolver um problema ou situação complicada, seu termo é derivado da palavra francesa *entrependre*. “Empreender é também agregar valor, saber identificar oportunidades e transformá-las em um negócio lucrativo.” (SIGNIFICADO..., 2016). Para Gomes Filho e Honesko (2004, p. 23) “ressalta-se que até o século XIX, o empreendedorismo esteve associado ao lucro. A partir do século XX a tendência foi associá-lo à inovação”.

O estudo na área de empreendedorismo acelerou-se após a segunda guerra mundial com investigações sobre as causas de crises socioeconômicas relacionadas à guerra, nesse período surgiram pequenos negócios como tentativa de sustentação durante a crise que proporcionava pequenos índices de crescimento (LENZI, 2008). Porém, conforme

relembra Bracht e Werlang, (2015) a relação do empreendedorismo com o estímulo ao desenvolvimento dos negócios, introdução de novas formas de produzir e criação de novas relações de trabalho já tinham sido propostas por Joseph Shumpeter, em 1911.

Já aplicar atitude de empreendedor especificamente em uma empresa se chama Empreendedorismo Corporativo (SIGNIFICADO..., 2016). A distinção entre o trabalho *entrepreneur* e o *intrapreneur* é destacada por Pinchot III (1989), para ele, o *intrapreneurship* é a tomada de incumbência de uma inovação por um empregado ou outro indivíduo trabalhando sob o controle da empresa, enquanto o *entrepreneurship* é a inovação feita por um indivíduo, dono de seu próprio negócio.

Na interpretação de Costa e Furtado (2016, p. 18) “o empreendedorismo pode ser estudado como habilidades e competências empreendedoras e a partir dessa teoria podem ser desenvolvidas metodologias adequadas à formação destes para o cenário mercadológico da concorrência perfeita”.

## 2.1 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Nas palavras de Cruz (2012,p.9) “o empreendedorismo social tem atraído um interesse considerável de diferentes pesquisadores, emergindo como uma forma de lidar com diversos problemas sociais”. Empreendedorismo social “é um nome dado a um conjunto de ações empreendedoras que visam a melhoria da sociedade, onde os empreendedores lançam mão de medidas que podem ser ao mesmo tempo lucrativas e sociais” (O QUE É..., 2016, p.1).

O empreendedorismo social visa a melhoria da sociedade, conciliando avanços tecnológicos e um meio ambiente saudável, para que assim se possa ter boas condições de vida (O QUE É..., 2016, p.1). Para Vasconcelos e Lezana (2012, p. 1039) a “missão do empreendimento social é criar valor social através da inovação e organização socioeconômica, fazendo uso de recursos financeiros como garantia de sustentabilidade”.

Nota-se que em países desenvolvidos o empreendedorismo social é considerado tão importante quanto o empreendedorismo comercial, já em relação à literatura são fixadas mais a questão social em detrimento da natureza empreendedora tendo a

interação como determinante no processo empreendedor, definindo seu sucesso (CORRÊA; TEIXEIRA, 2015).

O empreendedorismo social é praticado pelas ONGs – Organizações Não Governamentais, sendo que surgiu da participação dos cidadãos em defesa a seus interesses durante o período ditatorial na América Latina, estes atuavam contra o governo em uma estratégia de luta, organizando um movimento associativo formal e informal de contestação, que hoje é chamado de terceiro setor (VASCONCELOS; LEZANA, 2012).

O modelo de ciclo de vida e as fases que represente os diversos estágios evolutivos do empreendedorismo social têm suas características próprias e bem definidas (Ação social, Associação, Visibilidade social, Rede social, Representatividade social,) com respectivamente seis momentos de crise, (desequilíbrio social, identidade, foco, controle, responsabilização e ética) (VASCONCELOS; LEZANA, 2012). Os empreendimentos sociais ao evoluírem “adquirem habilidades e conhecimentos de maior complexidade que se incorporam à totalidade de seus recursos, não sendo possível se desfazer deles ao passar de um estágio a outro de seu ciclo de vida” (VASCONCELOS; LEZANA, 2012, p.1038).

Examinando as redes sociais dos empreendedores, nota-se a diferença entre *laços fortes* e *laços fracos*, sendo a primeira identificada como família, amigos e colegas de profissão, já a segunda é identificada como sendo empresas públicas, privadas e doadores/colaboradores – pessoas físicas (CORRÊA; TEIXEIRA, 2015). Laços fortes são esses que os empresários buscam soluções para suas dificuldades, fazendo-os sempre presente no processo empreendedor, porém a contribuição financeira e os recursos físicos desses empreendedores são obtidos através dos laços fracos que se tornam eficazes para sustentar as atividades empreendedoras (CORRÊA; TEIXEIRA, 2015).

Criam-se duas grandes dúvidas entre pesquisadores dessa área em relação ao lucro: é possível uma organização ter lucro e, ao mesmo tempo ser considerada socialmente empreendedora? Ou, ainda, é possível o empreendedor social manter uma visão efetivamente "social" dentro de uma organização cujo foco principal é o financeiro? (CRUZ, 2012).

Sabe-se também que por trás de atitudes sociais há um indivíduo com características empreendedoras, mas cujo foco não está em obter lucros, e sim “para uma direção diferente, socialmente valiosa, preocupada, de alguma forma, em fazer do mundo um lugar melhor” (CRUZ, 2012).

Falando em diversidades encontram-se também as *minorias*, não em termos numéricos, mas sim em exercício de poder, composta muitas vezes por negros, pessoas com deficiência, mulheres, indígenas e outros. Escolheu-se ressaltar as pessoas com deficiência, onde é observado que, embora já se tenham obtido avanços ainda há certo preconceito em relação ao trabalho, sendo o objetivo compreender a dinâmica identitária das PCDs – pessoas com deficiência (MOREIRA; CAPPELLE; FREITAS, 2015).

A maior dificuldade em relação ao trabalho, relatada pelas PCDs entrevistadas, seria a própria deficiência, percebendo então um conflito entre quem o indivíduo é e quem ele acha que deve ser para poder trabalhar (MOREIRA; CAPPELLE; FREITAS, 2015). Constrói-se assim

... uma tendência de as pessoas quererem ajudar a PCD, especialmente a família, formando uma cápsula protetora para esse indivíduo, isso apareceu nos relatos dos entrevistados brasileiros, o que revela um dos valores da cultura brasileira, que é o da amizade, o da compaixão pelo próximo (MOREIRA; CAPPELLE; FREITAS, 2015, p.57).

Dessa forma, “espera-se que este breve olhar sobre o empreendedorismo social venha a inspirar futuros empreendedores a ver com outros olhos a realidade a sua volta e, quem sabe, dar maior atenção a sua ‘face social’ na prática administrativa” (CRUZ, 2012, p.19).

## 2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL NA ATUALIDADE

Sobre o tema, “antes de tudo, vale dizer que o empreendedorismo social é um tema que tem chamado a atenção de pesquisadores devido ao aumento de ações movidas por pessoas ou grupos empresariais que apresentam cunho social” (CAMPOS et al, 2012, p.61).

Ele emerge da redução dos investimentos públicos em causas sociais, crescendo assim o número de organizações de terceiro setor (OLIVEIRA, 2004), de forma que “o

favorecimento para a criação de empreendimentos sociais no Brasil segue a tendência mundial de ações que caberiam inicialmente ao Estado, mas que acabaram sendo desenvolvidas por membros da sociedade civil (RODRIGUES; RISCAROLLI; ALMEIDA, 2006, p. 26). O empreendedorismo social, no contexto brasileiro “é voltado para o desenvolvimento de comunidades por meio do aprimoramento de atividades produtivas locais, normalmente com origem em ações organizacionais sem finalidade lucrativa” (CAMPOS et al, 2012, p.86).

Aspectos antes desconsiderados, com a inclusão social foram absorvidos pelo empreendedorismo social, ou seja, voltando o olhar não apenas para atividades lucrativas mas sim vendo o mercado como uma oportunidade de valorizar a diminuição da desigualdade social, sejam elas sociais ou regionais (CAMPELLI; CASAROTTO FILHO; BARBEJAT, 2011).

Devido o tema estar ainda em desenvolvimento, umas das dificuldades foi a constatação de poucas bibliografias sobre o assunto, e o fato de, no Brasil as fontes para embasamento teórico serem, muitas vezes de origem estrangeira (OLIVEIRA, 2004).

Mesmo mantendo a importância da inovação, elemento central da sociedade da informação e determinante do sucesso ou do fracasso (CAMPELLI; CASAROTTO FILHO; BARBEJAT, 2011) “o empreendedorismo social atua mais na geração de ações que causem o impacto local – não restrito a causas específicas e focadas, como é o caso da responsabilidade social empresarial – e tem como objetivo o resultado coletivo, diferentemente do empreendedorismo privado” (OLIVEIRA, 2004, p.17).

Assim, foram identificados três tipos de empreendimentos sociais: comunitários, inclusão social e emancipação social; também se constatou a existência de quatro tipos de empreendedores sociais: individual, grupo de pessoas, comunidade e organizacional. (CAMPOS et al, 2012).

A atividade empreendedora “é responsável pelo estabelecimento do equilíbrio entre as grandes corporações e as micro e pequenas empresas, o que demanda esforços cada vez mais urgentes de entidades públicas e privadas, governamentais e da sociedade civil, dos ramos produtivos e, principalmente,

das instituições de ensino.”(CAMPELLI; CASAROTTO FILHO; BARBEJAT, 2011, p. 146).

### 2.3 PROJETOS SOCIAIS E LEIS

A Lei 7.853, publicada dia 24 de outubro de 1989 assegura que pessoas com deficiência tenham alguns direitos primordiais tornando-se assim obrigatório a contratação de deficientes para empresas com 100 (cem) ou mais empregados (PANTALEÃO, 2016) “deverá preencher de 2% a 5% por cento dos seus cargos, com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência” (PANTALEÃO, 2016 p.1).

A legislação também estabelece, caso seja necessário, que o deficiente deverá receber todo tipo de qualificação para que se atinja um nível suficiente para o ingresso no mercado de trabalho (PANTALEÃO, 2016). Ressalte-se aqui o papel tanto das organizações do terceiro setor quanto do primeiro setor quanto ao papel de treinamento e desenvolvimento das pessoas com deficiência e com necessidade de reabilitação, ocasionada por doenças profissionais.

Propiciar a condição para que o deficiente visual viva do seu próprio trabalho assalariado é mais que uma questão legal, garantida pela lei nº 8.213/91, em seu Art. 93, posteriormente regulamentado pelo Art. 36 do Decreto nº 3.298/99, e que imputa às empresas a reserva de vagas (cotas) na contratação de pessoas com deficiência (BRASIL...1991; 1999).

Caso a empresa se negue a cumprir a lei estará sujeita a receber uma multa, determinada pelo MPT (Ministério Público do Trabalho) que atua também na fiscalização. Justificativas como de que a área atuante da empresa apresenta muitos riscos ou de que no momento não haja deficientes capacitados no mercado de trabalho, não serão aceitas (PANTALEÃO, 2016), “as empresas que não cumprirem a legislação estarão sujeitas a multa, podendo chegar a R\$ 181.284,63” (PANTALEÃO, 2016, p.1).

A fim de incentivar o empreendedorismo para pessoas com deficiência, diante do fato que, “quase 24% dos brasileiros têm algum tipo de deficiência, mas apenas 0,7% dos vínculos formais de emprego são ocupados por essas pessoas” (SOARES, 2016, p.1), tramita, na Câmara dos Deputados, um projeto de lei que visa facilitar a criação de linhas de créditos

para os mesmos. O Projeto de Lei descreve que “por um período, ele vai acumular o benefício e a microempresa no ramo em que ele conseguir desenvolver o trabalho. Isso é muito importante, porque o benefício hoje, representa a sobrevivência de muitas pessoas com deficiência” (SOARES, 2016, p.1).

A iniciativa de Walter Tosta relator e deputado, na Comissão da Seguridade Social e Família, foi aprovar o projeto de lei e ainda afirmar que “as pessoas que enxergam a sociedade com a perspectiva de vida diferente, podem contribuir com o dinamismo e propostas diferenciadas, o que certamente influenciará positivamente para o fortalecimento do País. Assim a medida deve ser incentivada de modo irrestrito” (SOARES, 2016, p.1).

As organizações do terceiro setor “surgem da incapacidade do Estado em atender estas demandas, bem como, do indiferentismo de muitas empresas em relação aos problemas sociais” (DUARTE; SANTOS, 2003, p. 292). Cabe complementar que “estas organizações que surgem da sociedade civil tem contribuído para as melhorias das condições de vida das populações onde as mesmas estão inseridas” (DUARTE; SANTOS, 2003, p.291).

Diante desse contexto, foi apresentado o Projeto Londrina Mil ONGS (Organizações Não- Governamentais sem fins lucrativos), com fins de incentivar o surgimento de novas organizações, e a profissionalização das mesmas (DUARTE; SANTOS, 2003).

Entende-se que a presença de ONGs nas comunidades tem oferecido significativas contribuições para a melhoria das condições de vida da população onde estão inseridas. E com o seu crescimento se percebe a importância do apoio dos órgãos públicos, as ONGs contribuem para a profissionalização das organizações, envolvendo, em destaque, as pessoas com deficiência, melhorando sua qualificação por meio do trabalho, e pelo amor a este.

As organizações com fins lucrativos necessitam de pessoas qualificadas, inclusive aquelas com deficiência, que pode ser compensada pela qualificação profissional.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi de caráter exploratório, segundo Gil (2002, p. 41) “esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. O objetivo foi sintetizar as informações coletadas para contribuir na futura elaboração de políticas públicas que tratem do tema em questão. Foram aplicadas técnicas de coleta de dados para levantar variáveis qualitativas que compõem o processo de inserção social das pessoas com deficiência visual em duas cidades do interior do estado do Paraná.

O presente trabalho se desenvolveu em duas fases da pesquisa, a primeira fase foi o levantamento bibliográfico, foram consultadas e analisadas fontes secundárias de informação, tais como documentos e artigos eletrônicos, extraídos de sites que tratam sobre a questão da inserção social das pessoas com deficiência visual no ambiente de trabalho. Foi consultada a base de dados SPELL pelas palavras-chave: empreendedorismo social, contratação de pessoas com deficiência, contratação deficientes, tendo como resultado sete artigos entre os anos de 2010 a 2015.

A segunda fase consistiu na pesquisa de campo: na observação dos fatos e fenômenos tal como ocorreram espontaneamente na coleta de dados a eles referentes e no registro das variáveis que se presumiram relevantes para analisá-los. A pesquisa de campo é utilizada quando há a necessidade de se obter informações sobre um determinado problema, o qual se procura uma resposta, hipótese, novos fenômenos ou as relações existentes entre eles. (MARCONI e LAKATOS, 2005).

Quanto ao material utilizado na pesquisa, este consistiu em um questionário. Esse questionário foi pré-testado com um portador de deficiência física, aluno do curso de Administração na cidade de Pitanga e com um professor da disciplina de Pesquisa em Administração, na mesma cidade. Foram procedidos ajustes para a coleta de dados em campo, resultando em um questionário com perguntas abertas, semiabertas e fechadas. O questionário foi baseado em Caselli (2007); Martini (2006) e Dias (2008).

Tanto a Prefeitura quanto a Associação Comercial não dispunham de dados sobre deficiência visual nas empresas, essa informação deveria ser obtida diretamente

telefonando para as empresas constantes no banco de dados fornecido. O banco de dados oferecia o número do telefone das empresas e foram feitas ligações telefônicas para todas aquelas empresas cadastradas, num total de 163 empresas constantes no cadastro da Prefeitura, que era mais amplo que o cadastro da Associação Comercial de Pitanga.

Na cidade de Pitanga – Pr., das 163 empresas contatadas, apenas 4 empresas detinham em seus quadros funcionais, pessoas com deficiência visual contratadas. Foi coletado o questionário com o depoimento desses 4 pesquisados.

No caso da cidade de Turvo, foi utilizado o banco de dados da Secretaria da Indústria e Comércio da Prefeitura, que continha 197 empresas, cruzou-se esse banco de dados com o banco de dados da Associação Comercial e Empresarial de Turvo, que continha 105 empresas, na junção dos dados, restaram 186 empresas que se repetiam nos dois bancos de dados; muitas empresas haviam sido fechadas, conforme constatado no ato da pesquisa. Após contato telefônico com todas as empresas da lista, chegou-se a 2 empresas, uma delas não quis participar da pesquisa, tendo sido coletado o depoimento em apenas 1 empresa na cidade de Turvo – Pr.

Quanto ao objeto da pesquisa, a premissa era de que, de fato, não existiam muitas pessoas com deficiência vinculadas às empresas, pelo fato de que a questão da acessibilidade ainda é incipiente em nosso país, no tocante à efetivação de políticas sociais por parte das empresas.

## 4 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa estão divididos em duas partes, a primeira parte contém as respostas obtidas diretamente com as pessoas com deficiência visual que trabalham na empresa, e a segunda parte contém os dados respondidos pelo Gerente de Recursos Humanos das empresas pesquisadas.

### 4.1 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA VISUAL: PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Abaixo seguem os resultados alusivos ao primeiro bloco de perguntas.

#### 4.1.1 CIDADE

Considerando a amostra coletada na cidade de Pitanga – Pr, verificou-se que o total de empresas que possuem pessoas com deficiência visual em seus quadros funcionais foi de 2,45% e que na cidade de Turvo-Pr. foi de 1,07%.

#### 4.1.2 SEXO

Quanto ao gênero, do total de 5 respondentes, 20% eram do sexo feminino e 80% do sexo masculino. Observou-se a predominância masculina na pesquisa, acredita-se que um dos fundamentos seja a preferência masculina em função dos cargos disponíveis às pessoas com deficiência, nos casos analisados.

#### 4.1.3 IDADE

Quanto à idade, do total de 5 respondentes, 20% estavam na faixa entre 14 a 24 anos, 40% na faixa entre 25 e 35 anos, 20% na faixa entre 36 e 46 anos e 20% na faixa entre 47 e 57 anos. Analisa-se que o jovem portador de deficiência desenvolve um interesse maior pelo trabalho, talvez pela aquisição facilitada de experiências, saliente-se que o fato de se ter 40% de pessoa entre 25 e 35 anos pode ser explicado pelo fato do Brasil ser um país jovem cuja sociedade esta sendo construída com muitas necessidades para satisfazer, isso significa dizer que mesmo com crise há brechas para empreender (CAMPELLE; CASAROTTO FILHO, 2011).

#### 4.1.4 ESTADO CIVIL

Quanto ao estado civil, 60% eram solteiros e 40% eram casados. Examina-se que muitas vezes o interesse ao trabalhar não é devido ao sustento de pessoas dependentes, já que apenas 40% de pessoas com deficiência são comprometidas em matrimônio.

#### 4.1.5 CONDIÇÃO VISUAL

Quanto à condição visual, 20% possuíam visão monocular, 60% utilizavam óculos, 20% tinham visão monocular e utilizam óculos e não foi encontrado ninguém com perda total da visão. Ressalta-se que não foi encontrado nenhum com perda total da visão, uma hipótese para esse resultado é a dificuldade na inserção e adaptação de um portador de

deficiência no grau máximo em seu ambiente de trabalho.

#### 4.1.6 CONSEGUE LER

Ao ser questionado se conseguia ler, considerando sua deficiência visual, 40% dos entrevistados não respondeu, 40% afirmou necessitar de um impresso em fonte tamanho 24 e 20% afirmou que necessita de um impresso maior que a fonte tamanho 24. Considerando que uma pessoa saudável é capaz de fazer a leitura de um texto em impresso 12 sem qualquer dificuldade. Ressalta-se a responsabilidade por meio da empresa pela adaptação conveniente para cada pessoa com deficiência.

#### 4.1.7 É PORTADOR DE NECESSIDADE ESPECIAL DESDE

Dos entrevistados, 40% não responderam essa questão, 20% responderam que são portadores de necessidade especial desde seu nascimento, 20% que adquiriu em algum tipo de acidente e 20% adquiriu como resultado de alguma doença. Observando-se que as pessoas que adquiriram a deficiência com algum tipo de acidente ou adquiriram como resultados de alguma doença fazem jus a uma atenção especial pelo fato de serem conhecedores de uma vida saudável e perdê-la.

#### 4.1.8 FORMA DE TRABALHO

Quanto à forma de trabalho, 100% respondeu que trabalha com carteira assinada. Nota-se a indispensável necessidade de legalização, mesmo com a opção da invalidação do seu trabalho perante o governo com o objetivo de continuar recebendo benefício do mesmo.

#### 4.1.9 QUANTO À PROFISSÃO

Na questão que identificava a profissão, 20% responderam que eram atendente de farmácia, 20% que era foguista de forno cerâmico, 20% era eletricista, 20% respondeu ser microempresário e 20%, auxiliar de serviços gerais. Observa-se que as funções disponíveis às pessoas com deficiência nesta amostra, em 40% possui certa preferência pelas pessoas do sexo masculino (foguista e eletricista).

#### 4.1.10 COMO SE LOCOMOVE AO TRABALHO

Quanto à forma de locomoção ao trabalho, 60% respondeu que vai de carro e sozinho, 20% vai de bicicleta e 20% vai a pé e sozinho. Nota-se a ausência da necessidade de acompanhamento durante a trajetória ao trabalho, talvez pelo grau baixo de deficiência dos pesquisados.

#### 4.1.11 GRAU DE ESCOLARIDADE

Na questão grau de escolaridade, 80% disseram que possuíam o ensino médio completo e 20% o ensino fundamental completo. Constata-se que a deficiência não foi um obstáculo para a conclusão do ensino básico.

#### 4.1.12 ACREDITA QUE O TRABALHO É MAIS IMPORTANTE QUE RECEBER AUXÍLIO DO GOVERNO

Quanto ao valor que os respondentes dão ao trabalho, ficou evidente que todos possuem a necessidade de serem aceitos como socialmente produtivos, pois 100% dos respondentes afirmou que é mais importante trabalhar que receber auxílio do governo. Os resultados demonstram que a vontade de trabalhar, o *amor ao trabalho* predominou como uma das características empreendedoras presentes na totalidade dos pesquisados. O elo entre o empreendedorismo e a contratação de pessoas com deficiência ficou estabelecido, pois que, nesse contexto, o fato da pessoa querer trabalhar já demonstra iniciativa empreendedora.

#### 4.1.13 SENTE-SE VALORIZADO EM SEU TRABALHO

Quando questionado sobre a valorização no seu ambiente de trabalho, 80% responderam que sim, sente-se valorizado, e 20% deixou a questão em branco.

Na análise do bloco – pessoas com deficiência visual: perfil dos entrevistados, percebeu-se que o percentual de empresas que possuem pessoas com deficiência visual em seu quadro de trabalho é muito pequeno, 2,45% na cidade de Pitanga e 2,14% na cidade de Turvo (participaram da pesquisa apenas 1,07%).

Considerando que, segundo o IBGE, um total de 23,9% da população possui algum tipo de deficiência e que no Brasil existem cerca de 14,4% de pessoas com deficiência visual, os números encontrados na pesquisa acabam sendo pífios.

Então cabe questionar se as cidades pesquisadas acompanham a média nacional em termos de números de pessoas com deficiência visual existentes e se as pessoas que não estão trabalhando nas empresas estão desempregadas ou recebendo benefício do governo.

No entanto, a pesquisa ora realizada visou tão somente identificar quem eram as pessoas com deficiência que estavam trabalhando em empresas, e ao se comparar as duas cidades, verificou-se estarem os números muito próximos – Pitanga 2,45% e Turvo 2,14%. Pesquisas em outras cidades podem identificar repetição (ou não) do padrão.

Outros dados também chamam a atenção, por exemplo, 80% ser do sexo masculino implica dizer que as mulheres que possuem deficiência visual estariam também tendo menor oportunidade de trabalho?

Ou estaria esse fato relacionado ao tipo de profissão? Novas pesquisas poderão ser feitas nesse sentido. Na análise da amostra coletada, o único cargo que poderia dificultar o trabalho de uma mulher poderia ser o de fogaista de forno cerâmico, no entanto é comum na sociedade atual encontrar mulheres exercendo atividades que antes eram exclusivamente exercidas por pessoas do sexo masculino.

Na questão relacionada à forma de trabalho, 100% respondeu que trabalha com carteira assinada, e na questão relacionada à profissão, 20% respondeu ser microempresário, isso causa estranheza, pois que microempresários não teriam suas carteiras de trabalho assinadas. O fato de haver um pesquisado que se autodenomina microempresário demonstra o traço empreendedor, merecendo aprofundamento nos estudos para identificação das características empreendedoras.

Com relação à condição visual, também é importante observar que não foi encontrado nenhum cego total, isso implica dizer que as facilidades de adaptação das empresas e a opção de contratação acabou privilegiando pessoas com grau de deficiência média e não



aqueles com condição extrema de deficiência.

Já na questão relacionada à opção trabalhar versus receber auxílio do governo, houve unanimidade nas respostas marcando que essas pessoas preferem trabalhar, identificando aqui a confirmação dos pressupostos da pesquisa, de que o amor ao trabalho iria predominar, pois que essas pessoas estão trabalhando por opção, visto que é do seu direito receber benefícios do governo.

Fato curioso é que 80% sentem-se valorizados e que 20% não respondeu, resta saber se houve esquecimento na hora de preencher o questionário, ou se 20% dos respondentes não se sentem valorizado no trabalho, isso não ficou claro na pesquisa.

Finalmente, cabe ressaltar que os resultados da pesquisa permitem inferir que o amor ao trabalho é a primeira mola propulsora da motivação, no contexto das pessoas com deficiência visual isso é relevante. Na literatura também são encontradas outras

características empreendedoras que se poderia destacar como parâmetros para investigações futuras, quais sejam a persistência, a busca de oportunidade e iniciativa, cujos pressupostos são de que poderiam estar bem desenvolvidas, no contexto pesquisado.

#### 4.2 GERENTES DE RECURSOS HUMANOS: PERCEPÇÃO DA EMPRESA

Abaixo seguem os resultados alusivos ao segundo bloco de perguntas. Foi aplicado um questionário com os gerentes de recursos humanos das mesmas empresas pesquisadas cujos dados seguem abaixo.

##### 4.2.1 DADOS INSTITUCIONAIS – EMPRESAS DAS CIDADES DE PITANGA E DE TURVO

O quadro mostra o número de empresas pesquisadas nas duas cidades. Foram pesquisadas um total de cinco empresas nas cidades de Pitanga e de Turvo.

Quadro 1: Empresas pesquisadas e percentuais de pessoas com deficiência

Número da empresa	1	2	3	4	5
Número de funcionários	5	12	3	6	20
Números de Pessoas com Deficiência	*1	1	1	1	1
Porcentagem de Pessoas com Deficiência	20%	8,33%	33,33%	16,66%	5%

Fonte: Banco de dados da pesquisa

\*Obs: a pessoa com deficiência é um dos sócios da empresa

Quanto aos dados institucionais, observa-se que todas as empresas estão atendendo a lei 8213/1991, que preconiza a obrigatoriedade da contratação de pessoas com deficiência, estabelecendo, em seu artigo 36 as regras para contratação de pessoas com deficiência, segundo esse artigo, a empresa que tiver a partir de cem empregados, estará obrigada a preencher seus cargos com beneficiários, reabilitados, ou pessoas com deficiência, habilitadas, na seguinte

proporção: de 100 a 200 empregados, 2%; de 201 a 500 empregados,

3%, de 501 a 1000 empregados, 4%; de 1001 em diante, 5% (BRASIL...1991).

##### 4.2.2 LEGISLAÇÃO

Quando questionadas se foram fiscalizadas pela DRT (Delegacia Regional do Trabalho), apenas 20% das empresas respondeu que

sim. Uma empresa informou que isso ocorreu em outubro de 2015 e que o prazo estipulado para se adequar à lei foi de 30 dias para fechamento da cota de 5% sobre o número total dos colaboradores. Essa empresa foi a empresa que possui 20 funcionários e que está, atualmente adequada à lei de cotas para empresas com mais de 1.000 funcionários, apesar dessa empresa possuir apenas 20 funcionários, foi informado que se somadas todas as filiais espalhadas pelo país, essa empresa passa de 1000 funcionários. Possivelmente as demais empresas abordadas na pesquisa não foram fiscalizadas por se tratarem de empresas que possuem abaixo de 100 empregados, estando desobrigadas de contratar pessoas com deficiência, sob o aspecto legal.

#### 4.2.3 DIFICULDADE PARA CONTRATAÇÃO

A pergunta sobre dificuldade para contratação de pessoas com deficiência foi feita de forma aberta, e foram identificadas, na percepção dos pesquisados, as seguintes variáveis: qualificação da pessoa com deficiência, comportamento da pessoa com deficiência, grau de deficiência, acessibilidade da empresa.

Com relação ao comportamento das pessoas com deficiência foi observado que em 40% das empresas pesquisadas, a dificuldade foi atribuída às pessoas com deficiência, destacando que as mesmas não se encaixam ao perfil da empresa com relação ao cumprimento dos horários e a opção de que a pessoa pode receber benefício do governo e dessa forma, não querer trabalhar nas empresas. Esses dados demonstram uma preocupação por parte dessas empresas de que a maior dificuldade para a contratação decorre de um comportamento contrário ao perfil empreendedor cuja premissa básica é o amor ao trabalho.

#### 4.2.4 EXISTÊNCIA DE PESSOAS CAPACITADAS

Quando questionadas sobre se acreditam existir pessoas com deficiência capacitadas ao trabalho, os representantes das empresas pesquisadas foram unânimes em dizer que sim. Para 40% dos respondentes, a capacitação é restrita ao grau de deficiência e ao cargo disponibilizado.

#### 4.2.5 PERFIL EXIGIDO PARA A VAGA

Na pergunta aberta sobre o perfil exigido para a vaga que a empresa disponibilizou para as pessoas com deficiência, foi identificado as seguintes variáveis: dedicação, comprometimento, bom relacionamento, deficiência leve, perfil relativo (depende do cargo).

Um total de 20% dos respondentes representantes das empresas destacou que, para o cargo, a preferência é para deficiências leves, sem maiores comprometimentos cognitivos e de aprendizagem. Um total de 40% destacou que a dedicação faz parte do perfil.

#### 4.2.6 VOCÊ PREFERE PAGAR MULTA OU SE ADEQUAR A LEI DE COTAS (8.213/91)

Ao serem questionados sobre a estratégia preferida pela empresa, 100% respondeu que prefere adequar-se à lei. Com relação às dificuldades para contratar e adequar-se à lei, 40% dos pesquisados responderam que a dificuldade é o próprio fato de ser uma pessoa com necessidade especial, só é possível contratar pessoas com deficiência leve a moderada, sem restrição cognitiva e de aprendizagem, com autoindependência para tarefas e coordenação pessoal.

Na análise do bloco – Gerentes de Recursos Humanos: percepção da empresa, percebeu-se que as empresas pesquisadas não possuem mais que 20 funcionários, estando desobrigadas de cumprir a lei de cotas, não tendo sido fiscalizadas. Apenas a empresa que possui 20 funcionários foi fiscalizada, pelo fato de tratar-se de uma filial, e que somadas às outras empresas do grupo geram empregos acima de 1000 funcionários, a análise foi deduzida pelo percentual de 5% ao qual foi obrigada a enquadrar-se após a fiscalização, conforme informado na pesquisa.

Uma das empresas identificadas na cidade de Pitanga não quis participar da pesquisa, talvez pelo fato de ter observado no questionário a pergunta alusiva a se a empresa prefere pagar multas ou adequar-se à lei de cotas, causando constrangimento. Nas grandes corporações, que possuem dificuldades para contratar pessoas, às vezes, financeiramente, é preferível pagar multas que adequar-se à lei, pela dificuldade de se encontrar mão de obra disponível no mercado de trabalho.

De fato, ficou evidenciado na pesquisa, que a preferência por contratação é para pessoas com deficiência de grau leve. A adaptação do ambiente da empresa para pessoas com grau leve torna-se menos onerosa e facilitada.

Considere por exemplo, a contratação de uma pessoa totalmente cega, o ambiente de adaptação demandaria enquadramento na NBR9050, de acordo com Gomes Filho (2016, p.128) existem critérios para uso em projetos arquitetônicos de edifícios, casas, escolas e parques e a NBR 9050 estabelece esses parâmetros técnicos quando do projeto, construção e instalação de edificações, mobiliários, espaços e equipamentos urbanos às condições de acessibilidade (ASSOCIAÇÃO... 2004).

O fato da maioria das empresas pesquisadas ter contratado pessoas com deficiência, mesmo estando desobrigadas legalmente, demonstra uma sensibilidade dos empresários das cidades de Pitanga e de Turvo no estado do Paraná, pois abrir portas para as pessoas com deficiência mesmo sem estar obrigado por lei é digno de elogios e indicativo de que as leis não são os únicos quesitos na questão do avanço da inserção social das pessoas com deficiência.

## 5 CONCLUSÃO

Nesta pesquisa, foi utilizada a premissa de que as pessoas que estão trabalhando preenchem o primeiro requisito para serem consideradas empreendedoras, assim estabelecendo o ponto de conexão entre o empreendedorismo e as PCDs que trabalham atualmente como empregados, pois estas pessoas também podem contar com a possibilidade de ficarem em casa recebendo benefícios sociais do governo.

A importância do trabalho TAMBÉM como forma *terapêutica* na vida das PCDs deve ser levada em conta, pois através do contato com outras pessoas, formam-se, muitas vezes ligações afetivas dentro da empresa, podendo trazer uma sensação de prazer, respectivamente motivando as PCDs a desenvolverem seu trabalho com mais êxito (beneficiando a empresa), e muitas vezes beneficiando também seu psicológico (PCDs), talvez abalado pelo preconceito ainda presente na sociedade.

## REFERÊNCIAS

Do ponto de vista da pessoa com deficiência, trabalhar numa empresa como empregado poder ser o primeiro passo para adquirir experiência e futuramente praticar o empreendedorismo social por meio da proposição de projetos enquadrados no terceiro setor. Quanto ao valor que os respondentes dão ao trabalho, ficou evidente que todos possuem a necessidade de serem aceitos como socialmente produtivos, pois 100% dos respondentes afirmou que é mais importante trabalhar que receber auxílio do governo.

Os resultados demonstram que a vontade de trabalhar, o *amor ao trabalho* predominou como uma das características empreendedoras presentes na totalidade dos pesquisados. O elo entre o empreendedorismo e a contratação de pessoas com deficiência ficou estabelecido, pois que, nesse contexto, o fato da pessoa querer trabalhar já demonstra iniciativa empreendedora.

Observou-se ainda, que 80% das empresas pesquisadas fazem parte do grupo de microempresas, conseqüentemente não possuem a obrigatoriedade advinda da lei na contratação de PCDs, porém notou-se compromisso com a prática da responsabilidade social onde oferecem vagas às PCDs sem nenhuma objeção.

Finalizando, entende-se que o objetivo do artigo, qual seja: verificar a percepção da pessoa com necessidade especial e a percepção do gestor da empresa acerca da responsabilidade social e das condições de trabalho que favoreçam a atividade laboral, foi atingido.

Em uma área, infelizmente, ainda pouco explorada, verifica-se que é possível reaplicar o estudo em outras regiões para analisar e comparar dados levando em conta a diferença geográfica e cultural do universo pesquisado, pode-se, ainda, restringir a pesquisa para um estudo de caso em relação ao microempreendedor que foi identificado como sócio de empresa, buscando lançar novas luzes sobre o fenômeno do empreendedorismo, potencial base para o empreendedorismo social.

- [1]. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 9050: Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Rio de Janeiro: ABNT, 2004. 105 p. Disponível em <[http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield\\_generico\\_imagem\\_s-field-description%5D\\_24.pdf](http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagem_s-field-description%5D_24.pdf)>. Acesso em 30 ago. 2012.
- [2]. BRACHT, D. E.; WERLANG, N. B. Competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 4, n. 1, p. 101-124, 2015.
- [3]. BRASIL. Lei Nº 8.213, de 24 de Julho de 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8213cons.htm)>. Acesso: 27 mar. 2013.
- [4]. BRASIL. Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm)>. Acesso em: 30 ago. 2012.
- [5]. CASELLI, B. C. A. Acesso à informação digital por portadores de necessidade especiais e visuais: estudo de caso de Telecentro Acessível de Taguatinga. 2007. 106 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- [6]. CAMPELLI, M. G. R.; CASAROTTO FILHO, N.; BARBEJAT, M. E. R. P.; MORITZ, G. O.
- [7]. Empreendedorismo no Brasil: situação e tendências. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 29, p. 133-151, 2011.
- [8]. CAMPOS, T. M. C. et al. Produção científica brasileira sobre empreendedorismo social entre 2000 e 2012. *Revista Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. v. 1. n.2. p. 60-89 maio/ago. 2012.
- [9]. CORRÊA, R. O.; TEIXEIRA, R. M. Redes sociais empreendedoras para obtenção de recursos e legitimação organizacional: estudo de casos múltiplos com empreendedores sociais. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 1, p. 62-95, jan./fev. 2015.
- [10]. COSTA, R. A. T.; FURTADO, C. B. R. A. Empreendedorismo: características, habilidades e competências. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas – REGMPE*, v. 1, n. 2, p. 22-42, mar./abr. 2016.
- [11]. CRUZ, G. As duas faces do empreendedorismo social. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 5, n. 1, p. 9-20, out.2012/mar.2013. 2012.
- [12]. DEGEN, R. J. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-hill, 1989. 368 p.
- [13]. DIAS, B. C. Inclusão de pessoas portadores de deficiência: um tipo de responsabilidade social. 2008. 165. f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica de Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- [14]. DUARTE, F. R.; SANTOS, L. M. L. dos. Empreendedorismo social: o projeto Londrina mil ONGs. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 277-293.
- [15]. FIALHO, F. A. P. et al. Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006. 196 p.
- [16]. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [17]. GOMES FILHO, A. C. (Coord.) Base de dados em Tecnologias Assistivas para pessoas com deficiência visual: BADATEC. Curitiba: Appris, 2016. 193 p.
- [18]. GOMES FILHO, A. C. HONESKO, A. Qualidade e empreendedorismo em unidades de informação: uma proposta integrada. Guarapuava: Unicentro, 2004. 117 p.
- [19]. LENZI, F. C. Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas. 2008. Tese (Doutorado em Administração) Departamento de Administração da FEA – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da USP, Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo, 2008.
- [20]. MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- [21]. MARTINI, V. A inclusão da pessoa com deficiência no mercado formal de trabalho: por uma sociedade que aceite as diferenças. Curitiba. 2006. 89 p.
- [22]. MOREIRA, L. B.; CAPPELLE, M. C. A.; FREITAS, M. N. C. A dinâmica identitária de Pessoas com Deficiência: Um Estudo no Brasil e nos Estados Unidos. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 1, p. 40-61, 2015.
- [23]. OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. *Rev. FAE, Curitiba*, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez. 2004.
- [24]. O QUE É empreendedorismo social. Disponível em: <<http://www.atitudessustentaveis.com.br/artigos/o-que-e-empreendedorismo-social/>>. Acesso em: 15/ago/ 2016.

[25]. PANTALEÃO, S. F. Contratação de portador de deficiência: quando é obrigatória? Disponível em:

<[http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/portador\\_deficiencia.htm](http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/portador_deficiencia.htm)>. Acesso em 15 fev/2016. PINCHOT III, G. Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

[26]. PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. Empreendendo com saúde In: Empreendedorismo e educação empreendedora PREVIDELLI, J. J., SELA, V. M. (Org). Maringá: Unicorpore, 2006. p. 117-148 PROGRAMA Empretec: programa para empresários e futuros empreendedores. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 30 out. 2011.

[27]. RODRIGUES, L.; RISCAROLLI, V.; ALMEIDA, M. Peculiaridades da análise ambiental

para o terceiro setor: caso das universidades comunitárias. Revista de Negócios, v. 11, n. 3, p. 21-40, maio 2006.

[28]. SIGNIFICADO de Empreendedorismo. Disponível em <[www.significados.com/empreendedorismo](http://www.significados.com/empreendedorismo)>. Acesso em: 15/ago/ 2016.

[29]. SOARES, D. L. Câmara analisa proposta que incentiva empreendedorismo de deficientes. Disponível em: <<http://blog.isocial.com.br/camara-analisa-proposta-que-incentiva-empreendedorismo-de-deficientes/>> Acesso em 15 fev/2016.

[30]. VASCONCELOS, A. M. de; LEZANA, A. G. R. Modelo de ciclo de vida de empreendimentos sociais. Revista de Administração Pública, v. 46, n. 4, p. 1037-1058, abr. 2012.

# Capítulo 11

## A FALTA DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO, BASE DA PIRÂMIDE – ALTA CÚPULA, COMO FATOR INIBIDOR DA INOVAÇÃO

*Valter Olinda Pereira*

*Antônio Hugo de Oliveira Junior*

*Walber Santos Baptista*

**Resumo:** A comunicação, foi e é, um fator determinante na evolução humana, no mundo organizacional em que vivemos não iria ser diferente. Nas organizações atuais já se adota o conceito de que a comunicação é peça chave para o engajamento de seus departamentos e indivíduos, mas que isso, percebe-se também a importância desse fator como fonte de informações vitais que auxiliam aos gestores na hora de tomar decisões, devido a isso há sempre o aprimoramento dos meios internos de comunicação. Porém, falta às empresas uma maior percepção da importância dos *stakeholders* externos como elementos portadores de informações importantes, o que faz com que elas deixem de lado os canais de comunicação externos. Esse fato acaba que por não permitir, sobretudo aos consumidores finais, um *feedback* contendo suas ideias, opiniões, ou vontades em relação aos produtos. Essas exclamações podem ser entendidas e exploradas como oportunidades mercadológicas, uma vez que trazem ideias explícitas ou implícitas de possíveis inovações, que acabam otimizando os processos e ciclos inovativos da empresa, que por sua vez são essenciais para o contínuo desenvolvimento organizacional. Para tal é fundamental que os empreendedores façam jus ao nome, não limitando-se a simples gestão organizacional, mas sim, que se adote uma visão e um modelo de gestão empreendedora.

**Palavras-chave:** Meios de Comunicação, *Feedback*, Inovação, Empreendedorismo

## 1 INTRODUÇÃO

“Comunicação é o processo de receber e transferir informações” Maximiano (2000, p. 282), os canais de comunicação são os meios que fazem as informações e o conhecimento circularem por toda organização, são os “veículos de comunicação interna – constituídos por canais de comunicação estabelecidos de forma permanente, com periodicidade e formato definidos e possibilidade de interação entre emissor e receptor (comunicação de mão dupla)” C.C.O. (2008, p. 30).

Os canais de comunicação servem também como elo entre a organização e o ambiente no qual ela se insere, eles desenvolvem o papel de prover aos gerentes as informações que necessitam para tomarem suas decisões. São fundamentais também para que se tenha um bom *feedback*, pois sem os meios adequados para tal, o retorno sobre os produtos e ações da empresa acabam sendo distorcidos e gerando decisões inconformes com as situações.

“Na definição dos meios de comunicação, a administração deve levar em conta o potencial de *feedback* de cada um” Maximiano (2000, p. 284), desde os integrantes internos, que são os funcionários, até os *stakeholders* externos, tais como, fornecedores, concorrente e sobretudo o consumidor final, que é não só o responsável pela receita da empresa, mas também, quem mais conhece e pode contribuir para o aprimoramento do produto.

A falta destes meios ocasiona a deficiência no *feedback*, causando uma ineficiência na análise do produto dentro do mercado, o que acaba prejudicando o aperfeiçoamento do mesmo, fazendo com que este perca cada vez mais espaço, gerando não só uma queda de faturamento para a empresa como também uma insatisfação por parte do cliente. Sendo assim, fornecer meios adequados para que todos possam fornecer informações aos gestores sobre o desempenho do produto é de fundamental importância para assegurar a continuidade do processo inovativo.

Este artigo visa mostrar como a falta de canais de comunicação entre a base da pirâmide organizacional e a alta cúpula da organização, é um fator inibidor da inovação, bem como também a utilidade desses meios para o contínuo aperfeiçoamento dos produtos oferecidos, para tal será feita uma

análise da parte teórica e uma breve conexão com exemplos práticos para que se perceba com maior clareza a importância das informações de quem está na base para as decisões e inovações do topo.

## 2 CANAIS DE COMUNICAÇÃO, O FEEDBACK COMO FOMENTO A INOVAÇÃO

A comunicação interna é fundamental para que os colaboradores se sintam integrados ao negócio e ao objetivo da organização, “as empresas que mais crescem em seus segmentos são exatamente as que conseguiram construir um sólido processo de comunicação” C.C.O. (2008 p. 61), a falta dessa ferramenta pode causar a perda de novas ideias, tanto de aperfeiçoamento dos processos internos, quanto dos produtos ofertados. De acordo com Maximiano (2000, p. 282) para se comunicar, as partes da organização usam canais de comunicação que levam informações para cima, para baixo e também de forma horizontal, através de diversos meios disponibilizados pelas empresas.

Sendo assim podemos concluir que a grande maioria das empresas priorizam o *feedback* interno, uma vez que não fazem uso de canais que possibilitem aos consumidores uma exclamação de opinião, tendo como principal base para intervenções no produto a relação oferta e demanda, o que pode ser entendido como um erro grave, uma vez que o tempo ideal para inovações no produto é durante o período de estabilidade, ou seja, quando demanda e oferta estão em equilíbrio.

A postergação das inovações para o período natural de declínio, quando a demanda é menor que a oferta, pode ser considerada uma das principais causas da morte de produtos, uma vez que é mais difícil apresentar uma inovação ao consumidor que já parou de consumir o produto, sendo muito mais oneroso e menos eficiente do que introduzi-la quando se tem uma boa quantidade demandada.

Ou seja, conforme o exposto no site Proatividade de Mercado (Inovação proativa: muito além da demanda explícita do mercado), é necessário que; “Sem deixar de lado a perspectiva de servir aos clientes e de monitorar o seu grau de satisfação, as empresas que querem inovar com impacto precisam ir muito além” de observar o óbvio, pois “reagir ou adaptar-se ao mercado são

posturas necessárias, mas decididamente não deslocam ar em cenários competitivos complexos”, para tal é necessário ler nas entrelinhas da necessidade do cliente, com o intuito de atender as suas “necessidades em hibernação”.

Devido a isto, Kunsch (2003) *apud* Jacomini (2011, p. 6), entende como filosofia da comunicação, “as orientações que as organizações devem dar à tomada de decisão por meio dos seus departamentos de comunicação”. Essas orientações servem como contribuições indispensáveis para que as decisões sejam compatíveis com a situação que a geraram, não podendo assim limitá-las a fontes internas, pois as fontes externas, sobretudo os consumidores ou aqueles que estão em contato direto com estes, possuem exclamações e opiniões importantes no auxílio às decisões e inovações organizacionais.

### 3 FEEDBACK E ANÁLISE DO PRODUTO NO MERCADO

A análise do produto do produto no mercado depende bem mais do que a simples análise de demanda e oferta, segundo Carlos Martins, “os mercados costumam se alterar frequentemente”, fazendo-se necessário continuas pesquisas para que se possa ter maior noção do desempenho do produto nesse mercado, até por que, ainda segundo Carlos Martins:

“Os mercados tornaram-se cada vez mais fragmentados. Os segmentos do mercado podem se basear no preço, qualidade, uso do produto ou mesmo benefícios que os consumidores encontram no uso do produto. Se você tiver um pequeno negócio, encontrar o segmento de mercado correto é muito importante. Isto pode ajudar você a concentrar seus esforços e competir com mais eficiência.”

(Carlos Martins, [http://www.carlosmartins.com.br/\\_mktplan/mktplan09.htm](http://www.carlosmartins.com.br/_mktplan/mktplan09.htm))

Maximiano (2000, p. 285, 286), diz, “uma das marcas da administração moderna passou a ser a quantidade de sugestões feitas pelos empregados”, pois de fato já há o incentivo a participação dos mesmos. Maximiano diz ainda que “todas essas iniciativas podem levar para cima informações sobre os seguintes aspectos de operação da

empresa”, dentre os quais destaco o primeiro, por permitir que além do funcionário o cliente também se expresse, embora que indiretamente.

Correção de causas de defeitos de produtos ou reclamações de clientes.

Formas de simplificar ou aprimorar o processo produtivo.

Estratégias para a implantação de vantagens competitivas.

Maneiras diferentes de fazer o produto ou prestar o serviço.

Maximiano (2000, p. 286)

Esses sistemas de sugestões vem se mostrando uma importante ferramenta de *feedback* e análise do desempenho do produto no mercado, ainda assim são poucos utilizados, e quando são, nem sempre atendem as necessidades externas, focando apenas nos funcionários da organização. Ainda assim, as empresas que tem usado esse sistema já observam resultados, tanto é, que em alguns casos se faz recompensa às ideias que são implantadas.

Sistemas de sugestões externas são uma potencial saída para esse isolamento no qual muitas organizações insistem em permanecer, com esses canais de comunicação dando voz aos consumidores certamente os ciclos inovativos seriam mais dinâmicos e eficazes, atendendo precisamente as necessidades demandadas. Uma das bandeiras levantadas para a não implementação desses sistemas é dificuldade em atender a todos e os possíveis custos necessários para tal, como alternativa para esse problema pode-se fazer uso de sistemas de sugestões externas via internet.

### 4 SISTEMA DE SUGESTÕES EXTERNAS VIA INTERNET

Segundo HBS (2009) *apud* Biancolino *et al* (2013), “a comunicação e o compartilhamento de conhecimento são catalisadores da geração de ideias e desenvolvimento das pessoas e equipes”, bem como produtos, processos e serviços. Vejamos este tópico como sendo a principal dica aos gestores que já perceberam a importância da opinião do consumidor final como peça central para o aprimoramento do seu produto ou serviço.



Aqui se sugere o uso de um sistema de sugestões externas via internet, que embora algumas empresas tenham esboços inconscientes dessa ideia, que são os canais de contato existentes nos sites institucionais, estas não fazem o melhor uso dessa fundamental ferramenta provedora de informações. Para uma melhor compreensão, primeiro vamos notar o quanto ineficaz são os canais de contato atuais, logo após, analisaremos passo a passo a ideia proposta.

Os sistemas de contatos atuais funcionam mais como um limitador de informações, coibindo os informantes a se pronunciarem de acordo com as exigências encontradas no site. É como que as empresas só aceitem aquilo que lhes é conveniente, fazendo uso de burocracias desnecessárias que acabam desestimulando ou inibindo o informante. Talvez por medo de críticas mais severas, acabam que perdendo sugestões privilegiadas de quem pode encontrar em um *insight* uma nova forma de utilizar determinado produto.

É importante que o informante fique livre para falar sobre todos os assuntos, não limitando-o a temas pré-estabelecidos, deve-se facilitar e incentivar o fornecimento de informações por parte do consumidor final, premiando as ideias pertinentes mesmo que não cheguem a ser usadas na prática, pois nesse aspecto, Drucker (2008) *apud* Biancolino *et al* (2013, p. 9), “ressalta a necessidade de adequação da estrutura organizacional, remuneração e incentivos para permitir que as pessoas sejam empreendedoras.” Além do mais para chegar a um efetivo uso desse canal é necessário bem mais do sua simples divulgação, e olha que nem isso a grande maioria das empresas fazem, deixando seus contatos de lado, de modo poucos sabem da existência desta ferramenta.

Outro fator importante é não limitar os contatos com o setor de comunicação, pois este deveria funcionar meramente como um encaminhador de informações para os diversos setores da organização, deixando para o setor de comunicação a função de moderador e transmissor nas duas vias da comunicação, entrada e saída, pois a(s) resposta(s) ao informante também devem ser feita pelo setor ao qual a informação se destinou.

Por último ressaltar que essa ferramenta se mostra bem mais simples do que as constantes pesquisas mercadológicas

necessárias para a análise do produto, portanto, ao invés de fazer o uso constante dessas pesquisas, se torna mais interessante permitir que o próprio mercado forneça quando necessário as informações pertinentes, deixando claro que como citado acima deve-se estimular esse contato. Assim, podemos concluir que se trata de um método eficaz e eficiente, pois além de conseguir o mesmo fim das pesquisas, com a sua simplicidade, teria também um menor custo, sendo mais acessível a maioria das organizações e se enquadrando amplamente no estigma da administração contemporânea, que é fazer mais com menos.

## 5 GESTÃO CENTRALIZADA / SATISFAÇÃO DO CLIENTE

As gestões centralizadas nas organizações podem trazer diversos impactos na comunicação com os clientes, como as decisões ficam acerca da alta cúpula, isso acaba gerando uma dificuldade dos funcionários da base em atender as demandas específicas gerando a insatisfação dos compradores.

Toda essa questão da gestão centralizada está intimamente relacionada com o conceito de poder delimitado nas organizações que segundo Grossman e Hart (1986) e Hart e Moore (1990) *apud* Orlando Gomes (*sd*, p. 3) está conexas com a posse de ativos físicos. Logo, os detentores do poder possuem autoridade na empresa para tomar decisões distintas para sua área específica, sendo que essa autoridade advém da detenção dos fatores de produção, para a proteção dos investimentos que são específicos e que de certa forma têm valor para a parte interna da organização.

Como foi dito no início uma organização muito centralizada pode trazer diversos conflitos e desvantagens para empresa, como por exemplo:

As decisões tomadas na cúpula estão distanciadas dos fatos locais e das circunstâncias.

Os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.

As linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar provocam demoras e maior custo operacional.

As decisões passam pela cadeia escalar através de pessoas intermediárias e possibilita distorções no processo de comunicação das decisões.

(Fernandes, 2010, p. 38)

É possível identificar nos pontos acima citados alguns fatores que podem reverberar futuramente provocando a insatisfação do cliente, e essa comunicação centralizada acaba acarretando impedimentos para a efetuação de um processo que poderia ser rápido, se tornando uma ação demorada por falta de empoderamento no setor da alta cúpula.

A descentralização pode ser um meio pelo qual a organização possa utilizar para facilitar alguns processos, e esse meio apresenta algumas vantagens como:

Os próprios executores da ação tomando as decisões mais rapidamente;

Os tomadores de decisão detêm mais informações sobre a situação

Promove a motivação entre os administradores médios pela maior participação nas decisões;

Resolução mais rápida das situações apresentadas pelos clientes por estar em contato direto com ele;

(Fernandes, 2010, p. 38)

Outra ferramenta que pode facilitar o processo de tomada de decisão, é o empowerment, principalmente para melhorar a comunicação com o cliente, por conta da maioria das decisões está especialmente concentrada no topo da organização, fazendo com que os funcionários da base não possam atender determinadas insatisfações dos compradores, e outras demandas específicas.

Segundo Araújo (2006, p. 325) o empowerment é um instrumento transformador, que dando esse poder nas mãos dos colaboradores da organização, e claro, utilizando de maneira adequada, pode-se instituir e fortalecer o processo de tomada de decisão dentro da empresa. Ou seja, é uma forma diferente de trabalhar em conjunto, facilitando vários processos e libertando a organização da gestão muito centralizada que torna as ações lentas e burocráticas. E a partir dessa técnica, almeja-se dar aos colaboradores a oportunidade de participar do processo decisório.

A falta de comunicação da alta cúpula para com os funcionários da base da organização pode ser um fator muito crucial para a satisfação do cliente, e essas técnicas que foram citadas pode tornar vários processos mais rápidos com esses colaboradores que tem o poder de fazer determinadas ações. Esse contato direto com o cliente faz com que ele se sinta “abraçado” pela organização, e esse comprometimento faz com que o nível de satisfação dos compradores e a fidelização para com a empresa seja duradoura.

## 6 O VALOR DAS IDEIAS

Dentro de uma organização existe diversos tipos de pessoas, todas com diferentes qualidades, características, aspectos, falhas e virtudes. E dentro desse contexto os colaboradores podem ter unidade ideológica distintas que pode contribuir para o sucesso da organização e os *stakeholders* têm papel essencial para a ascensão da empresa no mercado, e a importância desse grupo tem exatamente haver com a busca da organização por seus objetivos.

Um bom gestor deve sempre estar atento a todas as ideias que sejam apresentadas pelos seus colaboradores, dando valor a essas ideias, e partir desse diálogo gestor-colaborador aproveitar as melhores para serem praticadas.

As novas ideias que podem ser geradas pelos *stakeholders* podem produzir resultados positivos e conseqüentemente transformada numa inovação para a organização, ou seja a inovação nesse contexto pode ser definida como a soma das ideias, implementação da ação e o resultado.

Segundo Cardoso Junior (2003) o empowerment é denominado “naquelas empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores são as que estão mais bem posicionadas para competir em longo prazo”, em outras palavras é dar voz a seu funcionário dentro da organização.

## 7 INOVAÇÃO

Inovação, que numa interpretação livre significa, nova ação, ação ainda não feita, podendo então ser considerada como algo progressista. De acordo com o SEBRAE, CNI

(2010, p. 9) a “inovação é, para a espécie humana, o principal vetor que possibilitou sua sobrevivência. Inovar, portanto, faz parte da nossa natureza.” Logo, algo tão intrínseco ao ser humano certamente lhe acompanharia em todas as suas atividades.

Desde a criação das primeiras ferramentas, utensílios e armas, a história da humanidade pode ser contada e confundida com a história das inovações criadas pelo homem. Não estamos falando apenas de novas tecnologias e novos produtos... O homem inova constantemente, buscando satisfazer suas necessidades físicas, lógicas e emocionais.

(SEBRAE, CNI (2010, p. 9)

“No mundo dos negócios, esse fenômeno também se repete. As necessidades das pessoas mudam, mudam os produtos, mudam os processos e as tecnologias. Mudam as organizações e seus métodos de trabalho” SEBRAE, CNI (2010, p. 9). São essas mudanças entendidas aqui como inovações que discutimos, ou melhor como propiciar o ambiente e os meios para que todos possam contribuir para tal, já que a inovação é inerente ao ser humano e não somente aos gestores.

Pois Chesbrough (2006) *apud* Biancolino *et al* (2013, p. 7) cita três motivos que podemos entender como norteadores do porquê devemos abrir caminho para que todos contribuam com suas informações: “1) boas ideias estão amplamente distribuídas. Ninguém mais tem o monopólio de uso de conhecimento; 2) inovação é feita em redes de empresas e não mais em uma única empresa;” destaca-se aí o intercâmbio entre empresas do mesmo nicho ou ainda entre empresas da mesma cadeia de produção, “3) nem todas as pessoas inteligentes trabalham para nós. Assim, a geração de ideias possui diversas fontes, e pode ser espontânea ou estimulada”.

Cabe então essencialmente aos gestores empreendedores (como veremos a frente no tópico 9) não só colocar em prática suas próprias ideias, mas a função de estimular, interpretar e implementar as ideias que podem advirem de qualquer ser humano, de tal modo que se possa obter resultados novos e favoráveis. Ainda segundo SEBRAE, CNI (2010, p. 16) “a inovação pode ser entendida como o somatório de uma ideia nova, mais a implementação de ações, mais os resultados obtidos”.

## 8 AMBIENTE INOVADOR

A inovação é um meio estratégico pelo qual as organizações utilizam para permanecer no mercado competitivo, e nessa estratégia a empresa tem que reter e fazer uma implementação dentro dela com informações que surgem tanto no ambiente interno como externo.

Rogers e Shoemaker (1971) *apud* Netto Machado (2007, p. 7) conceituam inovação como uma ideia, uma técnica, ou algo identificado como novo pelo colaborador. Essa definição está relacionada com a criação de algo único na organização que possa beneficiar um todo, uma criação ou combinação de tecnologias existentes que diferem de todos os produtos e serviços produzidos pela empresa.

A inovação pode ser definida segundo Gundling (1999) *apud* Netto Machado (2007, p. 7) como uma nova ideia, que através de processos, procedimentos realizados, e algumas práticas aplicadas, vá trazer avanços, ganhos ou lucros na organização.

Knox (2002) *apud* Netto Machado (2007, p. 8) elenca quatro características que alimenta uma organização inovadora, que são: 1) “A cultura e o clima organizacional”; 2) “Capacidades e habilidades do gerenciamento”, ou seja, se o departamento da alta cúpula está necessariamente capacitado para criar novas ideias, e repassar para os demais colaboradores para que haja a participação de todos e o avanço em conjunto; 3) “Controle e estrutura organizacional; 4) “Novos produtos e desenvolvimento de processos.”

Todos esses aspectos citados acima devem estar inter-relacionados para que a organização possa ser considerada inovadora. Outro aspecto importante é sempre haver a participação de toda a organização no processo de inovação, deve existir um brainstorm para que possa ouvir todos, e a partir dessa tempestade de ideias descobrir várias inovações para alavancar tanto no sentido de organização como um todo, como também ter um crescimento individual dentro da empresa. E com o mercado altamente competitivo a inovação pode ser um caminho sugerido para ser diferenciado (a) das empresas concorrentes no negócio, ou seja, a inovação pode ser uma ferramenta de transformação benéfica se aplicada de maneira adequada.

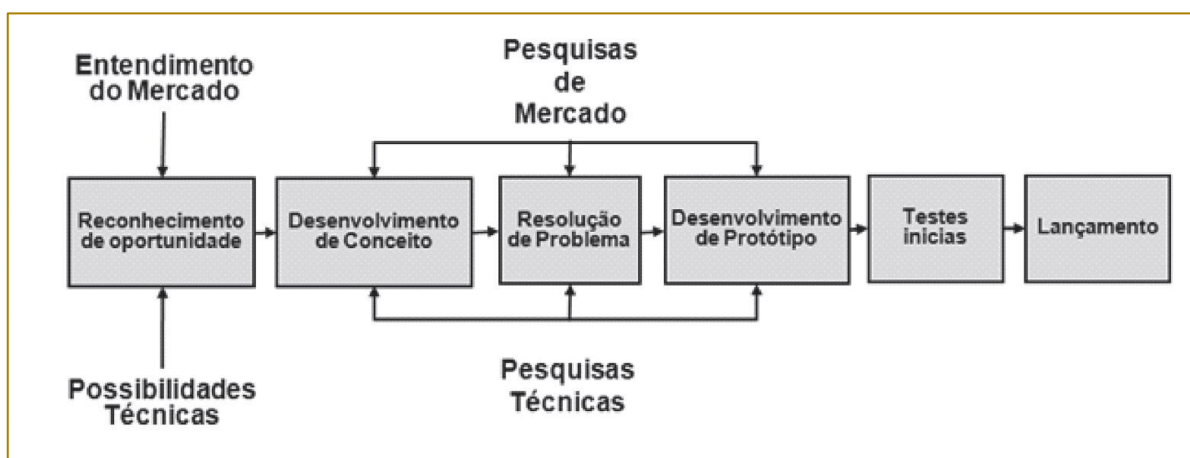
## 9 INOVAÇÃO PELO MÉTODO DEMAND – PULL

De acordo com Campanário (2002), o modelo *demand pull* foi proposto nos anos “60, neste, o processo inovativo inicia-se da percepção de uma necessidade ou demanda do mercado”. Embora hoje existam reconhecidamente diferentes métodos para a inovação, o método *demand pull* ou *market pull*, que em livre tradução pode ser entendido como derivado da demanda ou do mercado, é amplamente aceito e utilizado em

diversos concursos de inovações, até mesmo o *X-prize* do MIT, adota esse método, onde os participantes são orientados primeiramente a perceberem uma necessidade no mercado e só após se preocuparem com a tecnologia necessária para sana-la.

A HBS (2009) *apud* Biancolino et al (2013), descreve o processo de inovação iniciando com o reconhecimento de uma oportunidade, que normalmente está relacionado com uma necessidade do mercado, como apresentado na Ilustração abaixo:

FIGURA 01 - O processo de inovação



Fonte: Adaptado de HBS (2009) *apud* Biancolino et al (2013)

O método proposto no tópico 3, eliminaria as duas primeiras partes do processo exposto acima, uma vez que elas seriam desenvolvidas pelo próprio informante, restando a organização a atuação a partir da etapa de resolução do problema, resultando assim numa economia de custos e tempo.

## 10 INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO COMO ALAVANCA DO CRESCIMENTO

Segundo David (2009 p. 214), “o objetivo final de um negócio é melhorar a oferta por meio da inovação. Uma inovação, ou melhor, uma série de inovações, dá a sensação de que a empresa é dinâmica, criativa e está sempre melhorando suas ofertas.” O empreendedorismo desempenha o papel de força motora em relação às mudanças ocorridas ao longo da história, é ele que leva as pessoas a buscarem uma solução para seus problemas diante de uma situação de instabilidade, sendo assim intimamente

relacionado como objetivo do negócio segundo David.

Digo ainda que a organização nada mais é do que a personificação do empreendedor, que coloca nela tudo aquilo que lhe norteou para a sua criação. 1) O problema detectado por ele, bem como sua solução, seria o objetivo ou missão da empresa; 2) O seu objetivo pessoal, certamente servirá de base para o estabelecimento da visão organizacional; 3) Os valores que o levou a percepção, análise e solução do problema, serão os mesmos valores defendidos pela empresa.

De acordo com Fillion (2000, p. 2, 3), “de uma maneira geral, o gerenciamento é associado à racionalidade e o empreendedorismo, à intuição”. Talvez esteja aí o que os diferenciam, ao contrário dos gerentes normais os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que desejam alcançar. Gestão empreendedora é o que podemos chamar de

contínuo aperfeiçoamento e busca de oportunidades empresárias, ao contrário da gestão comum que visa se adaptar às mudanças no ambiente, a empreendedora faz com que ocorra essas mudanças de uma forma que seja benéfica a organização e a sociedade como um todo.

Essas diferenças básicas entre gerentes e empreendedores exigem fundamentalmente métodos educacionais e de treinamentos diferentes. Na educação geral, o que normalmente se enfatiza é a aquisição de conhecimento, enquanto, na educação gerencial, é a aquisição de know-how e, na

educação empreendedora, a aquisição de autoconhecimento.

Gasse (1992) *apud* Filion, (2000, p. 3)

Hills e Laforge (1996) *apud* Mello *et. al* (2006, p. 4) defendem o empreendedorismo “como sendo a percepção de potencial para novos lucros por meio da fundação e aperfeiçoamento de empreendimentos ou da melhoria significativa de um negócio já existente”, o que proporciona o aquecimento econômico e dinamiza os processos inovativos, gerando novas transações mercadológicas e crescimento nos cenários do micro e macro ambiente.

## REFERÊNCIAS

- [1]. ABRACOM. Caderno de comunicações interna. 3 ed. *s/*, Abracom, Dezembro. 2008
- [2]. BIANCOLINO, C. A *et al*. A inovação como instrumento de geração de valor ao setor de serviços em TI. São Paulo, RBGN 2013
- [3]. CAMPANÁRIO, M. A. Tecnologia, Inovação e Sociedade. *s/*, OEI, Setembro. 2002. Disponível em: <<http://www.oei.es/salactsi/milton.htm>> Acesso em: 25/04/2016
- [4]. CARDOSO, J; FELIX, W. A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios. Tese de Doutorado. 209. UFSC. Florianópolis. 2003
- [5]. CARLOS MARTINS. Plano de marketing. Disponível em: <[http://www.carlosmartins.com.br/\\_mktplan/mktplan11.htm](http://www.carlosmartins.com.br/_mktplan/mktplan11.htm)> Acesso em: 25/04/2016
- [6]. DAVID, A. A. Administração estratégica de mercado. 9 ed. *s/*, Bookman, 2009
- [7]. FERNANDES, Claudio De Almeida. Teoria Geral da Administração. 2010, Ed. FUPAC, Minas Gerais. Dica de Leitura. Disponível em: <<https://claudioconsultoria.files.wordpress.com/2010/02/apostila-de-tga-unipac.pdf>> Acesso em: 21/04/2016
- [8]. FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos porém complementares. São Paulo, FGV, RAE, 2000
- [9]. GOMES, Orlando. Comunicação e autoridade nas empresas. *s/*, Ed. UNIDE/ISCTE, *sd*. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/gomes-orlando-comunicacao-autoridade-empresas.pdf>> Acesso em: 27/04/2016
- [10]. JACOMINI, Luciana. O papel da comunicação nas organizações. Rev. Npi/Fmr. set. 2011. Disponível em: <<http://www.fmr.edu.br/npi.html>> Acesso em: 25/04/2016
- [11]. MAXIMIANO, A.C.A. Introdução a administração. 5 ed. São Paulo, Atlas, 2000.
- [12]. MELLO, S. C. B. *et al*. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. RAC, v. 10, n. 4, Out./Dez. 2006
- [13]. NETTO MACHADO, Denise Del Prá. Organizações Inovadoras: Estudos dos fatores que formam um ambiente inovador. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 05-28, 2007.
- [14]. PROATIVIDADE DE MERCADO. Inovação proativa: muito além da demanda explícita do mercado. Disponível em: <<http://proatividademercado.com.br/capacidades-para-a-proatividade-de-mercado/inovacao-proativa-muito-alem-da-demanda-explicita-do-mercado/>> Acesso em: 21/04/2016
- [15]. SEBRAE, CNI. Cartilha, gestão da inovação. Brasília 2010

# Capítulo 12

## *A RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: O CASO DA EMPRESA LABORATÓRIO SABIN DE ANÁLISES CLÍNICAS*

*Giselle Cilaine Ilchechen Coelho*

*Kheitt da Silva Vale*

**Resumo:** O presente trabalho discorreu sobre os aspectos relevantes da confiança abordando seu contexto nacional e internacional e sua relação com a liderança, ademais apresentou os níveis e modelos de avaliação da satisfação do trabalho e o ranking das melhores empresas para se trabalhar. O artigo objetivou analisar a relação entre confiança e satisfação no trabalho, com base no estudo de metanálise. As informações utilizadas para a análise das relações de confiança e dos fatores que contribuíram para a satisfação dos trabalhadores do Sabin, foram disponibilizadas no site da Revista EXAME e na página oficial da empresa. O estudo evidenciou uma gestão pautada na preocupação e no desenvolvimento do trabalhador, seguindo os princípios de excelência dos processos e da governança da empresa, promovendo a confiança como elemento mediador para a satisfação no trabalho.

**Palavras-chave:** Confiança. Satisfação no trabalho. Melhores empresas.

## 1 INTRODUÇÃO

A confiança consolidou-se como um tema que desperta o interesse de pesquisadores comportamentais, sendo que as contribuições para a compreensão do constructo e suas implicações para as relações humanas e organizacionais são resultantes das investigações de diferentes áreas do conhecimento.

Diversas pesquisas e estudos científicos comprovaram os benefícios que a confiança promove para as organizações. A redução de conflitos, de custo de transação e de controles hierárquicos formais, somada ao aumento da cooperação espontânea e da melhoria da eficiência e produtividade são algumas das vantagens que favorecem o emprego das relações baseadas em confiança (ZANINI, 2016).

Outro tema importante do comportamento humano é a satisfação no trabalho e sua influência no comportamento do trabalhador (LOCKE, 1976). Trata-se de uma matéria que compreende diversos aspectos organizacionais e que motivou a criação de mecanismos de mensuração e monitoramento, pois a insatisfação pode trazer implicações para a saúde física e mental do indivíduo e para as organizações.

Apesar da importância dos temas, a associação entre eles tem lacunas para serem preenchidas e um campo de investigação a ser explorado. Por esse motivo, o presente estudo tem como objetivo compreender a relação existente entre confiança e satisfação do trabalhador no exercício de seu trabalho, respondendo à pergunta: a confiança nas relações profissionais promove a satisfação no trabalho?

Para atingir o objetivo proposto, o presente trabalho fez uso da metodologia de estudo de caso da empresa Laboratório Sabin, cuja análise utilizou com base o estudo de metanálise dos pesquisadores Dirks e Ferrin (2001). Para melhor compreensão, a estrutura do artigo comporta uma base teórica, seguida da contextualização da empresa e posterior considerações sobre o caso.

## 2 CONFIANÇA

A conceituação do constructo confiança é multidisciplinar, apresentando diferentes definições de acordo com os estudos nas

áreas da Psicologia, Antropologia, História, Sociologia, Ciências Sociais e Economia (RIVEIRO, 2016). Entretanto, parece haver um consenso entre os pesquisadores de que a confiança traz benefícios importantes para as organizações (DIRKS E FERRIN, 2001).

Segundo Dirks e Ferrin (2001, p. 451, apud ROUSSEAU et al., 1998, p.395) a confiança é “um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamento do outro”. Trata-se de um investimento de risco no qual o indivíduo abdica voluntariamente de qualquer proteção, ao acreditar que a outra parte não agirá de maneira oportunista aproveitando-se da vulnerabilidade do outrem (ZANINI, 2016).

Para Zanini (2016) confiança está relacionada à necessidade fundamental das pessoas pertencerem e se identificarem dentro da sociedade que participam, reduzindo as incertezas do presente com base em experiências passadas. Dessa forma, o constructo passa a ser compreendido com um ativo intangível indispensável para a gestão dos componentes organizacionais (ZANINI & MIGUELES, 2017).

Na abordagem sociológica quanto mais amplo for o nível de confiança entre as partes envolvidas no sistema social constituído, melhor será a fluidez e a capacidade de funcionamento das tarefas dentro deste grupo (RIVEIRO, 2016 apud KEWUS; WEIGERT, 1985). Estudos empíricos identificaram que a existência de confiança na relação entre as pessoas pode favorecer o compartilhamento de informações, a redução de conflitos e o aumento da satisfação e da motivação (ZANINI, 2016, apud DIRKS E FERRIN, 2001).

Confiança na perspectiva econômica é considerada como um eficiente mecanismo para as transações econômicas, por atuar como um contrato implícito, semelhante a uma *commodity* que não pode ser facilmente comprada (ZANINI, 2005 apud ARROW, 1974). A existência de relações de confiança reduz custos de transação, sendo esses custos associados a necessidade da aplicação de mecanismos burocráticos de segurança, controle e monitoramento (ZANINI, 2016).

### 2.1 CONFIANÇA NO CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL

A gestão das organizações brasileiras é influenciada fortemente pela cultura nacional,

onde as desigualdades sociais e econômicas interferem na percepção da sociedade com relação aos direitos, oportunidades, senso de justiça e meritocracia, criando um contexto bastante único para o desenvolvimento das relações de confiança e exercício da liderança (ZANINI,2016).

A dimensão de desigualdade, bastante presente na cultura brasileira, foi objeto de estudo do antropólogo Geert Hofstede (2001), que desenvolveu o Índice de Distância do Poder (IDP), cujo objetivo é analisar a repartição desigual do poder e mensurar o grau de aceitação de um estado de superioridade ou de integração por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações em relação aos superiores (HOFSTEDE, 2001). A pesquisa revelou que o Brasil é um dos países com maior IDP do mundo enquanto que a Alemanha e os Estados Unidos apresentam IDP menores, ou seja, aos olhos de quem tem menos poder, as pessoas parecem ser menos poderosas do que são. (ZANINI, 2016).

Outro importante instrumento é a Pesquisa Mundial de Valores (*World Values Survey – WVS*). Trata-se de uma investigação global sobre os valores socioculturais e políticos desenvolvida com cerca de 100 sociedades em todos os seis continentes habitados, abrangendo cerca de 80 por cento da população do planeta. Este estudo é liderado por uma equipe internacional e foi concebido pelo Prof. Ronald Inglehart da Universidade de Michigan, sendo no Brasil, coordenada pelo Prof. Carlos de O. de Castro no Departamento de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (WORLDVALUES, 2015).

A pesquisa é realizada a cada cinco anos, sendo que a primeira ocorreu em 1981 e, faz uso de uma metodologia de alta qualidade e rigor para levantamento e análise dos dados em todos os países. O estudo está estruturado em ondas, sendo a última edição disponibilizada para a comunidade científica em abril de 2015 sob o título 6ª onda, abrangendo o período 2010-2014 (WORLDVALUES, 2015).

Figura 1 – Índice de confiança dos brasileiros 2010-2014

**V24.- Generally speaking, would you say that most people can be trusted or that you need to be very careful in dealing with people?**

**Brasil 2014(N=1486)**

De modo geral, o(a) Sr(a). diria que pode confiar na maioria das pessoas ou precisa ser muito cuidadoso com elas?

	TOTAL	Sex		Age		
		Male	Female	Up to 29	30-49	50 and more
Most people can be trusted	7.1	9.8	4.5	9.9	5.4	6.8
Need to be very careful	92.2	89.4	94.7	88.4	93.9	93.2
Don't know	0.7	0.7	0.8	1.7	0.7	-
(N)	(1,486)	(709)	(777)	(392)	(576)	(518)

Fonte: Worl Values Survey (2015)

Os resultados demonstraram que apenas 7,1% dos brasileiros entrevistados responderam que a maioria das pessoas são confiáveis. Ao verificar os dados a nível mundial é possível constatar que a Holanda lidera o ranking de confiança onde 66,1% dos holandeses afirmaram que a maioria das pessoas são confiáveis, seguido por China e Suécia, com 60,3% e 60,1%, respectivamente. Diante destas informações é possível inferir a relação existente entre distância de poder e confiança.

## 2.2 A RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA E LIDERANÇA

Liderança é uma forma de exercício de poder, baseada numa relação de confiança recíproca entre aquele que é reconhecido como líder e seu liderado ou aquele que o enxerga como tal. Esta relação não pode ser determinada formalmente, pois alguém só se torna líder aos olhos de seus liderados. Assim, a principal função da liderança é criar sentido e engajamento por uma causa comum, promovendo cooperação voluntária



para a execução de tarefas organizacionais (ZANINI, 2016).

A cooperação voluntária tende a ser criada de maneira natural na medida em que os indivíduos percebem a existência de um contrato justo entre as partes e da preservação da autoestima. Ademais, para que sejam criadas relações de confiança entre o líder e seus liderados deve haver percepção clara de justiça, integridade e consistência nas relações de trabalho, bem como a qualidade e transparência na comunicação, além de decisões compartilhadas e demonstrações de preocupação com os empregados (ZANINI, 2016). Segundo Migueles e Zanini (2014), a ausência de confiança nas relações de trabalho pode prejudicar a cooperação espontânea e gerar uso ineficiente dos recursos humanos.

No processo de influência do líder, a confiança surge como uma questão implícita para atrair e reter pessoas. Gerar confiança em seus liderados e conseqüentemente mantê-los ao seu lado, exige da liderança: coerência, equilíbrio, discurso alinhado à prática, atenção às necessidades dos funcionários, cooperação, honestidade, inteireza moral, integridade, cumprimento das promessas, e a percepção de pessoa confiável pelos subordinados (REIS, 2015, apud BENNIS, 1996).

A relação entre o líder e seu liderado, não se caracteriza somente por emoção e afeto e sim por investimento de confiança do líder no liderado, de forma que ao conceder autonomia este possa atingir nível máximo de desempenho. De forma recíproca, na medida em que o liderado compreende as reais intenções de seu líder, identifica características importantes para o estabelecimento da relação de confiança gerando um ciclo virtuoso (ZANINI, 2016).

Ressalta-se que, como em qualquer relacionamento, a construção de relacionamentos de confiança entre líder e liderados baseia-se em informações colhidas a partir de situações presentes e passadas, que remetem possibilidades futuras, normalmente fundamentadas em comportamentos de padrão repetitivo (REIS, 2015, apud ZANINI, 2007).

Os ambientes corporativos de alta confiança estimulam a inovação e a criatividade uma vez que se aumenta a tolerância ao erro honesto e a punição ao erro desonesto,

conferem maior flexibilidade e adaptação às mudanças, garante alto nível de comprometimento e qualidade das entregas e como resultado as ações apresentadas contribuem para a sustentabilidade do negócio. Essas são vantagens que reforçam a adoção do estilo de liderança baseado em confiança (ZANINI, 2016).

A liderança, ao estabelecer relações de confiança, deve observar o contexto em que está inserido. Para auxiliar nesta leitura, Zanini (2016) apresentou três dimensões fundamentais para análise: a) interpessoal: considera relação entre dois agentes interativos; b) sistêmica/organizacional: diz respeito ao grau de confiabilidade que o indivíduo percebe das pessoas que fazem parte de um determinado grupo/empresa; e c) institucional: grau de confiabilidade de macroestruturas sociais como por exemplo dentro de uma cultura organizacional.

Os estudos de Dirks e Ferrin (2001), realizados pela metodologia da metanálise, fez o levantamento de 43 estudos empíricos visando entender os benefícios da influência da confiança no comportamento dos indivíduos nas organizações. O resultado demonstrou que dentre outros benefícios, a confiança atua como elemento mediador, relacionando-se de forma direta e positiva com o comprometimento organizacional, motivação e a satisfação dos empregados (ZANINI, 2016; DIRKS E FERRIN, 2001).

### 3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O comportamento humano no ambiente de trabalho é tema de diversos estudos, em especial a satisfação que o trabalhador possui em sua prática laboral (MARTINEZ E PARAGUAY, 2003). O interesse pelo tema decorre da influência que a satisfação exerce sobre o trabalhador, podendo comprometer sua saúde física e mental e os aspectos comportamentais (LOCKE, 1976), afetando as relações e os ambientes familiar, profissional e psicossocial das empresas (FIGUEIREDO, 2012).

O desafio de conceituar a satisfação no trabalho reside no estado subjetivo do constructo, que abrange uma diversidade de fatores, “podendo variar entre os indivíduos ou na própria pessoa, de acordo com diferentes circunstâncias e ao longo do tempo” (AZEVEDO E MEDEIROS, 2017, p. 3).

Inicialmente, a satisfação e a motivação eram estudadas em conjunto, sendo a satisfação do trabalho compreendida como um elemento motivacional, que resultava em aumento de produtividade e redução do absenteísmo e de falhas operacionais (SIQUEIRA, 2008). A diferença entre os termos é assinalada por Azevedo e Medeiros (2017, p. 60, apud STEUER, 1989) “ao explicar que motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade”.

A teoria do Dois Fatores faz distinção entre satisfação e insatisfação no trabalho, entretanto, relaciona os termos à motivação. Segundo essa teoria, a satisfação é determinada pelos fatores motivacionais ou intrínsecos, relacionados ao conteúdo do cargo e ao reconhecimento do trabalho realizado, enquanto que os fatores higiênicos ou extrínsecos ao trabalho, quando ausentes, resultam em insatisfação e quando presentes causam satisfação, mas, não necessariamente, motivam o trabalhador (HERZBERG; MAUSNER & SNYDERMAN, 1959).

A Hierarquia das Necessidades Humanas, proposta por Maslow (1970), permitiu atribuir níveis ascendentes para as necessidades humanas, na qual a primeira necessidade a ser satisfeita são as fisiológicas, posteriormente as de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Essa teoria evidencia a tendência humana de satisfazer suas necessidades básicas e de progredir na vida pessoal e no trabalho (MARTINEZ E PARAGUAY, 2003).

A satisfação como resultado da percepção do trabalhador sofrer influência das condições do trabalho, bem como da situação econômica e social vivenciada (FIGUEIREDO, 2012). O indivíduo é um agente ativo que age de acordo com o trabalho que realiza e quando este não o satisfaz, atitudes de mudanças são deliberadas (ROBBINS, 2005). Nesse sentido, a satisfação pode ser compreendida como “um sentimento experienciado pelo trabalhador em resposta à situação total do trabalho” (MARTINEZ E PARAGUAY, 2003, p. 61, apud HARRIS, 1989, p. 13).

O estado emocional do trabalhador exerce influência sobre a avaliação que o mesmo faz sobre o trabalho que realiza, sendo a satisfação no trabalho o produto dessa análise. O componente cognitivo, que diz

respeito a opinião do indivíduo sobre o trabalho e, o componente afetivo ou emocional, que faz referência ao sentimento de bem-estar em relação ao trabalho reforça a tese de que a satisfação toma por base o que o trabalhador pensa e sente (MARTINEZ E PARAGUAY, 2003, apud WRIGT & CROPANZANO, 2000; ZALEWSK, 1999).

### 3.1 NÍVEIS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho não é uniforme entre as pessoas, nem tampouco ao indivíduo em relação aos aspectos do trabalho, ou seja, diferentes trabalhadores podem estar satisfeitos ou não satisfeitos em relação a mesma empresa e, um trabalhador pode estar satisfeito com as funções atribuídas ao cargo e não satisfeito com o ambiente do trabalho, havendo assim, níveis de satisfação no trabalho.

A relação de satisfação com a remuneração e benefícios pode ser compreendida como o primeiro nível a ser estabelecido, pois “partindo do contrato de trabalho, o trabalhador despende energia para produzir em força de uma remuneração pelo trabalho, como o qual reproduz sua energia: o salário” (AZEVEDO E MEDEIROS, 2017, p. 5, apud OLIVEIRA, 2006, p. 82). Entretanto, a satisfação inicial pode se tornar em insatisfação quando as condições sobre o trabalho e a possibilidade de promoção não são claramente divulgadas pela empresa (MARQUEZE E MORENO, 2005).

O relacionamento entre o trabalhador e sua liderança, também resulta em níveis de satisfação no trabalhador, pois o líder é o responsável por influenciar e conduzir as pessoas em direção a determinadas metas organizacionais. Nesse sentido, a chefia cumpre um papel de suma importância podendo trazer resultados positivos ou negativos para o empreendimento (ROBBINS, 2005).

O ambiente corporativo e a natureza do trabalho também são fatores determinantes dos níveis de satisfação. O trabalho que promove desafios alcançáveis, independência de ações, liberdade de propor ideias criativas e inovadoras e, ao mesmo tempo, estimule o desenvolvimento e crescimento do profissional, são os que mais satisfazem os trabalhadores (ROBBINS, 2005).

### 3.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho apresenta compreensões diversas, o que conduz a diferentes métodos de avaliação. Dentre os instrumentos propostos para medir o grau de satisfação no trabalho, três se estacam, sendo o primeiro a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) e o segundo a Escala de Indicadores de Prazer Sofrimento no Trabalho (EIPST) e por último, mas não menos importante, o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT).

A EST é uma medida multidimensional para auferir o grau de contentamento do trabalhador. Trata-se de um questionário fechado com escala de 7 pontos, variando de 1 para totalmente insatisfeito até 7 para totalmente satisfeito. Este método compreende as dimensões de satisfação com os colegas de trabalho, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções. Após a coleta de dados, é calculado um escore médio para cada dimensão e classificado conforme o resultado obtido, sendo de 1 a 3,9 insatisfação, de 4 a 4,9 ausência de satisfação e insatisfação e de 5 a 7 satisfação (FIGUEIREDO, 2012, apud SIQUEIRA, 1995, 2008).

O método de EIPST tem como objetivo analisar quatro fatores e sua relação com o risco de adoecimento. O fator realização refere-se ao orgulho e gratidão com o trabalho, já o fator liberdade diz respeito a estar livre para expor opinião e pensamentos, o fator desvalorização faz referência ao sentimento de incompetência de realizar a função e, por último o fator desgaste é composto pela fadiga e desânimo.

Este método avalia a vivência do trabalhador em relação aos fatores a cada seis meses de trabalho. O resultado compreende os fatores de realização e liberdade como fatores de prazer e os fatores de desvalorização e desgaste como fatores de sofrimento (FIGUEIREDO, 2012, apud MENDES, 1997).

O IFT é um instrumento proposto pela Serasa Experian, com base no Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), que desde 1972 utiliza o indicador de Felicidade Interna Bruta (FIB) para mensurar, não a produção e o consumo, mas sim, a qualidade de vida e o bem-estar social da população. O IFT mede o grau de satisfação do trabalhador com o trabalho na área de atuação, com o seu líder direto, com o ambiente de trabalho e

com a qualidade da gestão de pessoas, hierarquizando as empresas por pontuação. (RHPORTAL, 2015; VOCÊS/A, 2016).

### 4 MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR

Analisar a relação do trabalhador com o ambiente corporativo e identificar fatores que contribuem para a promoção da satisfação do trabalho, qualidade de vida e aumento da produtividade, tem sido objeto de estudo de pesquisadores e área de trabalho de empresas que se especializam na classificação dos empreendimentos no quesito melhores organizações para a promoção do desenvolvimento profissional.

O *Top Employers Institute* fundado em 1991, é uma instituição de certificação global que promove o reconhecimento de empresas que empregam as melhores práticas e condições de trabalho para seus colaboradores. O programa tem como objetivo atestar a existência de iniciativas de excelência nas organizações participantes da avaliação e, apesar de não ter como objetivo o estabelecimento de um ranking das melhores firmas, sua metodologia contribui para a implementação de programas de recursos humanos que aumentam a satisfação do trabalhador e conferem maior visibilidade para o empreendimento (TOPEMPLOYERS, 2017).

Para obter a certificação do Top Employers Institute, a empresa precisa ter, no mínimo, 250 funcionários nacionais ou 2.500 funcionários internacionais. A pesquisa compreende a gestão de pessoas e condições de carreira nas áreas de estratégia, prioridades, funções, gerência executiva, práticas específicas, medidas, indicadores de desempenho (KPI's) específicos e apoio tecnológico. Após o questionário, é realizada uma auditoria externa na empresa que é certificada caso alcance a pontuação exigida internacionalmente (TOPEMPLOYERS, 2017).

Outro importante instrumento é a pesquisa VOCÊ S/A que completou em 2017, 20 anos de existência e 10 anos de parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA) consolidando-se como referência de classificação de empresas, por meio de criteriosos processos de diagnóstico de clima organizacional e de oportunidade para o desenvolvimento da carreira profissional.

Tratam-se de duas pesquisas cujo objetivo é estabelecer um ranking das melhores empresas.

O processo é realizado anualmente e compreende a pesquisa das 150 Melhores Empresas para Trabalhar (MEPT), instituída em 1997, “com a missão de valorizar as empresas que melhor cuidam de seus

colaboradores” (VOCÊS/A, 2016) e a pesquisa das Melhores Empresas para Começar a Carreira (MECC), criada em 2011 e destinada para jovens profissionais de até 26 anos de idade, sendo “a primeira, e a única, pesquisa no mundo que busca entender quais são as expectativas dos jovens que estão iniciando sua trajetória no mercado de trabalho” (VOCÊS/A, 2016).

Tabela 1 – As 150 melhores empresas para trabalhar edição 2016

SETOR	EMPRESA CAMPEÃ DO SETOR	IFT
Agronegócio	Monsanto	78,9
Bancos	Itaú-Unibanco	77,4
Bens de consumo - alimentos e bebidas	Amêndos do Brasil	80,8
Bens de consumo - higiene e beleza	Grupo Boticário	76,4
Construção civil	Pormade Portas	81,7
Cooperativas	Unimed Federação Rio	86,2
E-commerce	Clearsale	77,0
Educação	Sebrae Paraná	81,5
Empresa de benefícios	Sodexo	80,3
Energia	Elektro	94,7
Fabricantes de embalagens	Termotécnica	78,0
Fabricantes de móveis	Cozimax	77,9
Farmacêutico	MSD Saúde Animal	82,9
Indústria automotiva	Caterpillar	80,6
Indústrias diversas	Sama	90,5
Logística e transporte	Transpes	89,6
Química e petroquímica	Dow	83,6
Serviço de saúde	Laboratório Sabin	85,3
Serviços diversos	Grupo Rio Quente	75,9
Serviços financeiros	Cielo	81,8
Siderurgia	Aperam	85,1
Tecnologia e computação	Sap Labs Latin America	86,2
Varejo	Gazin	87,8

Fonte: VOCÊ S/A (2016) adaptado pelas autoras

A participação das empresas é gratuita, porém exige o cumprimento de alguns requisitos. As pesquisas contemplam 23 setores e são destinadas as organizações privadas, instituições públicas, cooperativas e empresas sem fins lucrativos. É necessário ter, no mínimo 100 funcionários do regime celetista com atividade comprovada de pelo menos 3 anos no Brasil ou no exterior. Os

critérios são os mesmos para os dois programas, porém o MECC, exige o número mínimo de 50 funcionários jovens para empresas de até 500 funcionários ou dez por cento do quadro para empresas a partir de 501 colaboradores. As empresas participantes têm acesso a “um relatório de benchmark preparado pela FIA com todas as métricas de cada companhia em relação às

médias das Melhores” (VOCÊS/A, 2016), contribuindo para a evolução de seus indicadores.

#### 4.1 O ATIVO INTANGÍVEL COMUM ÀS MELHORES EMPRESAS

Indiferente da escolha do programa, todas as certificações são baseadas nos cuidados que as empresas têm com os seus colaboradores (VOCÊS/A, 2016), explícitos por meio de programas e iniciativas de excelência que contribuam para o desenvolvimento e a satisfação do trabalhador no ambiente empresarial e no exercício de suas atribuições (TOPEMPLOYERS, 2017).

Empresas como a Serasa Experian, monitora constantemente a satisfação do trabalhador no ambiente do trabalho e a contribuição da organização para o cumprimento das metas pessoais de cada indivíduo que da empresa faz parte (SERASAEXPERIAN, 2010). Este estilo preocupa-se com os funcionários e foca em programas de retenção e desenvolvimento de seus talentos humanos (ZANINI, 2016).

O homem como um agente ativo e dotado de sentimentos e emoções indissolúveis a pessoa, influencia e é influenciado pelas experiências pessoais e profissionais vivenciadas. Dessa forma, programas de certificação das melhores práticas são reconhecimentos públicos de ações pensadas e implementadas internamente. Assim, “as empresas que de fato investem em suas equipes buscam o estilo de gestão das “melhores empresas para se trabalhar”, procurando medir sua eficiência por meio de níveis de qualidade e sustentabilidade com base no médio e longo prazo” (ZANINI, 2016, p. 14).

#### 5 METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho, tomou-se como base a taxionomia proposta por Vergara (2007), que classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi explicativa, pois se almejou conhecer a relação entre confiança e satisfação no trabalho. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de estudo de caso. Bibliográfica, porque foi realizada uma investigação da literatura referente aos temas da pesquisa, utilizando para análise os estudos da metanálise realizada por Dirks e

Ferrin (2001). O estudo foi de caso, porque desejou a compreensão do contexto com mais profundidade e detalhamento.

#### 6 O CASO EM ESTUDO

Para atingir o objetivo do presente trabalho, tomou-se com estudo de caso o Laboratório Sabin de Análise Clínicas. Trata-se de uma empresa de medicina diagnóstica, que oferece serviços de análises clínicas, check-up executivo, vacinação e diagnóstico por imagem. A empresa iniciou suas atividades em 1984 em Brasília (DF) e após uma ousada estratégia de expansão, se faz presente em 20 cidades, abrangendo as cinco regiões do País e empregando mais de 4.000 colaboradores.

Em todas as unidades do Sabin há a preocupação constante com a disseminação da cultura organizacional sempre alinhada à missão de “oferecer serviços de saúde com excelência” e com a visão de “ser referência em saúde na América Latina”, buscando objetivos que sempre estiveram no DNA da empresa: “o sorriso dos colaboradores e a satisfação dos clientes” (SABIN, 2017).

O Sabin, anualmente é reconhecido por instituições nacionais e internacionais pela qualidade dos serviços, bem como pelas estratégias de gestão de pessoas, responsabilidade socioambiental e pesquisas técnico-científicas. A excelência nos resultados é suportada pelos valores que norteiam o Sabin como: credibilidade, respeito à vida, ética, inovação, qualidade, responsabilidade socioambiental e simplicidade (SABIN, 2017).

##### 6.1 A EMPRESA

O Laboratório Sabin nasceu em 1984 de um sonho de duas mulheres empreendedoras Janete Vaz e Sandra Soares Costa, e se consolidou como um dos maiores players do Brasil em medicina diagnóstica. É conhecido no Brasil pela qualidade, agilidade e exatidão nas análises e também por figurar na lista das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil e na América Latina e entre as dez melhores empresas para trabalhar no Brasil, segundo o ranking da *Great Place to Work Institute* (GPTW), Revista Exame - Você S/A e Valor Carreira.

O Sabin conta com mais de 200 unidades de atendimento, onde trabalha cerca de 4.000

peças, realiza mais de 40 milhões de exames e atende 3,6 milhões clientes por ano. “O Sabin nasceu de um sonho. Sonho este que continua a ser realizado diariamente e que, em 2016, rendeu grandes frutos” (SABIN, 2017).

O compromisso do Sabin de oferecer serviços de saúde com excelência, considerando os aspectos ambientais, sociais e econômico-financeiro, garantindo a segurança do paciente e de sua rede de relacionamento é realizado por meio da gestão de processos que controlam e minimizam riscos, seguindo as seguintes premissas:

Engajamento da alta liderança com a satisfação de clientes e colaboradores;

Atualização científica e tecnológica para assegurar a exatidão dos resultados, eficiência dos serviços prestados e o aperfeiçoamento e controle contínuo dos processos e de seus riscos;

Programa de integridade que assegure o cumprimento dos requisitos legais, éticos e a adoção de boas práticas em seus relacionamentos;

Políticas de investimento socioambiental por meio do uso racional de recursos, evitando desperdícios, e por uma gestão consciente dos recursos naturais e dos resíduos gerados;

Educação continuada e engajamento dos colaboradores com a cultura de risco e com o

compartilhamento do conhecimento com a rede, alinhados às estratégias da empresa.

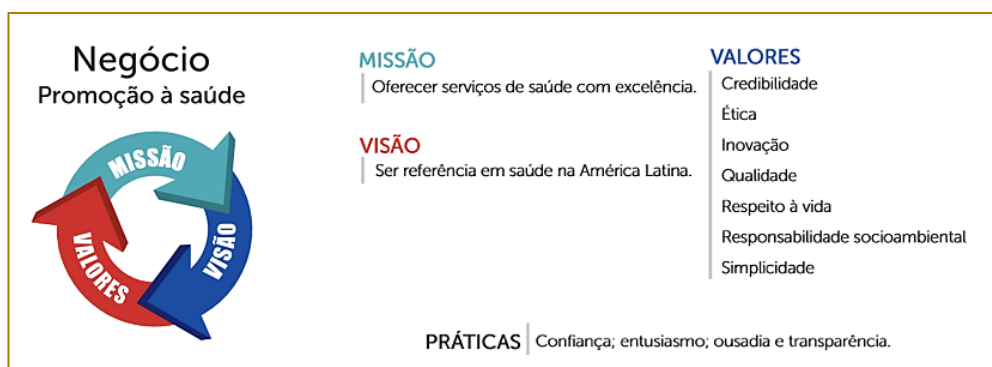
A trajetória de sucesso vem sendo construída por meio de uma cultura forte, valores compartilhados e por meio da implementação de boas práticas de governança corporativa.

## 6.2 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E GOVERNANÇA CORPORATIVA

A excelência que resulta no sucesso do Sabin tem base no posicionamento estratégico claro e amplamente difundido. Em seu Relatório de Sustentabilidade, a empresa declara sua ideologia de oferecer serviços de saúde com excelência, sustentada pelos seus valores organizacionais e por suas práticas.

Além do posicionamento estratégico, o crescimento da empresa está amparado pelo pilar da governança corporativa. A empresa alcançou seu maior nível de maturidade em 2013 quando as sócias-fundadoras se afastaram da direção do Sabin e passaram a atuar no Conselho de Administração, dedicando-se mais as decisões estratégicas da empresa. Para ocupar os cargos de direção, foram nomeados profissionais com competências e habilidades aderente ao negócio e alinhados aos valores da organização.

Figura 2 – Ideologia Laboratório Sabin



Fonte: Sabin (2017)

O processo para a definição e implementação das práticas de governança corporativa durou seis anos e contou com a assessoria da Fundação Dom Cabral, por meio da Parceria para o Crescimento Sustentável (PCS), que também orienta a estratégia de expansão da empresa. Desta forma, o Sabin conta como

órgãos da administração, Conselho de Administração e Diretoria. O Conselho atua como guardião do crescimento sustentável e compartilha da experiência e filosofia empreendedora do Sabin. À Diretoria compete dirigir os negócios da empresa,

seguindo as diretrizes estratégicas definidas pelo Conselho (SABIN, 2017).

O Conselho, atualmente é composto por quatro membros, sendo que as sócias-fundadoras ocupam os assentos de Presidente e Vice-Presidente e os demais assentos são ocupados por conselheiros externos.

Desde 2003, a empresa atende às normas SA 8000 de responsabilidade social. A partir de 2007 tornou-se signatário do Pacto Global, realizado entre a Organização das Nações Unidas (ONU) e demais empresas, para promover “políticas e prática de sustentabilidade socioambiental, econômico-financeiras e desenvolvimento de pessoas” e em 2016, aderiu ao programa da ONU Mulheres dos 7 Princípios do Empoderamento das Mulheres, cujo objetivo é fazer com que a mulher atue em todos os setores da economia.

Outra importante iniciativa adotada em 2016 foi a criação do Comitê de *Compliance*, que revisou o código de conduta ética do Sabin e a definição de regras e cláusulas de integridade para as relações contratuais, de forma que a adoção de controle e barreiras anticorrupção iniba atitudes contrárias aos princípios do Sabin. A iniciativa apoiou a publicação do primeiro livro sobre o tema, intitulado “*Compliance* na saúde: presente e futuro de um mercado em busca de autorregulação”.

### 6.3 GESTÃO DE PESSOAS

“A Gestão de Pessoas do Sabin atua de forma alinhada com a estratégia da organização, sua cultura, ideologia e leva em consideração

as expectativas e necessidades dos colaboradores” (SABIN, 2017, p. 43).

Em 2016, para acompanhar o movimento de expansão, foram admitidos 971 profissionais, representando um crescimento de 25,4% da força de trabalho do Sabin. A seleção destes profissionais teve como premissa a promoção da diversidade, considerada pela Administração, característica indispensável para a composição de um time de sucesso, uma vez que uma equipe multidisciplinar possui a capacidade de enxergar a situação sob perspectivas diferentes.

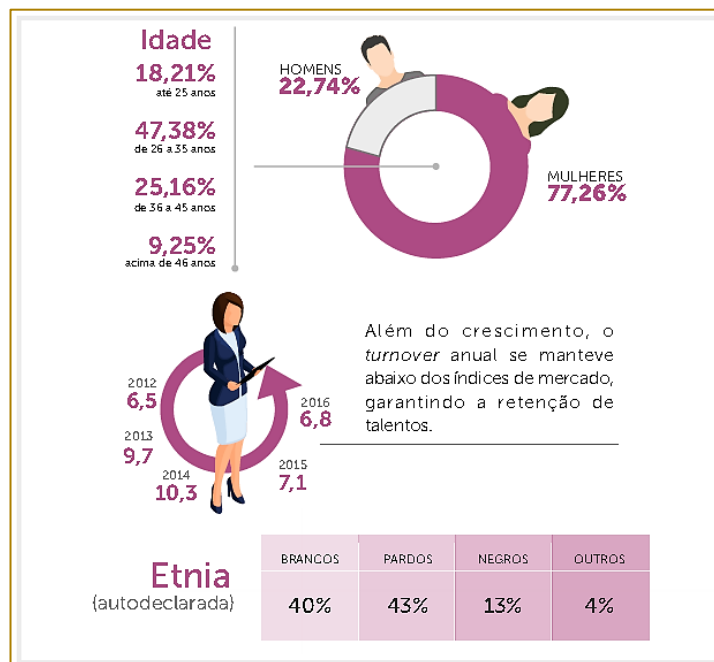
A estratégia de Gestão de Pessoas contempla programas relacionados a:

*Saúde, Segurança e Bem-Estar:* este programa visa gerar qualidade de vida para as pessoas de forma preventiva, estimulando a busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Como ações adotadas, o programa engloba avaliação constante dos locais de trabalho e mecanismos que geram hábitos de vida saudável;

*Educação Corporativa:* o Sabin conta com uma Universidade Corporativa, a Unisabin, a qual tem como objetivo a entrega do conhecimento aos seus colaboradores. A estrutura acadêmica foi desenhada a partir dos desdobramentos das competências essenciais ao negócio. O foco é a disseminação da cultura e a capacitação das lideranças da linha de frente, ou seja, colaboradores que estão em contato direto com o cliente.

Estes programas, atuando em conjunto, contribuem para melhorar a qualidade de vida, diminuir o afastamento e reduzir o absenteísmo, que representou em 2016 apenas 1,57% de taxa anual.

Figura 3 – Perfil Quadro de Pessoas Sabin



Fonte: Sabin (2017)

Ainda, considerando o escopo do Programa de Saúde, Segurança e Bem-Estar, em 2016, a empresa investiu o montante de R\$ 350.000,00 em ações relacionadas a busca de vida saudável: corridas, ginástica laboral e academia na sede. No que tange ao Programa de Educação Corporativa, em 2016, os colaboradores realizaram um total de 153.239 horas de treinamento, representando a média anual de 99,1 horas por colaborador. Especificamente com relação a liderança, o Sabin realizou em 2016, a capacitação de 177 líderes no primeiro Programa Nacional de Formação de Líderes, intitulado de “Tornei-me líder, e agora?”.

Além dos treinamentos oferecidos pelo Unisabin, os colaboradores são estimulados a realizar cursos de graduação, pós-graduação/MBA e de idiomas, os quais podem ser custeados parcialmente pela empresa. Em 2016, 161 colaboradores foram beneficiados, totalizando um investimento de R\$ 412.093,49.

A estratégia de gestão de pessoas com foco na diversidade, formação e investimento em programas de saúde, segurança e bem-estar, contribui para a motivação, retenção de talentos e satisfação do trabalho (SABIN, 2017).

#### 6.4 PREMIAÇÕES

O Sabin é uma empresa constantemente reconhecida pela qualidade dos serviços prestados, bem como pelas estratégias de gestão de pessoas e responsabilidade socioambiental. Com 33 anos de atuação no segmento de medicina diagnóstica, coleciona reconhecimentos, prêmios e títulos importantes nas áreas de gestão, técnico-científica, sustentabilidade, qualidade e inovação.

Participante há 27 anos do Programa de Excelência para Laboratórios Médicos (PELM), que atesta o nível de controle da qualidade dos laboratórios, reconhecido pelo Programa de Acreditação para Laboratórios Clínicos da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica (PALC/SBPC) e certificado segundo as normas ISO 9001, que estabelece um modelo de gestão de qualidade, e ISO 14001, que atesta a responsabilidade da empresa com o meio ambiente. (SABIN,2017)

O segredo do sucesso do Sabin está nos investimentos contínuos em tecnologia e inovação, qualidade de seus processos, no atendimento personalizado aos seus clientes e na política de gestão de pessoas baseada no desenvolvimento dos colaboradores. Cabe destacar as principais premiações recebidas em 2016:



Eleito pelo 10º ano consecutivo, entre as Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina, segundo o Instituto *Great Place to Work* (GPTW);

Guia VOCÊ S/A: conquistou pelo 5º ano consecutivo a posição de Melhor Empresa para Trabalhar no setor de Serviços de Saúde;

Destaque na edição especial da revista Valor Carreira “As Melhores Empresas na Gestão de Pessoas”, recebendo o prêmio de Melhor Gestão de Pessoas no Brasil;

Prêmio Ser Humano 2016, concedido ao trabalho “Integrando Pessoas para Formar Equipes de Alto Desempenho” na modalidade Gestão de Pessoas (ABRH-BA).

Estes prêmios validam o investimento do Sabin para criar e manter um ambiente de trabalho respeitoso, saudável e feliz e representam na prática o resultado da implementação de política de gestão de pessoas voltada para a valorização de seus profissionais.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar o Laboratório Sabin com base nas teorias abordadas, não é suficiente para responder se a confiança nas relações profissionais promove a satisfação no trabalho, pois a carência de estudos sobre os efeitos da confiança na satisfação impossibilita tal diagnóstico. Entretanto, a

metanálise realizada por Dirks e Ferrin (2001), que compreendeu a investigação de 43 estudos empíricos sobre confiança e sua correlação com outros aspectos organizacionais, contribuiu para que a relação entre as variáveis fosse possível.

Em seus estudos Dirks e Ferrin (2001) destacaram as contribuições de Rich (1997) ao discorrer a respeito da relação entre os constructos, na qual a confiança nos líderes resulta em satisfação, porque são eles os responsáveis em grande parte dos fatores quem tem impacto direto na satisfação do trabalhador, tais como avaliação de desempenho e orientações sobre a realização das atividades.

Dos 43 estudos, 12 examinaram os efeitos da confiança em vários aspectos da satisfação no trabalho, como por exemplo a satisfação com a liderança, com o ambiente corporativo, como os relacionamentos, e com o trabalho em si. Desses estudos, dois foram de suma importância para o estabelecimento de relação entre confiança e satisfação no trabalho. A investigação de O'Reilly e Roberts (1974) e de Schurr e Ozanne (1985), utilizaram desenhos experimentais para examinar os efeitos da confiança no líder nos índices de satisfação no trabalho (DIRKS E FERRIN, 2001).

No caso do Sabin os indicadores analisados em todos os programas de certificação, compreendem aspectos que influenciam a satisfação do trabalho.

Tabela 2 – Indicadores de clima organizacional Laboratório Sabin 2016

INDICADOR DE CLIMA	FONTE GUIA VOCÊ S/A - FIA 2016
Índice de felicidade no trabalho	85,3%
Índice de qualidade no ambiente de trabalho	89,7%
Se identificam com a empresa	89,2%
Estão satisfeitos e motivados	95%
Aprovam seus líderes	87,6%
Estão satisfeitos com as oportunidades de desenvolvimento	88%
Estão satisfeitos com a remuneração e benefícios	89%

Fonte: Laboratório Sabin (2016) adaptado pelas autoras

Tabela 3 – Indicadores de clima organizacional Laboratório Sabin 2016

INDICADOR DE CLIMA	FONTE GUIA ÉPOCA - GPTW 2016	
Índice de credibilidade	Avalia a comunicação efetiva e a competência da liderança na condução de pessoas e negócios	90%
Índice de respeito	Avalia o apoio que o colaborador recebe para o seu desenvolvimento profissional e o quanto ele é reconhecido	89%
Índice de imparcialidade	Avalia a equidade e igualdade dentro da empresa	88%
Índice de orgulho	Avalia o orgulho que o colaborador sente do seu trabalho e da imagem da empresa	93%
Índice de camaradagem	Avalia o espaço que o colaborador tem para ser espontâneo, o clima amigável e o sentimento de grupo	91%

Fonte: Laboratório Sabin (2016) adaptado pelas autoras

Tabela 4 – Indicadores de clima organizacional Laboratório Sabin 2016

INDICADOR DE CLIMA	FONTE VALOR CARREIRA - 2016	
Índice de engajamento dos colaboradores com o trabalho e com a empresa		94%
Índice de satisfação dos colaboradores com o trabalho que realizam		89%

Fonte: Laboratório Sabin (2016) adaptado pelas autoras

Os resultados auferidos nas pesquisas do Guia VOCÊ S/A, Época GPTW e Valor Carreira, todos do período de 2016, comprovam um clima organizacional favorável, porém, não se pode inferir que a confiança, por sim só, promove a satisfação no trabalho. Entretanto, a adoção de uma gestão que se preocupa com seus recursos humanos e que promove o desenvolvimento e a satisfação de seus colaboradores, exige o relacionamento baseado em confiança. Dessa forma, torna-se possível compreender a confiança como um elemento mediador, que contribui para a promoção de aspectos comportamentais que resultam na satisfação do trabalho.

Apesar da ausência de estudos que correlacionem as práticas utilizadas pelas empresas eleitas como as melhores para se trabalhar, é perceptível que as condições de trabalho são pautadas na preocupação com o empregado, na comunicação efetiva, na preservação da autoestima do trabalhador, no sentimento de pertencimento ao grupo e na cooperação voluntária, sendo estas precondições para que as relações de confiança possam ser estabelecidas (ZANINI & MIGUELES, 2017), criando assim, um processo virtuoso de beneficiamento entre as partes.

## REFERÊNCIAS

- [1]. AZEVEDO, A. J. D.; MEDEIROS, M. P. M. Satisfação no trabalho: um estudo de caso na Procuradoria-Geral de Justiça do rio Grande do Norte. Disponível em: <[http://www.machadosobrinho.com.br/revista\\_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf](http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf)>. Acesso em: 24 jun. 2017.
- [2]. DIRKS, k. T.; FERRIN, D. L. The role of trust in organizational settings. *Organization Science*. 12, p. 450-467, 2001.
- [3]. FIGUEIREDO, J. M. Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistema de Gestão) – Escola de Engenharia – Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2012.
- [4]. HERZBERG, F.; MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. *The motivation to work*. New York: Willy, 1959.

- [5]. HOFSTEDE, G. Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. London: Sage, 2001.
- [6]. LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE M. D. (ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.
- [7]. MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho – uma breve revisão – REV. BRAS. SAÚDE OCUP, V. 30, N. 112 • JUL./DEC. 2005 • p. 69-70 • ISSN 0303-7657 (online). Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572005000200007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572005000200007)>. Acesso em: 24 jun. 2017.
- [8]. MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. 2003. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25851/27583>>. Acesso em: 25 jun 2017.
- [9]. MASLOW, A.H. Motivation and Personality. 2nd. ed. New York: Harper & Row Publishers, 1970
- [10]. REIS, J. P. C. A influência do estilo de liderança na construção de relações de confiança em uma instituição financeira. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) – Escola de Administração pública e de empresas – Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2015.
- [11]. RHPORTAL. Índice de felicidade no Trabalho: setembro de 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/ndice-de-felicidade-no-trabalho/>>. Acesso em: 25 jun. 2017.
- [12]. RIVEIRO, V. C. L. A relação entre confiança na liderança e a intenção de turnover de talentos em uma empresa de resseguros. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) – Escola de Administração pública e de empresas – Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2016.
- [13]. ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. 11.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2005.
- [14]. SABIN. Relatório de sustentabilidade 2016. Disponível em: <[http://www.sabinonline.com.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/sabin\\_relatorio\\_sustentabilidade\\_2016.pdf](http://www.sabinonline.com.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/sabin_relatorio_sustentabilidade_2016.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2017.
- [15]. SERASAEXPERIAN. Serasa Experian lança índice para medir a felicidade de seus profissionais: julho de 2010. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/blog/2010/07/12/serasa-experian-lan%C3%A7a-%C3%ADndice-para-medir-a-felicidade-de-seus-profissionais-5/>>. Acesso em: 27 jun. 2017.
- [16]. SIQUEIRA, M. M. M. (org). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- [17]. TOPEMPLOYERS. Reconhecendo os empregadores líderes do mundo. Disponível em: <<https://www.top-employers.com/pt-BR/quem-somos/>>. Acesso em: 26 jun. 2017.
- [18]. VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- [19]. VOCÊ S/A. Prepare-se para as pesquisas das Melhores Empresas de 2017: dezembro de 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/prepare-se-para-as-pesquisas-das-melhores-empresas-de-2017/>>. Acesso em: 26 jun. 2017.
- [20]. \_\_\_\_\_. As 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar 2016: outubro de 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/as-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2016/>>. Acesso em: 26 jun. 2017.
- [21]. WORLDVALUES. World Values Survey (2010-2014): abril de 2015. Disponível em: <<http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>>. Acesso em: 26 jun. 2017.
- [22]. ZANINI, M.T. & MIGUELES, C. Gestão Integrada de Ativos Intangíveis. São Paulo: Saraiva, 2017.
- [23]. \_\_\_\_\_. O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. R. ADM., V. 49, N. 1 • JAN./FEV./MAR. 2014 • p. 45-58 • ISSN 0080-2107 (online). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n1/a05v49n1.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2017.
- [24]. ZANINI, M.T. Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016.
- [25]. \_\_\_\_\_. Relação de confiança nas empresas da nova economia informacional – uma avaliação dos efeitos da incerteza sobre o comportamento organizacional. Cadernos EBAPE.BR. V. III, N. 4, dezembro de 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v3n4/v3n4a03.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

# Capítulo 13

## O PROCESSO DE ACEITAÇÃO DE LÍDERES E A IMPORTÂNCIA DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

*Arthur William Pereira da Silva*

*Helaine Cristine Carneiro dos Santos*

*Brenda Nathália Fernandes Oliveira*

*Francisco Igo Leite Soares*

*Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho*

**Resumo:** Com o aumento da complexidade das organizações, devido avanços nos diversos elementos que as compõem, o líder é cada vez mais proeminente nesse espaço, pois sob suas mãos repousa a responsabilidade de gerenciar esses recursos em busca de atingir os objetivos. Dessa forma, percebe-se a importância da aceitação desses por seus liderados. Esse estudo busca testar a hipótese: há maior aceitação de líderes quando ocorre maior consenso quanto à aceitação dos critérios que os levaram a liderança. Para tanto foi desenvolvido um estudo quantitativo, utilizando-se principalmente testes de média e variâncias pareadas, na Guarda Civil Municipal de Mossoró-RN, que conta com um efetivo de 275 guardas, dos quais 50 participaram da pesquisa. Os resultados evidenciaram que os líderes que apresentaram maior aceitação foram de fato selecionados pelo conjunto de critérios que apresentou o maior consenso em relação à sua aceitação. Dessa forma, conclui-se que a hipótese foi confirmada na instituição.

**Palavras-chave:** Líderes. Aceitação. Critérios. Seleção. Liderados

\*Trabalho inicialmente publicado na Revista Organizações em Contexto - ROC (ISSN 1982-8756) sob o DOI: <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v13n26p73-99>, na seguinte edição: v. 13, nº 26, páginas 73 – 99. Julho-dezembro. Ano 2017. O título do artigo, em sua versão publicada na ROC, está descrito da seguinte forma: Uma análise sobre a aceitação de líderes: o caso da Guarda Civil de Mossoró-RN

Trabalho posteriormente publicado nos anais do XIV CONVIBRA (ISSN 2179-5967), 2017, Evento online. O título do artigo, em sua versão publicada no XIV CONVIBRA, está descrito da seguinte forma: Análise da relevância dos critérios de seleção para a aceitação de líderes.

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança tem sido um campo bastante estudado para a compreensão dos fenômenos organizacionais, tanto no âmbito acadêmico, quanto no prático. Entender os critérios que levam alguém à posição de liderança e, sobretudo o papel do líder nas organizações modernas, têm atraído considerável atenção.

Para Schein (2004), liderança é a capacidade de influência que um indivíduo exerce sobre outro. O autor diferencia liderança de gestão ou administração, defendendo a ideia que a liderança é capaz de exercer transformação, modificar culturas, diferente da gestão ou administração que atuam dentro da cultura existente. Dessa forma, o líder assume uma posição de destaque, sendo ele o principal percussor de novas ideias.

Daft (1999), afirma que liderança é um relacionamento influente entre líderes e seguidores que pretendem reais mudanças que reflitam os seus propósitos partilhados.

De acordo com Bryman (1996, p. 280), líder é alguém que “define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é o reflexo de como ele ou ela define a missão da organização e os valores que a suportam”.

Várias são as abordagens sobre o tema, Schein (1982) associa a liderança a um tipo de contrato psicológico realizado entre as partes, colaboradores e organização. Neste contrato a autoridade é exercida de forma legítima ou ilegítima, onde a ilegítima é imposta com base no poder, coerção e na punição. Já a legítima é baseada principalmente no consenso entre os liderados quanto aos critérios que levaram os líderes às suas posições de liderança. O autor afirma ainda que grande parte do poder do líder emerge dos próprios liderados, da sua aceitação ou não destes.

Com base no pressuposto teórico de Schein (1982), quanto à base de poder da autoridade legítima, decidiu-se neste artigo testar empiricamente a hipótese H1 de que há maior aceitação de líderes quando ocorre maior consenso quanto à aceitação dos critérios que o levaram a liderança. Para isso foi escolhida a Guarda Civil Municipal de Mossoró/RN, por se tratar de uma instituição que vem passando por um processo de mudança nos seus critérios de seleção de líderes, bem como ser uma instituição de

médio porte, contando atualmente com cerca de 275 colaboradores, e estando situada numa cidade de médio porte, com uma população estimada em cerca de 288 mil habitantes, sendo a segunda maior do estado do Rio Grande do Norte.

A relevância teórica deste trabalho se dá por proporcionar o teste empírico de um pressuposto teórico altamente relevante para a área de liderança, e que foi pouco testado em âmbito internacional e principalmente nacional. Já a relevância prática vem do fato de fornecer a instituição pesquisada um diagnóstico completo das bases de poder utilizadas por seus líderes, bem como uma avaliação específica sobre a aceitação dos critérios que os levaram a liderança, e por fim uma avaliação da aceitação destes líderes. Sob a posse destas informações, a instituição poderá revisar, caso ache necessário, os seus processos de estabelecimento de critérios de seleção de lideranças, bem como buscar modificar as bases de poder utilizadas, caso ache necessário.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 LIDERANÇA

Etimologicamente a palavra liderar significa conduzir, sendo assim, líder é aquele que conduz um grupo ao alcance de determinado objetivo. Vergara (2003) afirma que liderança é a capacidade de realizar influência sobre determinados indivíduos. Concomitantemente, Robbins (1999) também defende esta ideia. Chiavenato (1994, p. 147) entende que:

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. [...] a liderança é um tipo de influencição entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.

Para Fiedler (1967, apud BERGAMINI, 1994, p. 103):

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos

políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema.

Como pode-se perceber, ao longo da história a liderança foi objeto de interesse de estudos e pesquisas associadas ao comportamento humano, com ênfase na política e, posteriormente, no âmbito organizacional, em virtude do seu impacto diante das equipes, e nos resultados das empresas. (HOGAN; HOGAN, 2004; NIRENBERG, 2004; YUKL, 2008; SCHEIN, 2009).

O papel do líder tornou-se de fundamental importância na condução dos negócios. Schein (1996) define o líder como um agente de mudanças. Bornstein e Smith (1996) enfatizam que a verdadeira liderança ocorre quando os seguidores decidem abraçar seus líderes porque acreditam neles e na articulação de suas visões. Sendo assim, pode-se perceber o quanto o papel do líder é importante para a organização, e o quanto este "papel" precisa estar legitimado perante o grupo.

## 2.2 LEGITIMIDADE DA LIDERANÇA

No início dos estudos organizacionais, durante o período da escola clássica, científica e até mesmo no início dos estudos humanistas nas organizações, pouco se dava atenção às expectativas e necessidades dos colaboradores, pois o enfoque era dado demasiadamente às expectativas e necessidade organizacionais. Porém, com o avanço dos estudos organizacionais tem-se percebido maior consideração para com as expectativas e necessidades dos colaboradores.

Nesse sentido, de evidenciar que as relações de trabalho são compostas por dois lados interessados, Schein (1982) apresenta o conceito de contrato psicológico entre organização e colaborador. Para o autor as relações de trabalho são pautadas em uma espécie de contrato psicológico assinado entre as partes, no qual estão contidas as expectativas das duas partes quanto ao que se espera da relação. De um lado estão as expectativas dos colaboradores, que vão desde salários, horas de trabalho e benefícios até reconhecimento, segurança e proteção. Do outro lado existem as expectativas da organização, que envolvem: lealdade do funcionário, manutenção dos segredos da organização e a preocupação com a imagem

desta, até níveis elevados de motivação e esforço, quando necessários.

Segundo Schein (1982), esse contrato psicológico é mutável e se modifica de acordo com as variações nas necessidades de ambas as partes. Ainda de acordo com o autor: "[...] um elemento fundamental do contrato psicológico é a expectativa da organização de que um membro novo irá aceitar o sistema de autoridade dessa organização."

Para Schein (1982) a autoridade pode se dar de duas formas: a autoridade ilegítima e a legítima. A ilegítima é aquela baseada no poder, ou seja, que se vale da força bruta, da manipulação de recompensas, punições e informações para controlar as pessoas. Esse tipo de autoridade desconsidera a escolha dos outros, como também desconsidera que estes possuem suas próprias necessidades e expectativas quanto à aceitação do sistema de autoridade da organização. Dessa forma, fica evidente que neste tipo de autoridade o poder do líder não está no grupo ou na aceitação deste pelo grupo, mas sim nas ferramentas coercitivas que este se vale para fazer os colaboradores executarem a sua vontade.

Já a autoridade legítima é aquela na qual há consenso entre os membros de uma organização quanto à base ou critérios sobre a qual assentam a regra ou lei, ou aos critérios que determinam quem será elevado à posição de liderança ou autoridade. De acordo com autor "uma lei só será obedecida se houver consenso quanto ao método pelo qual as leis são feitas; os operários obedecem a um capataz somente se entre eles há um consenso de que é justo o sistema de promoções pelo qual um funcionário se torna capataz." (SCHEIN, 1982)

Dessa forma, percebe-se que este tipo de autoridade é completamente oposto ao primeiro, tendo em vista que neste tipo fica evidente que a autoridade legítima se baseia na aceitação do líder pelos membros da equipe, e não por força de ferramentas de coerção para manipular estes.

Hollander (1964) em seus estudos propõe a teoria das trocas, onde enfatiza o equilíbrio entre expectativas dos subordinados e as respostas comportamentais oferecidas pelo líder como fator relevante para uma boa liderança, ou seja, indica que o líder terá maior aceitação tanto quanto maior for considerado facilitador dos objetivos

almeçados pelos liderados. Confirmando a ideia de Hollander (1964), House e Mitchel (1974), propôs a teoria do caminho-objetivo, indicando que o líder não deve apenas conhecer os objetivos almeçados por seus liderados, mas também desempenhar o papel de facilitador do percurso até o alcance destes objetivos.

Motta (1995), afirma que a visão da legitimidade da liderança ou da autoridade com base na aceitação do líder pelo grupo, condiciona considerar que uma boa parte do poder do líder fixa-se no próprio grupo, concordando assim com a abordagem de Schein (1982), na qual grande parte do poder do líder emerge dos próprios liderados, que se consentirem com os critérios que levaram o líder a posição de autoridade irão aceitar obedecê-lo, caso contrário, não irão. A partir do modelo teórico apresentado, surge a seguinte hipótese teórica:

H1: Há uma maior aceitação de líderes quando ocorre maior consenso quanto à aceitação dos critérios que os levaram a liderança.

### 2.3 BASES DE PODER E O PODER LEGÍTIMO

French e Raven (1959) desenvolveram uma teoria sobre poder social. Esta teoria afirma que as relações entre as pessoas são baseadas em trocas, com ênfase nas relações de influências, sustentadas por cinco bases de poder. Este poder, classificados como: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de perícia e poder de referência, foram definidos pelas autoras como bases de apoio que uma pessoa usa para exercer poder sobre outra.

No Quadro 1 podem ser visualizadas as características de cada um desses poderes.

Quadro 1. Bases do poder, por French e Raven, 1959.

Poder de Recompensa	Poder Coercitivo	Poder Legítimo	Poder de Perícia	Poder de Referência
Baseada na habilidade de recompensar	Envolve a habilidade de uma pessoa ter sob seu controle coisas importantes para outra. Quem exerce coerção, baseia-se na expectativa do outro de que a pessoa pode puni-lo se ele falhar.	Reconhecimento de uma pessoa de que a outra tem o poder legal, concludente, de influenciá-la e, que ela tem por obrigação aceitar esta influência.	Baseia-se no fato de uma pessoa reconhecer que a outra domina certo conhecimento, que é especialista em determinado assunto e, que por isto, não deve questioná-la.	O poder de influenciar o outro pela força do seu carisma ou por características pessoais que são admiradas e servem como referência

Fonte: Criação própria

Como se pode perceber, cada poder parte de um pressuposto baseado nas relações entre pessoas, sejam elas formas de relações boas ou ruins. As autoras acreditam que existem ainda muitas outras bases de poder que precisam ser identificadas e estudadas.

Hinkin e Schriesheim (1989, p. 561), por exemplo, destacam que “apesar do número de tipologias ou modelos existentes, talvez a mais influente seja a de French e Raven.”

É interessante salientar que, de forma ampla, as bases de poder legítimo e base de poder de perícia, são consideradas como benéficas para a organização, pois segundo Yukl (1994 apud MARTINS, 2008) elas estão

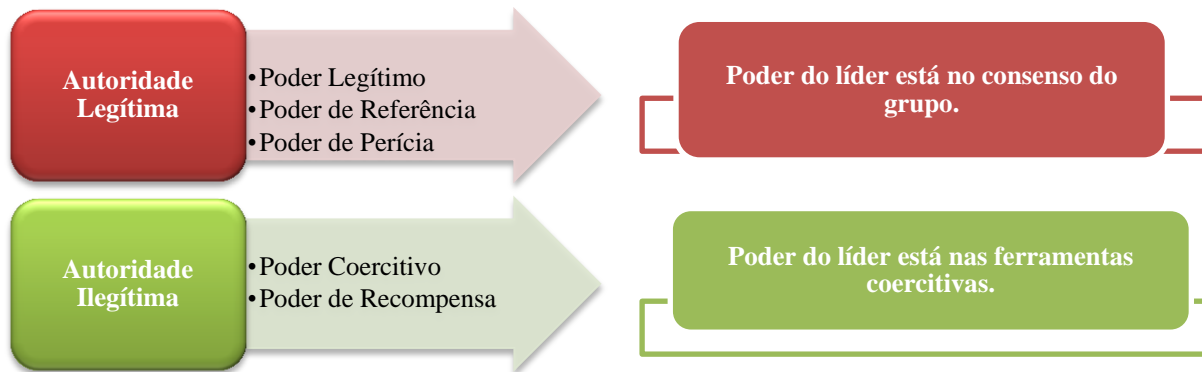
positivamente relacionadas com comprometimento e confiança organizacionais, e de acordo com Rahim (1989 apud MARTINS, 2008) elas se relacionam positivamente com a confiança do empregado. Porém, as bases de poder de coerção e de recompensa são consideradas amplamente como malélicas para a organização, pois estão associadas com resistência, o que para eles caracterizam-na como uma forma de conflito organizacional. (JOHNSON; PAYNE, 1997 apud MARTINS, 2008).

Para otimizar as análises desde estudo, optou-se em realizar uma relação das bases de poder de French e Raven (1959) com a

definição de autoridade legítima e ilegítima de Schein (1982). Na Figura 1, pode-se visualizar

esta relação.

Figura 1. Relação da definição de autoridade defendida por Schein e bases do poder de French e Raven



Fonte: Criação própria

Poder e autoridade são temas interligados. Quanto mais se entender os caminhos que levam um líder a obter autoridade, mais se compreenderá o poder de liderar.

Rodrigues, Assmar e Jablonski (2003, p. 179), salientam que "um dos fenômenos que mais comumente ocorrem no relacionamento interpessoal é o fenômeno da influência social. Constantemente, estamos tentando influenciar outras pessoas e sendo por elas influenciados".

## 2.4 GUARDA CIVIL MUNICIPAL DE MOSSORÓ

A fim de testar a hipótese levantada neste trabalho, a Guarda Civil Municipal de Mossoró/RN (GCMM) foi escolhida como objeto de estudo. A GCMM foi fundada no ano de 2009 através da Lei Complementar nº 037 de 14 de dezembro de 2009 (BRASIL, 2009), e possui hoje em torno de 275 guardas civis municipais efetivos, além do pessoal do setor administrativo, que são comissionados. A instituição foi escolhida por estar passando por um processo de mudança nos critérios para seleção das lideranças e consequentemente de mudança das lideranças em si. De 2009 até o mês de maio de 2016, a estrutura organizacional (operacional) da GCMM era composta, de forma sintética, pelo comandante (topo da hierarquia), seguido dos fiscais que comandavam os cinco pelotões da instituição e, após eles, os guardas civis. Sendo que o

critério que levou esses fiscais a posição de liderança foi unicamente à indicação política.

Porém, em 2014 a GCMM teve o seu plano de Plano de Cargos, Carreira e Remunerações (PCCR) instituído através da lei complementar nº 98 de 24 de janeiro de 2014 (BRASIL, 2014), e um dos artigos deste plano trata sobre os critérios para se estabelecer os líderes de pelotões da instituição. De acordo com o PCCR, esses líderes são denominados inspetores e subinspetores, e estes devem chegar à liderança através de concurso interno, composto por quatro etapas, a saber: prova de tempo de serviço; prova de nível de escolaridade; prova de cursos técnicos na área de segurança e, prova de resistência física. O PCCR foi desenvolvido pelo sindicato da categoria ao longo dos anos de 2012 e 2013, e só foi aprovado e instituído após as negociações de uma greve realizada pela categoria em 2013. Em maio de 2016, o concurso para selecionar os inspetores e subinspetores foi realizado e em junho deste ano, estes foram nomeados e tomaram posse nos cargos, substituindo os fiscais.

Dessa forma, pode-se perceber que o processo de mudança nos critérios para a seleção de líderes formais da instituição oferece uma oportunidade empírica para testar a hipótese teórica deste estudo (H1), pois ao comparar o consenso em relação aos critérios adotados para selecionar os dois tipos de líderes, em um primeiro momento os antigos fiscais e num segundo os inspetores e subinspetores, com o nível de aceitação



destes dois tipos de líderes, poderá se verificar se há concordância ou não quanto à hipótese teórica levantada a partir do modelo de Schein (1982).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO

Este trabalho apresenta natureza descritiva, buscando expor características dos grupos estudados realizando testes estatísticos com o intuito de confirmar ou refutar hipóteses levantadas sobre liderança, autoridade e poder.

Para as análises das hipóteses estatísticas as amostras foram codificadas. Cada profissional foi considerado como uma amostra e cada pergunta como uma variável. Deste modo, a matriz de dados multivariada foi composta por 50 (cinquenta) amostras em estudo e 40 (quarenta) variáveis. Tomando as respostas destas perguntas como referência, foram realizados os testes, os quais serão discutidos posteriormente. A análise dos dados se deu de forma quantitativa.

#### 3.2 UNIVERSO/AMOSTRA

A organização estudada foi a guarda Civil Municipal de Mossoró localizada no Rio Grande do Norte a 280 km de Natal. Atualmente a organização conta com um efetivo de 275 guardas, dos quais 50 participaram da pesquisa, número correspondente a 18,2% do universo.

A seleção dos entrevistados foi feita por conveniência, ou seja, de acordo com as possibilidades de acesso aos respondentes, excetuando-se os guardas que já assumiram o cargo de fiscais ou os que assumiram os cargos de inspetores e subinspetores, tendo em vista preservar ao máximo a confiabilidade das respostas.

#### 3.3 MÉTODO DE COLETA

Para a execução desta pesquisa foi realizada pesquisa documental, com vistas a ter acesso a informações pertinentes da guarda civil municipal de Mossoró, como por exemplo, análise do *site* da instituição, leis que regulamentem a instituição (como a lei complementar nº 037 e a lei complementar nº 98, entre outras) e o edital do processo seletivo de inspetor e subinspetor.

Durante todo o mês de junho de 2016 também foi aplicado questionário estruturado, composto por 38 questões fechadas, sendo 4 relacionadas à caracterização socioeconômica (de elaboração própria); 2 relacionadas ao tempo de serviço e área de atuação na guarda civil (de elaboração própria); 2 relacionadas à medição do consenso em relação à aceitação dos critérios que levaram os dois tipos de líderes à liderança, tendo sido desenvolvidas no modelo de escala Likert, ambas com 11 níveis de aceitação, indo de 0 até 10. Vale salientar que os critérios utilizados para selecionar os inspetores e os subinspetores, e que foram medidos, foram os seguintes: nível de escolaridade, tempo de serviço, cursos técnicos na área e prova de resistência física. Já os critérios utilizados para selecionar os antigos fiscais, e que foram medidos, se resumiam à indicação política ou do comando da guarda; 30 relacionadas à medição do nível de aceitação da liderança dos dois tipos de líderes, como também, a medição das bases de poder utilizadas pelos dois tipos de líderes. Para tanto foi utilizada a Escala de Bases do Poder do Supervisor – EBPS de Martins (2008), a qual foi amplamente validada a nível internacional e posteriormente no Brasil, tendo sido aplicada e testada estatisticamente com 312 trabalhadores brasileiros de diversos tipos de organizações. A escala EBPS adaptada e validada para trabalhadores brasileiros avalia quatro das cinco bases de poder propostas por French e Raven (1959), a saber: Base de poder legítimo; Base de poder de perícia; Base de poder de coerção; Base de poder de recompensa. Sendo que a medição da base de poder legítimo foi utilizada para a medição do nível de aceitação da liderança dos dois tipos de líderes.

E por fim, foi utilizado o método da observação participante, tendo em vista que um dos autores deste estudo trabalha na instituição atuando como guarda civil municipal, mais especificamente no cargo de subinspetor, tendo assim contato direto e contínuo com os sujeitos da pesquisa. Esse método foi utilizado principalmente para coletar dados pertinentes em relação à GCMM que não foi possível coletar a partir da pesquisa documental.

### 3.4 MÉTODO DE ANÁLISE

A análise dos dados foi desenvolvida de forma quantitativa. Foi utilizado o *Software Excel* para a tabulação, e o *software* estatístico R para a análise dos dados. Primeiramente foi desenvolvida uma análise descritiva dos dados socioeconômicos provenientes dos questionários. Em seguida foi realizada uma análise descritiva das variáveis utilizadas na composição dos construtos avaliados neste artigo, na qual foram analisadas as médias, medianas, quartis, desvios padrão, assimetria e curtose. Depois foi realizado o teste da hipótese H1, através de teste de hipótese de médias e variâncias amostrais pareadas, o qual foi executado no *software* estatístico R, sendo o teste composto das seguintes etapas:

Primeiramente foi utilizado o teste de variâncias pareadas (no *software* estatístico R) para comparar o nível de consenso quanto à aceitação dos critérios que levaram os dois tipos de líderes (os antigos fiscais e os inspetores e subinspetores) à liderança, depois de identificar qual dos dois conjuntos de critérios apresenta o maior consenso quanto à sua aceitação, foi então aplicado o teste de médias pareadas (no *software* estatístico R) para comparar o nível de aceitação da liderança dos dois tipos de líderes. Quando identificado o tipo de líder

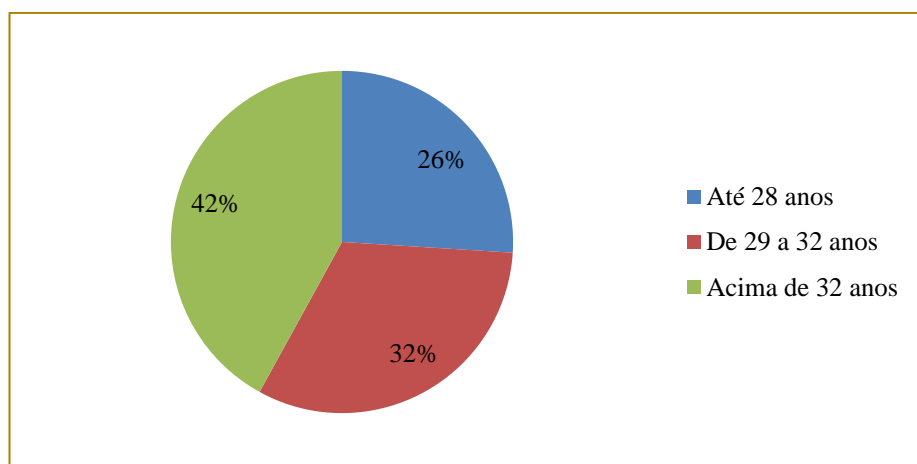
mais aceito, foi realizada a seguinte análise a fim de refutar ou concordar com a hipótese H1: Se o conjunto de critérios que apresenta o maior consenso em relação à sua aceitação for o conjunto que tiver sido utilizado para selecionar o tipo de líder identificado como mais aceito, então H1 é confirmada, se não H1 é refutada.

## 4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

### 4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra desta pesquisa é composta por 50 indivíduos de um universo de 275 guarda civis que compõe a Guarda Civil Municipal de Mossoró – GCMM, ou seja, 18,2% do total. De acordo com as respostas, observou-se que a maioria dos respondentes (62%) tem até um ano de tempo de serviço na instituição; sendo 16% do sexo feminino e 84% do gênero masculino; parte dos respondentes possui ensino médio completo (32%), enquanto que a maioria (68%) já possui curso superior ou pós-graduação completa; a faixa de renda familiar mensal ocorreu (2) acima de R\$ 2000,00 até R\$ 3000,00 (36%), e a média da idade foi de 32 anos. Tais características evidenciam uma boa adequação da amostra para os procedimentos de análise. Os gráficos a seguir detalham os dados sócio demográficos da amostra.

Figura 2 - Idade

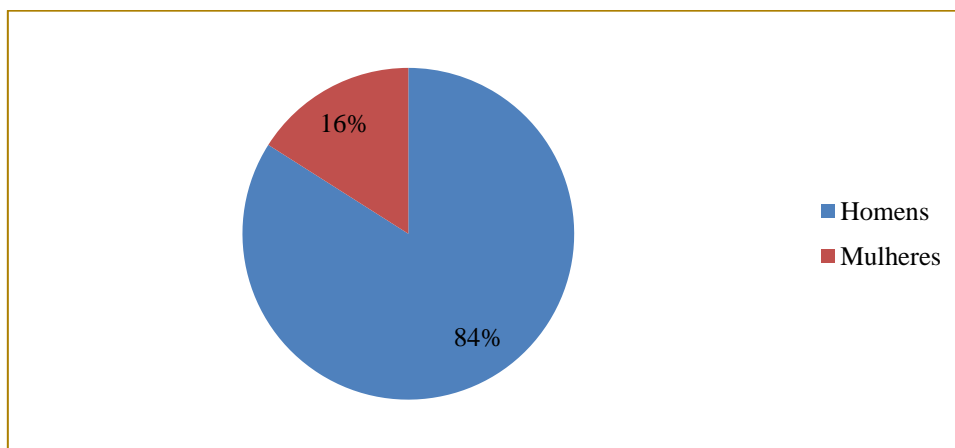


Fonte: Elaboração Própria

Como pode ser observado no gráfico acima, e através da análise da média, 32 anos, e do desvio padrão em relação a essa média, que é de apenas 6 anos, percebe-se que há uma

concentração em torno da média, ou seja uma uniformidade em relação à idade dos guardas civis que responderam o questionário.

Figura 3 - Gênero

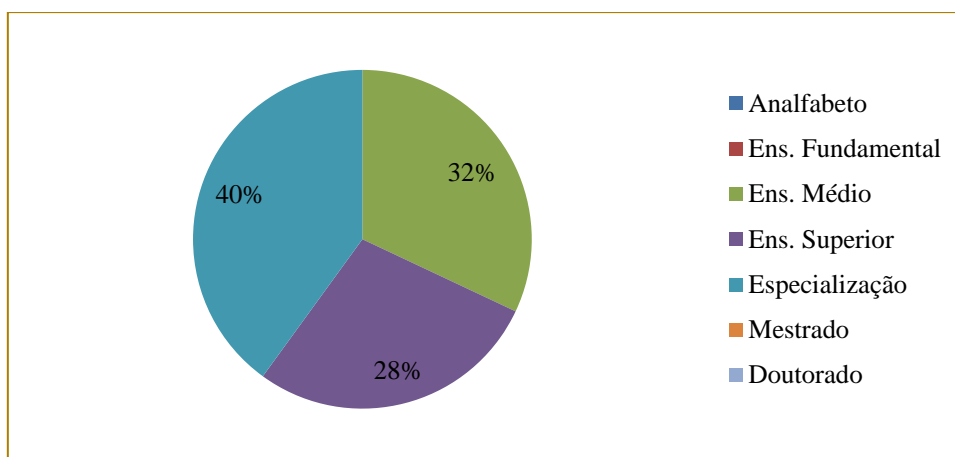


Fonte: Elaboração Própria

A partir do método da observação participante, percebeu-se que essa maioria tão evidente de homens pode ocorrer

principalmente, entre outros fatores, devido à natureza operacional do serviço, e ao alto risco à vida inerente a este.

Figura 4 - Escolaridade

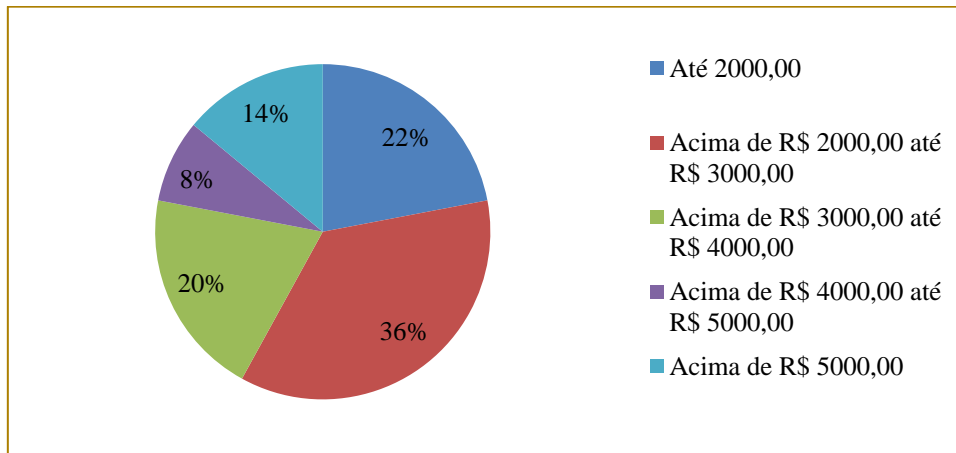


Fonte: Elaboração Própria

Também foi percebido por meio da observação participante que um dos principais fatores, entre outros, que levaram a alta quantidade de guardas civis com nível superior e pós-graduação completa é a existência de um artigo no Plano de Cargos,

Carreira e Remunerações (PCCR) que garante progressão funcional e salarial para àqueles que progredirem academicamente, partindo do nível médio até alcançar o doutorado.

Figura 5 - Faixa de renda familiar mensal

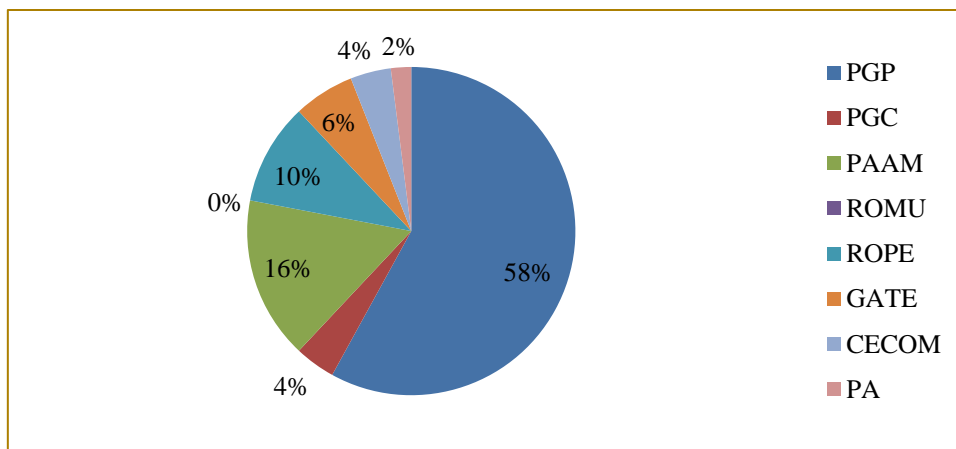


Fonte: Elaboração Própria

Foi identificado também através da observação participante, que as diferenças nas faixas de renda percebidas, apesar de todos os respondentes exercerem o mesmo cargo, se dão entre outros fatores, devido

principalmente a progressão acadêmica e tempo de serviço, que levam a aumentos salariais, além do recebimento de horas extras trabalhadas.

Figura 6 – Distribuição dos respondentes por Pelotões

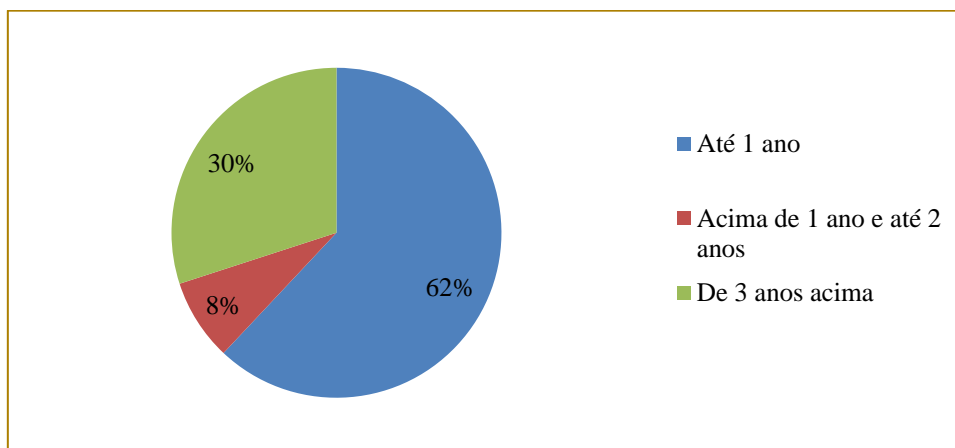


Fonte: Elaboração Própria

A GCMM é subdividida em 8 pelotões, sendo estes: Pelotão da Guarda Patrimonial (PGP); Pelotão da Guarda Comunitária (PGC); Pelotão de Ação Ambiental (PAAM); Ronda Ostensiva Municipal (ROMU); Ronda Ostensiva de Prevenção Escolar (ROPE); Grupamento de Ações Táticas Especiais

(GATE); Centro de Controle e Monitoramento (CECOM), e Pelotão Administrativo (PA). A alta quantidade de respondentes pertencentes ao PGP pode ser explicada devido ao tamanho deste pelotão, pois é o que possui a maior quantidade de Guardas.

Figura 7 – Tempo de serviço



Fonte: Elaboração Própria

O pouco tempo de serviço informado pela maioria dos respondentes se dá, entre outros fatores, pela recente criação da GCM (2009) e da realização do concurso pelo qual a maioria dos guardas ingressou na instituição (2010).

#### 4.2 ANÁLISE DAS MÉTRICAS DOS CONSTRUTOS

Esta etapa se dará em dois momentos. Primeiro serão detalhadas as medidas

descritivas das variáveis utilizadas para a construção dos construtos relativos à medição do consenso quanto à aceitação dos critérios que foram utilizados para selecionar os antigos fiscais e os inspetores à posição de liderança. Na Tabela 1, serão detalhadas as medidas descritivas das variáveis utilizadas para a construção dos construtos relativos à medição da aceitação da liderança dos antigos fiscais e dos inspetores e subinspetores.

Tabela 1. Medidas descritivas das variáveis utilizadas para a construção dos construtos relativos à medição do consenso quanto à aceitação dos critérios que foram utilizados para selecionar os antigos fiscais e os inspetores à liderança.

Variáveis	Média	Mediana	Desvio	Assimetria	Curtose
Variáveis do nível de consenso quanto à aceitação dos critérios que levaram os inspetores e subinspetores à liderança					
Nível de escolaridade	7.86	8	2.129	-0.953	3.249
Tempo de serviço	5.64	5.5	2.884	-0.352	2.174
Cursos técnicos na área	7.24	8	2.37	-0.678	2.339
Prova de resistência física	6.8	7	2.68	-0.713	2.617
Variáveis do nível de consenso quanto à aceitação dos critérios que levaram os antigos fiscais a liderança					
Indicação política ou do comandante da guarda	3.88	4	3.426	0.5	1.989

Fonte: Elaboração Própria

A escala utilizada variava de 0 a 10 e os níveis de análise se dão da seguinte forma: até 3,9 baixa intensidade; de 4 até 6,9 moderada; de 7 até 8,9 intensidade alta e 9 ou superior intensidade muito elevada.

As medidas mostram, através da média e da mediana, que o nível de respostas nas variáveis do nível de consenso quanto à aceitação dos critérios que levaram os inspetores e subinspetores à liderança ficou

entre intensidade moderada e alta intensidade. Já em relação ao nível de respostas nas variáveis do nível de consenso quanto à aceitação dos critérios que levaram os antigos fiscais à liderança ficou em baixa intensidade. Indicando desde já uma maior aceitação em média dos critérios que levaram os inspetores e subinspetores à liderança.

As medidas de desvio indicam que há maior convergência de posições dos respondentes em torno das médias, ou seja, maior consenso nas respostas às variáveis relacionadas aos inspetores e subinspetores do que nas respostas às variáveis relacionadas aos antigos fiscais.

Quanto à curtose, a maior parte das variáveis apresentou distribuição platicúrtica, com exceção da variável "Nível de escolaridade" que apresentou distribuição leptocúrtica. E por fim, em relação à assimetria, a maior parte das variáveis apresenta distribuição assimétrica negativa, com exceção da variável "Indicação política ou do comandante da guarda", que apresenta distribuição assimétrica positiva.

Quanto às variáveis agregadas ou aos construtos, que foram construídos a partir das variáveis analisadas na tabela 1, primeiramente o nível de consenso quanto à aceitação dos critérios que levaram os inspetores e subinspetores à liderança apresentou média e mediana com intensidade alta (6.885, 7). Quanto ao desvio padrão da variável agregada (1.545), este indica de forma ainda mais clara que há maior convergência em torno das médias, ou seja, maior consenso nas respostas às variáveis relacionadas aos inspetores e subinspetores, do que nas respostas às variáveis relacionadas aos antigos fiscais. Por fim, apresentou distribuição platicúrtica (2.342) e distribuição assimétrica negativa (-0.32).

Já quanto ao constructo nível de consenso quanto à aceitação dos critérios que levaram os antigos fiscais a liderança, como só foi utilizada uma variável na construção deste, sendo esta a "Indicação política ou do comandante da guarda" os seus dados descritivos são os mesmo que os da variável isolada.

Tabela 2. Medidas descritivas das variáveis utilizadas para a construção dos construtos relativos à medição da aceitação da liderança dos antigos fiscais e dos inspetores e subinspetores.

Variáveis	Média	Mediana	Desvio	Assimetria	Curto se
Variáveis do nível aceitação da liderança dos inspetores e subinspetores					
Fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir	3.68	4	0.978	-1.14	4.247
Fazer-me perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho	3.66	4	1.042	-0.473	3.205
Fazer-me perceber que eu tenho responsabilidades a cumprir	3.18	3	1.155	-0.501	2.27
Fazer-me reconhecer que eu tenho tarefas para realizar	3.3	4	1.111	-0.595	2.321
Variáveis do nível da aceitação da liderança dos antigos fiscais					
Fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir	3.24	3.5	1.222	-0.322	2
Fazer-me perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho	2.96	3	1.277	-0.215	1.742
Fazer-me perceber que eu tenho responsabilidades a cumprir	3.18	3	1.155	-0.501	2.27
Fazer-me reconhecer que eu tenho tarefas para realizar	3.3	4	1.111	-0.595	2.321

Fonte: Elaboração Própria

A escala utilizada varia de 1 a 5 e possui os seguintes níveis de análise: Valores maiores que 4 indicam intensa aceitação e valores abaixo de 2,9 indicam baixa aceitação. As medidas mostram, através da média, que o nível de respostas nas variáveis do nível de aceitação da liderança dos inspetores e subinspetores foi moderada. Já em relação ao nível de respostas nas variáveis do nível de aceitação da liderança dos antigos fiscais, a maioria também foi moderada, muito embora tenha sido sensivelmente mais baixa que o nível de aceitação da liderança dos inspetores e subinspetores, e ainda a variável “Fazer-me perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho”, foi de baixa aceitação. Indicando desde já, uma maior aceitação em média da liderança dos inspetores e subinspetores.

As medidas de desvio indicam que a convergência de posições dos respondentes em torno das médias é levemente maior, ou seja, maior consenso nas respostas às variáveis relacionadas aos inspetores e subinspetores, do que nas respostas às variáveis relacionadas aos antigos fiscais.

Quanto à curtose, a maior parte das variáveis apresentou distribuição platicúrtica, com exceção das variáveis “Fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir” e “Fazer-me perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho”, relacionadas aos inspetores e aos subinspetores, que apresentaram distribuição leptocúrtica. E por fim, em relação à assimetria, todas as variáveis apresentam distribuição assimétrica negativa.

Quanto às variáveis agregadas, ou aos construtos, que foram construídos a partir das variáveis analisadas na tabela 2, primeiramente o nível de aceitação da liderança dos inspetores e subinspetores apresentou média com intensidade moderada (3.645), assim como quando analisadas cada variável de forma isolada. Quanto ao desvio padrão da variável agregada (0.842), este indica de forma ainda mais clara que há maior

convergência em torno das médias, ou seja, maior consenso nas respostas às variáveis relacionadas aos inspetores e subinspetores do que nas respostas às variáveis relacionadas aos antigos fiscais. Por fim, apresentou distribuição leptocúrtica (5.145) e distribuição assimétrica negativa (-1.105).

O nível de aceitação da liderança dos antigos fiscais também apresentou média com intensidade moderada (3.17), porém, quando comparadas as duas médias (Inspetores e subinspetores: 3.645; Antigos fiscais: 3.17), percebe-se que a média de aceitação da liderança dos antigos fiscais é sensivelmente mais baixa que a média de aceitação da liderança dos inspetores e subinspetores. Em relação ao desvio padrão da variável agregada (1.045), este confirma a indicação de que há maior convergência em torno das médias, ou seja, maior consenso nas respostas às variáveis relacionadas aos inspetores e subinspetores do que nas respostas às variáveis relacionadas aos antigos fiscais. Por fim, apresentou distribuição platicúrtica (2.411) e distribuição assimétrica negativa (-0.437).

### 4.3 ANÁLISE DAS HIPÓTESES

A fim de refutar ou confirmar a hipótese H1 estatisticamente, que é de que há uma maior aceitação de líderes quando ocorre maior consenso quanto à aceitação dos critérios que os levaram à liderança, que foi formulada a partir dos pressupostos teóricos de Schein (1982), primeiramente utilizou-se o teste de variâncias pareadas (var. test no *software* estatístico R) para testar a igualdade dos níveis de consenso quanto à aceitação dos critérios que levaram os dois tipos de líderes (os antigos fiscais e os inspetores e subinspetores) à liderança, para que, dessa forma, com o auxílio das médias e desvios padrão, identificar qual conjunto de critérios pode ser considerado o detentor do maior consenso quanto à sua aceitação.

Tabela 3. Teste de variâncias

Teste aplicado	P-valor	Intervalo de confiança	Resultado
Teste de variâncias pareadas	1.228e-07	2.789611 - 8.662602	As variâncias são diferentes

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os resultados, se rejeita a igualdade das variâncias, pois o p-valor é bem menor que 0.05 e, complementarmente o 1 não está contido no intervalo de confiança, significando que as variâncias não são iguais, ou seja, não são homocedásticos.

Acrescentando a essa análise as médias de aceitação dos critérios que levaram os dois tipos de líderes à liderança (antigos fiscais: 3.88 e inspetores e subinspetores: 6.885), como também os desvios padrão em relação a essas médias, ou seja, o consenso dos liderados (antigos fiscais: 3.426 e inspetores e subinspetores: 1.545), fica claro que o conjunto de critérios que apresenta de forma notória o maior nível de aceitação é o conjunto de critérios que foi utilizado para selecionar os inspetores e subinspetores, como também, é este que apresenta, também de forma evidente, a maior convergência em

relação à média, ou seja, o maior consenso quanto à sua aceitação. Pode-se perceber inclusive, que o nível de aceitação dos critérios que levaram os antigos fiscais à liderança é muito baixo, sugerindo uma rejeição dos tais por parte dos liderados, bem como o nível de consenso em relação a esse baixo nível de aceitação foi consideravelmente menor.

Depois de ter identificado qual dos dois conjuntos de critérios apresenta o maior consenso quanto à sua aceitação, foi então aplicado o teste de médias pareadas (*t.test* no *software* estatístico R) para testar a igualdade das médias dos níveis de aceitação da liderança dos dois tipos de líderes. Para, dessa forma, com o auxílio auxílio das médias, identificar qual dos dois tipos de líderes possui maior aceitação.

Tabela 4. Teste de médias

Teste aplicado	P-valor	Resultado
Teste de médias pareadas	0.01409	As médias são diferentes

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os resultados, rejeita-se a hipótese que as médias de aceitação da liderança dos antigos fiscais e dos inspetores e subinspetores são iguais, pois o p-valor é menor do que 0.05.

Atrelando a essa análise às médias de aceitação da liderança dos dois tipos de líderes (antigos fiscais: 3.17 e inspetores e subinspetores: 3.645), vale lembrar que essas médias foram extraídas a partir de uma escala que variava de 1 a 5. Fica evidente que os líderes que apresentam de forma considerável o maior nível de aceitação de sua liderança são os inspetores e subinspetores.

Dessa forma, os testes estatísticos realizados, bem como os dados descritivos (médias e desvios padrão), possibilitam a confirmação da hipótese H1, pois os líderes que apresentaram maior aceitação da sua liderança foram de fato selecionados pelo conjunto de critérios que apresentou o maior

consenso em relação à sua aceitação, sendo estes os inspetores e subinspetores e os critérios que os selecionaram, confirmando assim, a hipótese levantada neste estudo, de que há uma maior aceitação de líderes quando ocorre maior consenso quanto à aceitação dos critérios que os levaram à liderança, extraída a partir de pressupostos teóricos de Schein (1982).

#### 4.4 ANÁLISE DAS BASES DE PODER DOS ANTIGOS FISCAIS E DOS INSPETORES E SUBINSPETORES

A Tabela 5 apresenta os resultados, em média, da utilização das quatro bases de poder constantes na Escala de Bases do Poder do Supervisor – EBPS de Martins (2008), pelos dois tipos de líderes da GCMM (os antigos fiscais e os inspetores e subinspetores).



Tabela 5. Médias das bases de poder dos antigos fiscais e dos inspetores e subinspetores

	Antigos fiscais	Inspetores e subinspetores
Base de poder legítimo	3,17	3,65
Base de poder de perícia	3,19	3,66
Base de poder de coerção	2,44	2,17
Base de poder de recompensa	1,89	2,10

Fonte: Elaboração Própria

A escala utilizada varia de 1 a 5 e tem os seguintes níveis de análise: Valores maiores que 4 indicam que a base de poder é bastante utilizada e valores menores do que 2,9 indicam que a base é pouco utilizada. Foi feita a análise das bases de poder utilizadas pelos dois tipos de líderes da GCMM.

No que se refere à base de poder legítimo, ou seja, aquela que, segundo French e Raven (1959), parte do “reconhecimento de uma pessoa de que a outra tem o poder legal de influenciá-la e que ela tem por obrigação aceitar esta influência”, ou seja, aquele que emerge da aceitação da liderança de alguém, os dois tipos de líderes utilizam-na de forma moderada, de acordo com a avaliação de seus liderados, sendo que os inspetores e subinspetores utilizam-na de forma consideravelmente superior, aproximando-se de uma avaliação considerada de alta intensidade.

Quanto à base de poder de perícia, aquela que, de acordo com French e Raven (1959), se baseia no “reconhecimento por parte de uma pessoa de que a outra domina certo conhecimento e que, por isto, não deve ser questionada”, os dois tipos de líderes também utilizam-na de forma moderada, de acordo com a avaliação de seus liderados, sendo que os inspetores e subinspetores também utilizam-na de forma consideravelmente superior, e mais uma vez aproximando-se de uma avaliação considerada de alta intensidade.

Em relação à base de poder de coerção, aquela que, para French e Raven (1959), se baseia na “habilidade de uma pessoa ter sob seu controle coisas importantes que ameaçam a outra”, os dois tipos de líderes utilizam-na pouco, de acordo com a avaliação de seus liderados, sendo que os inspetores e subinspetores utilizam-na de forma levemente menor que os antigos fiscais.

Por fim, quanto à base de poder de recompensa, aquela que, segundo French e

Raven (1959), se baseia no “poder de fornecer à outra pessoa algo considerado um prêmio ou capacidade de remover ou diminuir punições destinadas ao outro”, os dois tipos de líderes utilizam-na pouco, de acordo com a avaliação de seus liderados, sendo que os inspetores e subinspetores utilizam-na de forma levemente maior que os antigos fiscais.

De forma geral, percebe-se a partir desse diagnóstico da utilização das quatro bases de poder constantes na Escala de Bases do Poder do Supervisor – EBPS de Martins (2008), pelos dois tipos de líderes que já passaram pela instituição, que as bases de poder mais utilizadas pelos dois tipos de líderes, base de poder legítimo e base de poder de perícia, são benéficas para a organização, pois segundo Yukl (1994 apud MARTINS, 2008), elas estão positivamente relacionadas com comprometimento e confiança organizacionais e, de acordo com Rahim (1989 apud MARTINS, 2008), elas se relacionam positivamente com a confiança do empregado. Como também que as duas bases de poder menos utilizadas pelos dois tipos de líderes, base de poder de coerção e base de poder de recompensa, são maléficas para a organização, pois de acordo com Johnson e Payne (1997 apud MARTINS, 2008), elas estão associadas com resistência, o que para eles caracterizam-na como uma forma de conflito organizacional.

## 5 CONCLUSÃO

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se confirmar a hipótese teórica formulada a partir de pressupostos de Schein (1982), que foram escritos há mais de 3 décadas, mas que como pode ser visto, permanecem explicando a realidade organizacional, ao menos na organização estudada. A hipótese teórica testada e confirmada afirma que há uma maior aceitação de líderes quando ocorre maior consenso quanto à aceitação dos critérios

que os levaram a liderança. Dessa forma, percebe-se a importância dos processos de estabelecimento de critérios para selecionar os indivíduos que assumirão papéis de liderança nas organizações, tendo em vista potencializar a sua base de poder legítima e, assim o seu nível de influência perante os seus subordinados, possibilitando que os novos líderes estabeleçam como fontes principais do seu poder àquelas que são benéficas à organização e aos subordinados, como o poder legítimo e o de perícia, que são fontes de poder características da autoridade legítima, e não as que causam conflitos na organização, como o poder coercitivo e de recompensa, que são características da autoridade ilegítima.

Dessa forma, percebe-se a importância de desenvolver estratégias para estabelecer critérios de seleção de lideranças que sejam aceitos pelos subordinados, de forma a possibilitar a opinião destes na sua formulação, sob pena de impactar negativamente a aceitação dos líderes selecionados, caso não se estabeleçam critérios aceitos pelos subordinados.

Com base na relação conceitual estabelecida no referencial teórico, entre as bases de poder de French e Raven (1959) e as duas formas de autoridade de Schein (1982), percebe-se que com as bases de poder que são mais utilizadas pelos dois tipos de líderes, base de poder legítimo e base de poder de perícia, a GCMM se aproxima muito mais de um modelo de autoridade legítima, que é aquele segundo Schein (1982) que se baseia na aceitação do líder pelos membros da equipe, e não por força de ferramentas de

coerção para manipular estes, do que de um modelo de autoridade ilegítima, que é aquele que se baseia no poder, ou seja, aquele que se vale da força bruta, da manipulação de recompensas, punições e informações para controlar as pessoas e que tem como bases de poder a coerção e a recompensa.

Quanto às limitações deste trabalho, elas se apresentam em dois pontos principais. Primeiramente, quanto ao momento no qual os questionários sobre a aceitação dos líderes foi aplicado, apenas um mês após a mudança de liderança, ou seja, os antigos fiscais tinham deixado os seus cargos e os inspetores e subinspetores assumido os seus e, apenas um mês depois os questionários foram aplicados, o que pode ter influenciado na avaliação da aceitação dos dois grupos de líderes, pois o ideal seria que os novos líderes tivessem passado mais tempo na liderança, a fim de possibilitar um maior tempo para que os subordinados pudessem fazer uma avaliação mais segura da sua aceitação. Porém, se acredita que este fator não invalida os resultados alcançados. E em segundo lugar, a outra limitação deste trabalho diz respeito à amostra, que foi selecionada por conveniência, devido às dificuldades de acesso aos guardas civis.

Por fim, sugere-se que sejam desenvolvidos outros estudos, em oportunidades similares a aproveitada nesta pesquisa para confirmar ou refutar a hipótese levantada, inclusive na mesma instituição que foi investigada neste trabalho, quando os inspetores e subinspetores tiverem passado um período mais extenso na liderança, a fim de comparar os resultados nos dois momentos.

## REFERÊNCIAS

- [1]. BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai/jun, 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3pdf>>. Acesso em 28/07/2016.
- [2]. BORNSTEIN, S. M.; SMITH, A. F. Os enigmas da liderança. In: HESSELBEIN, F. et al. O líder do futuro. Trad. por Cyntia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996. cap. 29, p. 277-87.
- [3]. BRASIL. Lei Complementar nº 037 de 14 de dezembro de 2009. Mossoró: sistemas cactus, 2009.
- [4]. \_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 098, de 24 de janeiro de 2014. Mossoró: sistemas cactus, 2014.
- [5]. BRYMAN, A. Charisma and Leadership in Organizations. London: Sage, 1996.
- [6]. CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.
- [7]. DAFT, R. Leadership: Theory and Practice. Dryden Press: Fort Worth, 1999.
- [8]. FRENCH JR, J. R. P.; RAVEN, B. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). Studies in social power. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959. p.150-167.

- [9]. HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C. A. Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, v. 74, n. 4, p. 561-567, 1989.
- [10]. HOGAN, J.; HOGAN, R. Big five personality traits. In: GOETHALS, G. R.; SORENSON, G. (Eds.) *Encyclopedia of Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.
- [11]. HOLLANDER, E. P. *Leaders, Groups and Influence*. Oxford: University Press, 1964.
- [12]. HOUSE, R. J.; MITCHEL, T. R. Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, v. 3, p. 81-98, 1974.
- [13]. MARTINS, M. C. F. Bases do poder organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M.; TAMAYO, A. et al. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: ARTMED, 2008.
- [14]. MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- [15]. NIRENBERG, J. Leadership effectiveness. In: GOETHALS, G. R.; SORENSON, G. (Eds.) *Encyclopedia of Leadership* (v. 1-4). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004.
- [16]. ROBBINS, S. *O comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- [17]. RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M. L.; JABLONSKI, B. *Psicologia social*. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- [18]. SCHEIN, E. H. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1982.
- [19]. \_\_\_\_\_. *Liderança e Cultura Organizacional*. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHRD, R. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996. p. 81-90.
- [20]. \_\_\_\_\_. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- [21]. \_\_\_\_\_. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- [22]. VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- [23]. YUKL, G. How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, v. 19, n. 6, p. 708-722, 2008.

# Capítulo 14

## *INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE METAL MECÂNICAS DA SERRA GAÚCHA*

*Miguel Tadeu dos Santos Souza*

*João Pinheiro de Barros Neto*

**Resumo:** Liderança e motivação constituem-se de ações para conduzir pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual esse membro está inserido. Pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização. As organizações necessitam cada vez mais de lideranças capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em equipe, motivando os colaboradores para uma melhor produtividade. Com isso, questiona-se: Qual a relação entre o estilo de liderança e a motivação de uma equipe? Assim, este estudo justifica-se no momento em que busca entender a relação entre líderes e liderados. Para tanto, a metodologia utilizada foi pesquisa realizada com um grupo de empregados ativos de empresas do setor metal mecânico da Serra Gaúcha. O objetivo do trabalho foi analisar como os liderados enxergam esta relação com líder e suas consequências na motivação.

**Palavras-chave:** Liderança. Motivação. Equipe. Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

A escolha do tema foco da pesquisa foi proposta a partir do contexto de trabalho de um dos autores como gerente de unidade de empresa metal mecânica do ramo de transmissão de potência e buscou responder o questionamento sobre o impacto do estilo de liderança na motivação dos colaboradores alterando diretamente os resultados das organizações.

O líder deve saber trabalhar com seus colaboradores, identificar pontos fortes e fracos, deixando-os com uma maior liberdade para as tomadas de decisão, para que eles se sintam importantes, parte da organização e com isso, possam atingir o auge de suas capacidades e ao mesmo tempo se sentirem motivados no seu ambiente de trabalho. De acordo com Robbins (2005), liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo essa liderança formal, conferida pela organização, ou informal, definida como aquela exercida no grupo sem o cargo formal.

Pelo fato de exercer influência no grupo e nos componentes deste, o líder necessita ter habilidades e coerência em suas ações para que a confiança, ponto de partida para qualquer liderança, seja eficaz. Segundo Chiavenato (2004), "liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos."

Como define Robbins (2005), "motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta e que o nível de motivação pode variar tanto entre os indivíduos como em apenas em um único indivíduo, dependendo da situação".

De acordo com a citação de Robbins pode-se afirmar que a motivação dos colaboradores pode ser uma das principais causas do rendimento de uma organização, pois são eles que exercem o trabalho funcional, conseqüentemente resultando no desempenho da empresa.

Posto isso, o problema foi estudado pela relevância do tema e buscou obter evidências para auxiliar as lideranças da empresa estudada na identificação do impacto de seu estilo na motivação de seus liderados e como isso poder ajudar a organização em que está

inserido. E como o estilo de liderança afeta direta ou indiretamente a motivação de seus liderados?

A pesquisa teve uma abordagem pura, pois a motivação é a curiosidade sobre assunto abordado e como os líderes atuam no universo pesquisado, com isso pretendeu-se obter a resposta de forma empírica que se constitui em conhecer e analisar como é a relação das lideranças com seus liderados no que tange à motivação nas organizações onde estão inseridos.

A abordagem escolhida foi a quantiquantitativa, e esta abordagem fez com que o objeto fim deste estudo tenha sido mais bem conhecido, pois se conseguiu número elevado de respondentes, selecionados de acordo com o cargo em que atuavam, o que permitiu representatividade e análise estatística. Os pesquisados possuem cargos operacionais, estratégicos e de média gerência. Obtivemos duzentos e cinquenta respondentes no intervalo de 15 dias após o início da pesquisa, entre os dias 15 e 30 de junho de 2017.

Foi utilizado para a coleta de dados questionário enviado ao público alvo via e-mail e via site de pesquisas, sendo que o público escolhido foram os empregados ativos das indústrias da Serra Gaúcha e incluíram as cidades de Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Bento Gonçalves, Garibaldi e Carlos Barbosa, não havendo necessidade dos participantes se identificarem.

## 2 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

De acordo com Robbins (2005, p. 258), liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo essa liderança formal, conferida pela organização, ou informal, definida como aquela exercida no grupo sem o cargo formal.

Segundo Maximiano (2002, p. 303), "liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder".

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança ocorre como um

fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais. (CHIAVENATO, 2014)

## 2.1 ESTILOS DE LIDERANÇAS

Os estilos de lideranças considerados no estudo foram, conforme Chiavenato (2014, p. 129):

**Líder Autocrático:** aquele que comanda através de ordens e imposição e apenas fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo; é ele quem determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas bem como quem deve executar. Neste tipo de liderança o líder é dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro da equipe.

**Líder Democrático:** busca a participação de todos; as diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher.

As tarefas ganham nova perspectivas com os debates; a divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho; o líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.

**Líder Liberal:** “deixa fazer”, há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder; a participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem; tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos; o líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

**Líder Situacional:** parte do pressuposto de que o melhor estilo de liderança depende da situação que se apresenta, cujo estilo ideal a ser adotado pelo líder é aquele que melhor se adapta ao nível de desenvolvimento dos seus liderados. O gestor com esse perfil delega as

tarefas aos colaboradores de acordo com as aptidões ou deficiências que eles possuem, por isso, precisa estar atento aos pontos fortes e fracos dos funcionários. De acordo com a Teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1986), é de acordo com essa relação entre chefes e subordinados que se torna possível classificar a maturidade dos trabalhadores.

Chiavenato complementa,

Enquanto as teorias sobre traços de personalidade são simplistas e limitadas, as teorias sobre estilos de liderança consideram apenas certas variáveis da situação. Explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. A recíproca é verdadeira: cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados. (CHIAVENATO, 2014, p. 130).

Foi percebido durante o estudo que a liderança transita pelos quatro estilos durante os processos, de acordo com a situação, as pessoas e a tarefa a ser executada. Ele tanto pode ser autocrático, mandando cumprir ordens, como consultar seus subordinados antes de uma decisão, no estilo Democrático ou ainda sugerir a maneira de realizar certas tarefas como no estilo Liberal, porém, o desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades, ou seja, no estilo Situacional.

Pode-se interpretar que o líder deve ter grande capacidade de avaliação e conhecimento para poder exercer sua liderança de forma a fazer com que seus liderados atinjam o maior nível de entendimento, comprometimento e consequente aceitação de seu papel dentro da organização.

## 2.2. MOTIVAÇÃO

As pessoas diferem não só pela sua capacidade, mas também por sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela motivação. A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos (HERSEY, 1986).

Hersey e Blanchard (1986, p. 18) complementam, “os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos

para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes”.

Maximiano (2002, p. 275) diz que “[...] pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”, este é um grande desafio dos líderes, fazer com que esta disposição esteja na direção desejada pela empresa.

Maxwel (2008, p. 18-19) afirma que “a credibilidade de um líder começa com o sucesso pessoal e se confirma na iniciativa de ajudar os outros a alcançar o sucesso também”. Certamente para que os liderados alcancem seus objetivos existe a necessidade de estarem motivados e em busca de superar seus desafios. “Se você mostrar o caminho das pedras, as pessoas desejarão seguir sua liderança” completa Maxwell.

Dar poderes aos integrantes da equipe pode ajudar em mantê-los motivados, empowerment, como é conhecido no meio corporativo, é a delegação de poder ou autoridade para os subordinados em uma organização. O aumento no poder do liderado intensifica a motivação pela realização da tarefa por que as pessoas melhoram sua própria eficácia, escolhendo como fazer uma atividade e como usar sua criatividade. Daft (2007, p. 417) diz que a “maioria das pessoas vem para a organização com o desejo de fazer um bom trabalho, e o empowerment libera a motivação já existente”.

Muitas pessoas se levantam pela manhã, vão para o trabalho e se comportam de maneira propriamente previsível, nós respondemos ao nosso ambiente e às pessoas sem nos preocuparmos, por que gostamos ou não de certas atividades, ainda assim todos estes comportamentos são motivados por algo.

Chiavenato (1998, p. 76), diz que as “pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir objetivos são igualmente diferentes, e assim por diante”.

Cabe ao líder identificar, em cada indivíduo, seus padrões de comportamento, quais seus valores e suas necessidades e assim detectar o que o mantém motivado a seguir o caminho esperado pela organização.

Chiavenato (1998, p. 79) cita que, segundo a hierarquia das necessidades de Maslow, “[...]”

Os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo; sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existam dentro dele”. Com esta interpretação poder-se-ia dizer que o líder deve buscar dentro de cada integrante da equipe quais seus anseios e fazer com que esta força que possuem seja usada no sentido de alcançar os objetivos desejados pela organização.

O líder necessita olhar para seus liderados como pessoas integrais, que têm necessidades em suas funções dentro da organização, bem como necessidades primárias. Hersey e Blanchard (1986, p. 33-35) abordam na obra a Hierarquia das Necessidades conhecida como Pirâmide de Maslow, donde se compreende que para alcançar a satisfação pessoal devemos satisfazer as necessidades mais básicas, de nível mais baixo, antes de poder realizar necessidades de nível superior e então conquistar a autorrealização. Assim, acredita-se que somente satisfazendo as necessidades de seus liderados o líder estará contribuindo para que estes se mantenham motivados e dispostos a segui-lo.

Barros Neto complementa,

É fundamental que o líder tenha consciência de que não é um salvador do mundo, mas que precisa, dentro de suas possibilidades, fazer o melhor possível para que as pessoas cresçam na sua plenitude, por que, se elas crescem, o mundo como um todo melhora; e não para um, mas para todos. (BARROS NETO, 2005, p. 202).

A citação acima corrobora com o paradigma da pessoa integral de Covey que diz que devemos tratar as pessoas em todas as esferas: espírito, mente, corpo e coração, estas quatro esferas também representam as necessidades e motivações básicas de todas as pessoas. (COVEY, 2005, p. 23). Quando as pessoas se sentem parte de todo o processo, de algo maior se sentirão plenas e respeitadas, assim poderão em contrapartida desempenhar seus papéis da forma esperada pelo seu líder e organização onde está inserido.

### 2.3 PESQUISA

A pesquisa foi realizada através de questionário via internet utilizando o site Survey Monkey ([www.surveymonkey.com/](http://www.surveymonkey.com/)) e o link para acesso enviado a um grupo de

peças da base pessoal de contatos dos autores.

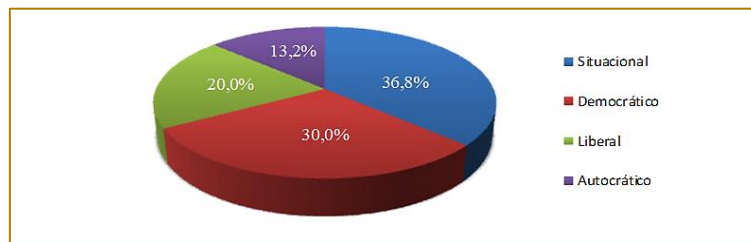
Foram selecionados funcionários das empresas metal mecânicas da Serra Gaúcha que incluem as cidades de Caxias do Sul, Farroupilha, Bento Gonçalves, Flores da Cunha, Garibaldi e Carlos Barbosa, colaboradores estes que possuem cargos operacionais, estratégicos e de média gerência. A escolha do setor a ser pesquisado deveu-se ao estreito contato dos autores com empresas deste ramo de atividade e frequentemente, em reuniões de associações de classe onde se encontram gestores de diversas indústrias, este tema, liderança, é sempre muito discutido e controverso no sentido de definir qual é o melhor estilo para liderar suas equipes e mantê-las motivadas. Por esta razão escolheu-se o tema para o desenvolvimento do estudo.

### 2.3.1 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com os dados da pesquisa pode-se notar que no universo de duzentos e cinquenta respondentes tivemos a maior parte, 36,8%, identificando seu líder com características do estilo Situacional, seguidos de 30% para o líder Democrático, 20% para o estilo Liberal e por fim, 13,2% identificando características do líder Autocrático (Gráfico 1).

Na pergunta número um foi questionado aos respondentes o tipo de liderança que eles identificavam em seu líder, para isso usaram-se somente as características dos quatro tipos considerados na pesquisa são eles: estilo Situacional, Democrático, Liberal e Autocrático, para não induzir os pesquisados à determinada resposta apenas pelo estilo de liderança.

Gráfico 1 - Estilos de liderança



Fonte: Autores, 2017

Na pergunta dois buscou-se identificar a frequência com que os respondentes são elogiados ou recebem algum tipo de recompensa de seu líder, notando-se que no estilo autocrático estes elogios nunca ocorrem e, quando isso acontece, é com a periodicidade trimestral, cada uma destas alternativas com 42% dos respondentes.

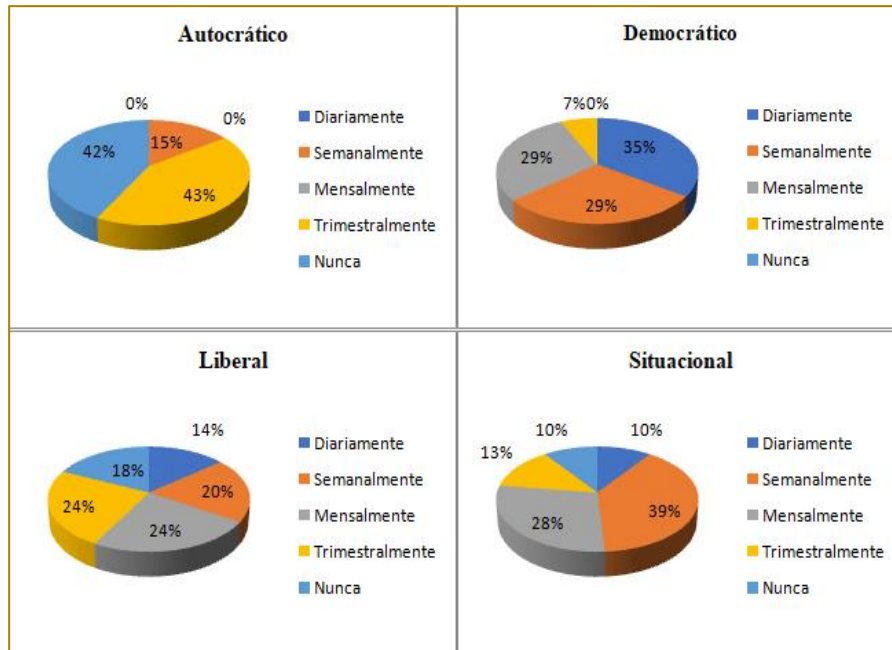
No estilo Democrático, 35% dos respondentes afirmaram receber este retorno diário, semanal e mensalmente ficou com 24% cada um deles. No estilo Liberal as respostas se

concentraram em mensal e trimestralmente com 24% cada, e por último, no estilo Situacional, a maioria dos respondentes, 39%, afirmaram receber estes elogios ou recompensas semanalmente.

Pelos números citados acima se verificou que os respondentes que se enquadraram no estilo de liderança Democrática, proporcionalmente são os que mais recebem elogios chegando a 93% contra 77% do estilo Situacional, 58% do estilo Liberal e 15% do estilo Autocrático. (Gráfico 2)



Gráfico 2 – Frequência de elogios ou recompensas.



Fonte: Autores, 2017

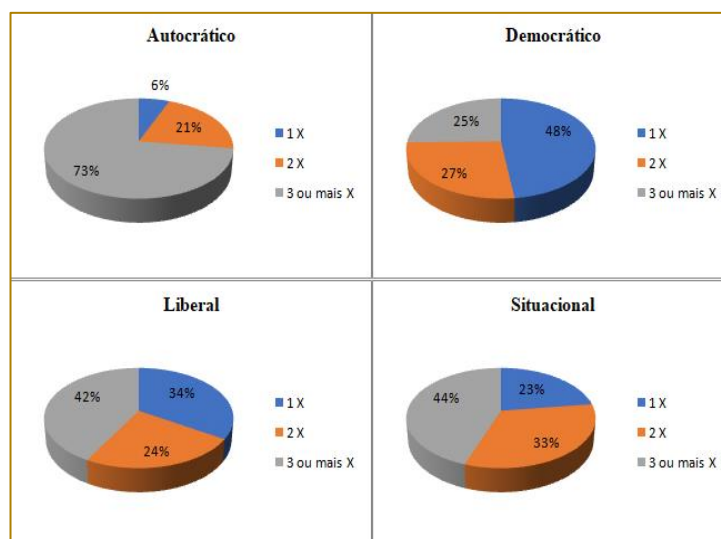
Na pergunta três buscou-se identificar como os estilos de liderança estão ligados ao estresse de seus liderados, neste ponto, no estilo autocrático nota-se que 73% se sentem estressados no trabalho mais de três vezes na semana, seguido do estilo Situacional com 45%, o estilo Liberal com 42% e o estilo Democrático com 25%.

Ainda nesta questão mostrou-se que o estilo Democrático, proporcionalmente, tem o menor número de indivíduos estressados,

ficando este com 48% dos respondentes afirmando que se estressam uma vez por semana no trabalho e seguido pelo estilo Liberal com 34%. (Gráfico 3).

Nesta análise mostrou-se que o estilo autocrático tem a maior propensão a estresse dos membros da equipe com 73% dos indivíduos sentindo-se estressados em três vezes ou mais durante uma semana de trabalho.

Gráfico 3 – Estresse no trabalho.



Fonte: Autores, 2017

Na quarta pergunta foi questionada aos participantes qual a importância dado ao seu trabalho pelo seu líder.

O estilo Democrático obteve sua totalidade entre importante e muito importante com 57% e 43% respectivamente, totalizando 100% dos respondentes que indicaram este estilo de liderança.

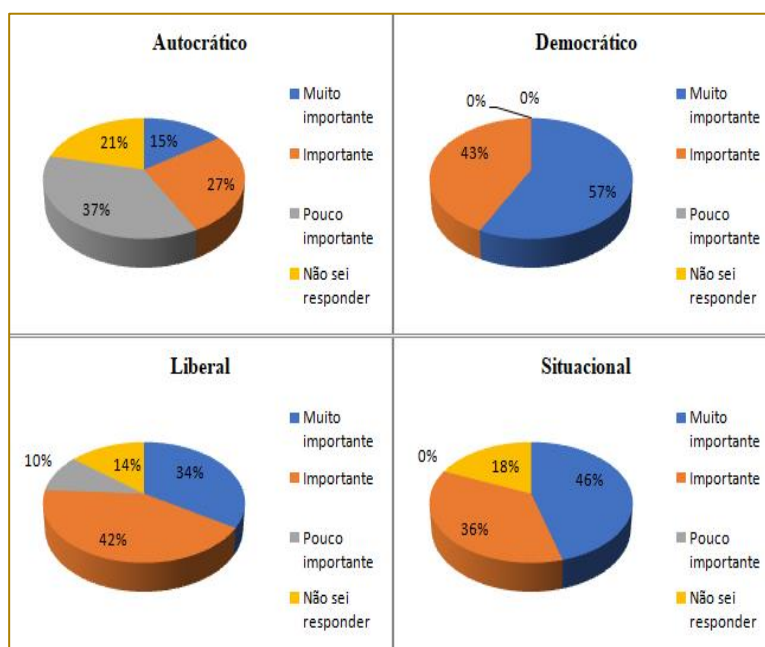
O estilo Situacional ficou em segundo utilizando o mesmo critério, 46% indicaram à resposta muito importante e 36% a resposta importante, totalizando neste estilo 82% do total de respostas, com o estilo Liberal na sequência totalizando 76%, 42% de respostas

na opção importante e 34% na opção muito importante.

Por fim, o estilo Autocrático teve nesta questão 37% dos respondentes optando pela resposta pouco importante e o maior índice de respondentes que não souberam responder chegando a 21% contra 18% do estilo Situacional, 14% do estilo Liberal. (Gráfico 4).

Esta é a visão do membro da equipe em relação ao que acreditam, neste ponto seria interessante aprofundamento e comparar com a visão do líder neste mesmo grupo.

Gráfico 4 – Importância do trabalho do liderado.



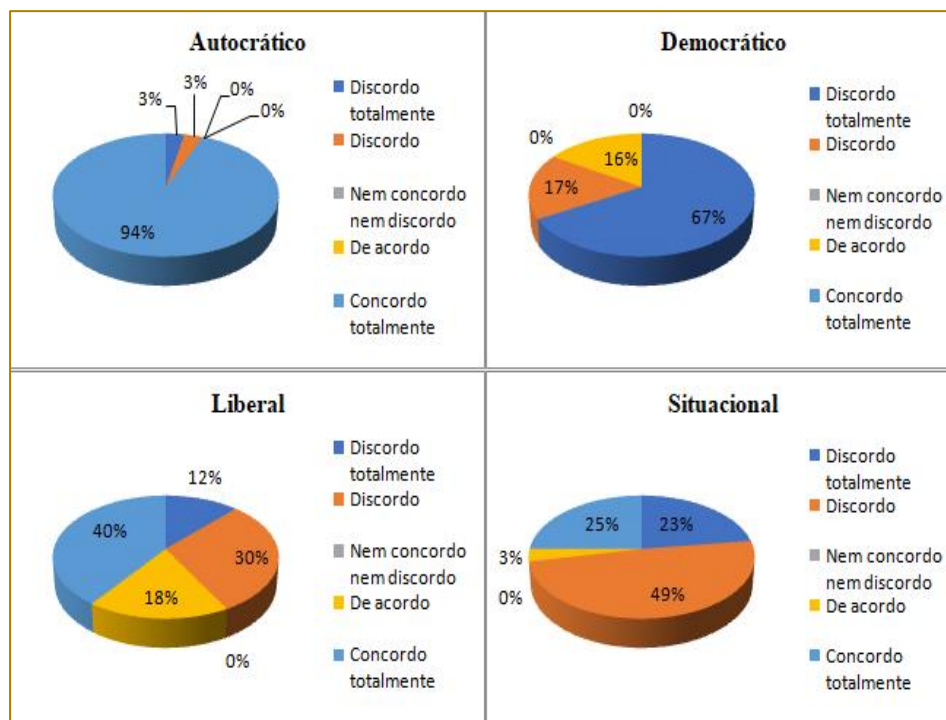
Fonte: Autores, 2017

No universo pesquisado, a questão de número cinco traz informações interessantes: no estilo de liderança Autocrática, pois 94% dos respondentes, que indicaram este estilo como o encontrado em seu líder, afirmaram que trocariam de líder se houvesse a oportunidade, mas o que nos faz pensar é que no estilo Liberal com 40% dos respondentes e no estilo Situacional com 25% declararam, também, que trocariam de líder.

Por outro lado, o estilo Democrático e o estilo Situacional, com 84% e 72% respectivamente foram os que tiveram um maior percentual demonstrando que não trocariam de líderes neste momento. (Gráfico5).

Novo ponto a ser aprofundado, porque mesmo em estilos tão diferentes o percentual de indivíduos que desejam a troca de seu líder é tão alto.

Gráfico 5 – Trocaria de líder.



Fonte: Autores, 2017

A questão de número seis também trouxe uma situação que poderá ser aprofundada em outros estudos.

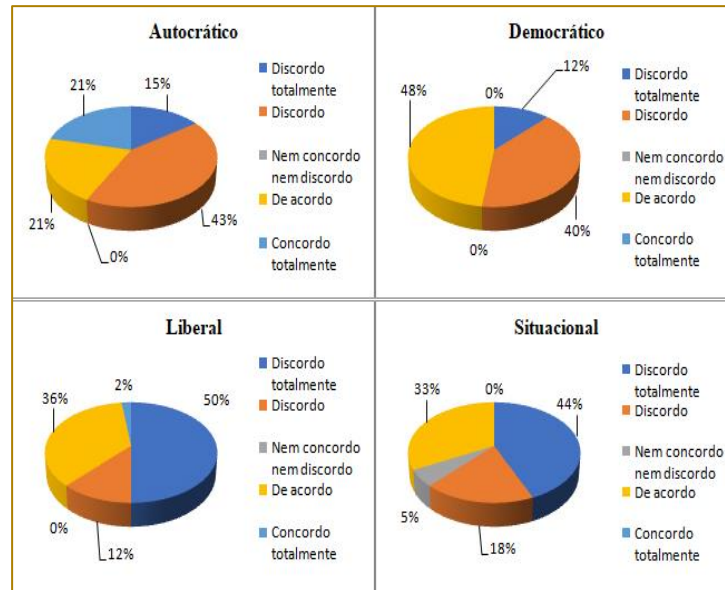
Quando perguntados se os membros da equipe estavam fazendo o máximo para atingir os resultados esperados todos os estilos tiveram percentuais aproximados afirmando que os membros da equipe “não” estavam fazendo o máximo.

O estilo Liberal liderou com 62% seguido pelo estilo Situacional com 61%, o Autocrático com

57% e por fim o estilo Democrático com 52% dos respondentes.

Com este resultado a pergunta que fica para aprofundamento é o porquê mesmo em estilos de lideranças antagônicas o número de pessoas que não se entregam e não fazem o máximo para que os resultados sejam obtidos é tão substancial ou será apenas a percepção dos integrantes da equipe? (Gráfico 6)

Gráfico 6 – Os membros da equipe estão fazendo o máximo.



Fonte: Autores, 2017

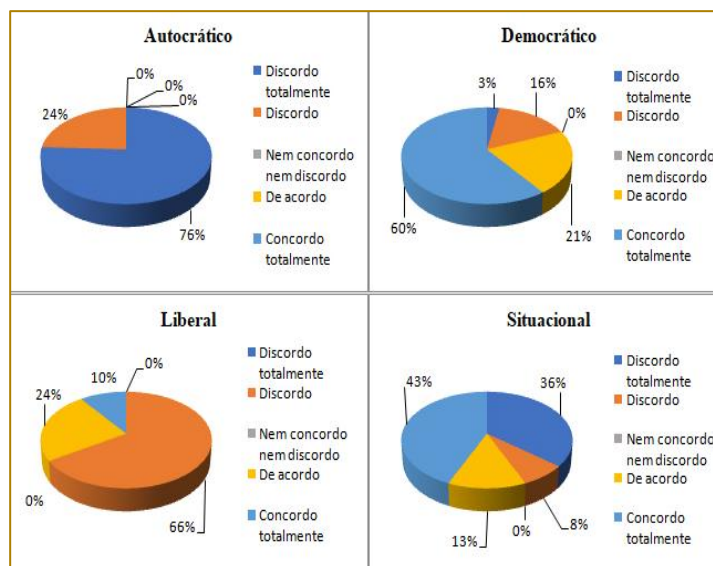
Na sétima pergunta os respondentes foram questionados se se sentiam motivados pelos seus líderes, 100% dos que optaram pelo estilo de liderança Autocrático disseram que não se sentem motivados.

Neste quesito o segundo lugar ficou para o estilo Liberal que atingiu 66% dos respondentes que não se sentem motivados pela sua liderança, seguidos de 44% do estilo Situacional e 19% do estilo Democrático.

Na outra ponta, ou seja, os que se sentem mais motivados são os do estilo Democrático com 81% dos respondentes e os do estilo Situacional com 56% que tem o maior número de respondentes nesta situação.

Já o estilo Liberal com 34% ficou em terceiro e por último, com nenhum respondente sentindo-se motivado está o estilo Autocrático. (Gráfico 7)

Gráfico 7 – Sinto me motivado pelo meu líder.



Fonte: Autores, 2017.

Na questão oito buscou-se entender como é o comportamento dos respondentes em relação às decisões tomadas em reuniões de equipe.

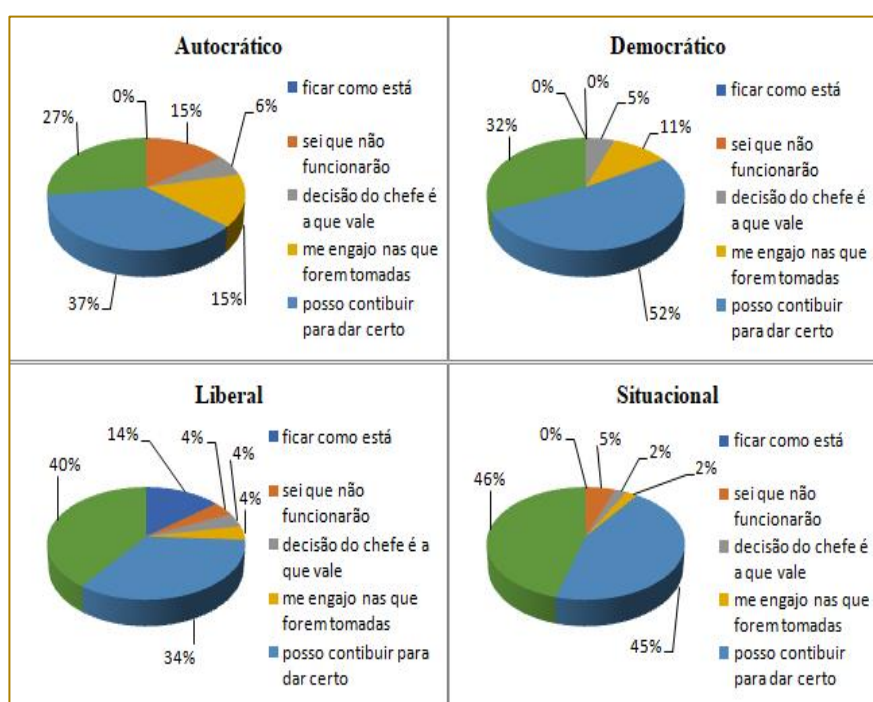
Neste ponto apresentou que 52% dos respondentes do estilo Democrático dizem participar das decisões, em seguida 45% do estilo Situacional, 36% do estilo Autocrático e 34% do estilo Liberal.

No estilo Situacional, 46% dos respondentes disseram apresentar propostas e soluções demonstrando desejo em contribuir de forma positiva com o grupo, o estilo Liberal vem em

seguida com 40%, seguido do estilo Democrático com 32% e o Autocrático com 27% dos respondentes deste estilo.

Outra questão a ser aprofundada é o fato de que apenas os respondentes do estilo Liberal, com 14%, acreditam que as decisões tomadas nunca funcionam, outros 15% do estilo Autocrático concordam com as decisões, porém afirmam saber que não funcionarão e neste mesmo estilo ainda há 6% que concordam apenas por que foi decisão tomada pela chefia. (Gráfico 8)

Gráfico 8 – Comportamento sobre decisões tomadas em reuniões.



Fonte: Autores, 2017

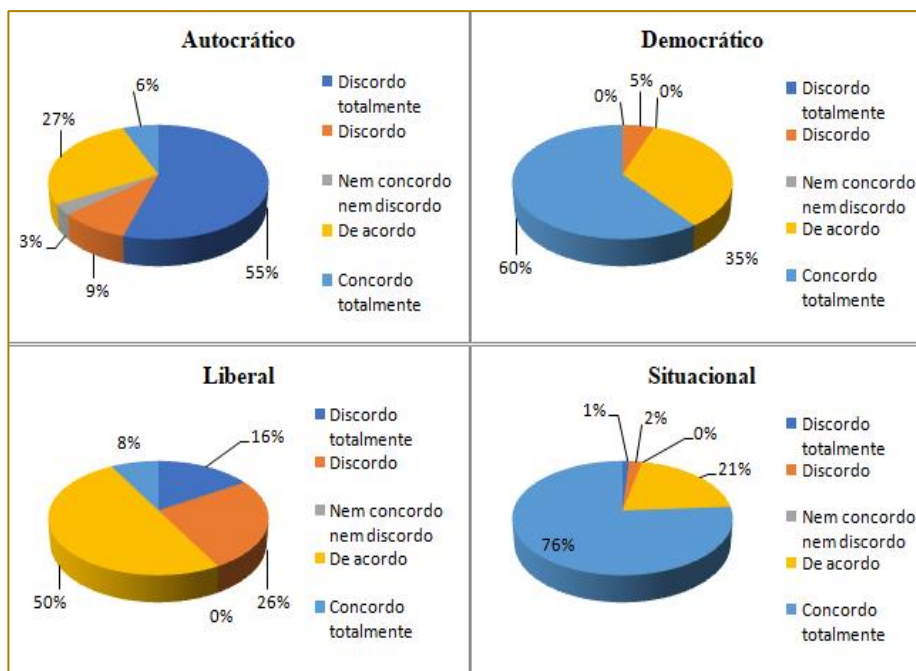
Confio nas decisões tomadas pelo meu líder foi à questão de número nove, na qual se buscou entender o nível de confiança dos liderados com as decisões do líder; 97% dos respondentes que optaram pelo estilo Situacional, dizem confiar.

No estilo Democrático chegou a 95% este percentual, o estilo Liberal pontuou em 58%

do total dos que afirmaram ter este tipo de liderança e por fim, 33% dos respondentes do estilo Autocrático.

O fato de a confiança ser um dos principais pilares da liderança, isso faz com que estes números sejam muito relevantes para direcionar a uma possível compreensão de todo o estudo (COVEY, 2005). (Gráfico 9)

Gráfico 9 – Confiar nas decisões do líder.



Fonte: Autores, 2017

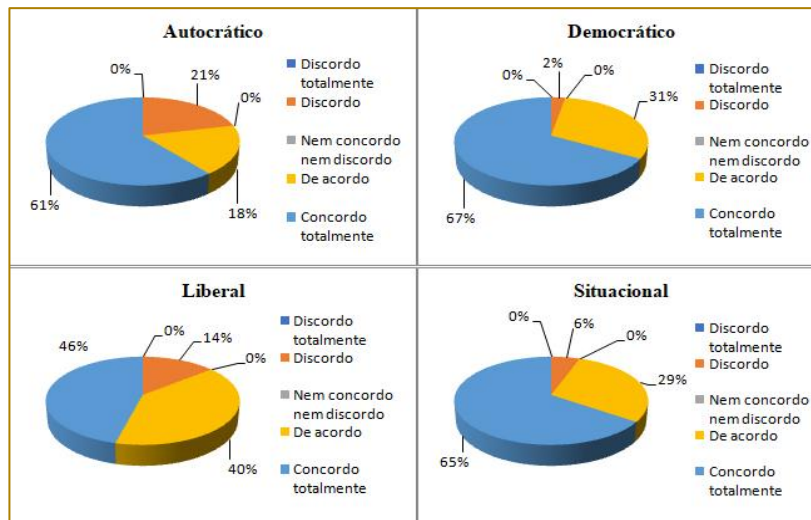
Na última questão, a de número dez, procurou-se entender como está a comunicação da empresa para manter os colaboradores cientes do propósito da empresa.

Praticamente em todos os estilos tem um alto percentual, 98% dos respondentes do estilo Democrático disseram saber qual o propósito da organização em que atuam, 94% do estilo Situacional também seguiram esta mesma resposta, 86% dos respondentes que disseram ter líderes que tem características do estilo Liberal sabem qual o propósito da empresa e 79% do estilo Autocrático também acompanharam respondendo ter este conhecimento. (Gráfico 10).

Cada indivíduo possui um fator que o motiva, sendo que esse impulso interior pode ser completamente diferente de pessoa para pessoa. Por isso, a liderança deve entender cada um dos liderados e conduzir o trabalho de motivação de forma individual atuando pontualmente naquilo que identifica como necessário para extrair o máximo de cada colaborador.

As equipes são compostas por indivíduos, isso significa que não se pode tratar a todos da mesma forma, por isso, o líder deve ter sensibilidade e conhecimento para poder lidar com situações e pessoas diferentes, sempre de forma satisfatória e alinhada ao que é esperado pela organização.

Gráfico 10 – Sei qual o propósito da organização.



Fonte: Autores, 2017

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não existe liderança sem motivação, o líder deve ter uma relação de confiança com seus liderados e assim fazer com que confiem em suas tomadas de decisão. Em uma das perguntas do questionário feita aos participantes sobre a confiança, o maior nível ficou no estilo Situacional no qual o líder trata cada situação e cada um dos liderados como um ser único.

Portanto, trabalhado de forma individual, quando este indivíduo sente que é importante para a organização ou processo tende-se a aumentar o engajamento e por consequência seu desempenho e resultados melhoram.

Outro ponto interessante para aprofundamento nos estudos é de que, independente do estilo de liderança, os componentes das equipes não estão entregando o máximo que podem para benefício da organização, este aprofundamento visaria entender a real causa ou mesmo por que desta visão por parte dos próprios membros da equipe.

As organizações são movidas pela competitividade do mercado e se busca cada vez mais entender os motivos que influenciam no desempenho de seus funcionários, a qualidade de seus produtos e serviços deixou de ser a única prioridade.

As empresas passaram a investir no bem-estar, no desempenho e no desenvolvimento destes colaboradores, os departamentos de RH e Gestão de Pessoas estão se dando conta de que o sucesso de uma organização depende cada vez mais do envolvimento e

comprometimento das pessoas, tornando a compreensão e implementação das teorias motivacionais um mecanismo de extrema importância para o desenvolvimento das empresas. Loenert (2003, p. 2), diz em seu artigo, “em qualquer estilo de liderança que venha a ser aplicado é necessário o comprometimento de toda organização, do contrário será difícil implantar um método que possa efetivamente dar certo” vem corroborar com esta ideia.

Loenert complementa, “Quanto às características de um líder, é possível afirmar que líder é aquele que coloca o desempenho da equipe em primeiro plano, reconhece e tem humildade para pedir ajuda, não buscando resultados com propósitos individuais”. (LOENERT, 2003, p. 2).

Entretanto, o principal responsável por manter os membros de qualquer equipe motivados é o líder, ele que está no cotidiano da equipe, acompanhando de perto as atividades e o desempenho de seus componentes e tomando ações e decisões que mantenham todos engajados e motivados a não desistir e buscar motivação para continuar no caminho e alcançar os objetivos traçados.

Para tanto, os líderes necessitam caminhar lado a lado com seus liderados, transmitindo confiança, mostrando que estão em busca dos mesmos objetivos e estão ali para apoiar e ajudar a transpor as barreiras que surgirem durante todo o processo, sempre buscando o engajamento e entrega de todos os colaboradores para que a meta previamente definida seja alcançada.

Segundo Barreto (2013, p. 37), “o modelo de Fiedler, por exemplo, propõe que a eficácia do estilo do líder (orientado para as pessoas ou para a tarefa) dependerá de diversas variáveis: características das relações líderes-liderados, estrutura da tarefa e poder inerente à posição em que o líder se encontra”. Esta menção corrobora com a necessidade do líder de se adaptar ao liderado e a situação no momento de aplicar um determinado estilo de liderança.

A função motivacional do líder deve estar ligada às crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido dos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido, reduzindo os bloqueios e as armadilhas durante todo o percurso.

O comportamento da liderança, independente do estilo adotado, envolve funções como planejar, informar, avaliar, controlar, recompensar, estimular, etc. e deve ajudar a equipe e seus componentes de forma individual a atingir seus objetivos, ou seja, satisfazer suas necessidades.

Os resultados indicaram que existe uma conexão entre os estilos de liderança e a motivação de seus liderados, sendo que alguns estilos estão mais propensos a estimular os componentes da equipe a terem um desempenho melhor que outros.

Houve pontos a serem aprofundados, pois foram inconclusivos como exemplo, o caso da entrega, por parte do indivíduo, de seu potencial total a serviço do resultado, mostrando que o aprofundamento no estudo é necessário para responder a este ponto.

A pesquisa, no geral, mostrou que quando os liderados são tratados como parte integrante do processo, que são respeitados e suas opiniões consideradas pela liderança, estes tendem a cumprir suas tarefas e atividades de forma menos tensa, com menos estresse e conseqüente maior engajamento.

A grande dúvida é saber quando o líder deve aplicar determinado estilo, em qual momento, com quem e qual circunstâncias, esta é a grande problemática da liderança, mostrando que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação.

Esta pesquisa está longe de esgotar todas as nuances sobre o tema liderança e motivação, mas abre perspectivas para novos estudos e aprofundamento do tema. Uma sugestão seria uma pesquisa sobre quais os fatores de motivação nas organizações na percepção dos líderes e dos liderados para realizar uma comparação entre o grau de interação entre líderes e equipes e a partir destes resultados buscarem por pontos de sinergia.

## REFERÊNCIAS

- [1]. BARRETO, Leiliane M.T.S et al, Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? Revista de Administração (FEAUSP), v. 48, n. 1, p.34-52 mar. /2013 – disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S08021071630276X>. Acesso em 01/agosto/17
- [2]. BARROS NETO, João Pinheiro de. Ética: competência que faz diferença. In: OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M (orgs.). Liderança: uma questão de competência. São Paulo: Editora Saraiva, 2005, p. 185-206.
- [3]. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9ª edição São Paulo: Elsevier Editora, 2014.
- [4]. \_\_\_\_\_. Recursos Humanos. 5ª edição São Paulo: Atlas, 1998.
- [5]. COVEY, Stephen R. O 8º Hábito: Da Eficácia à Grandeza. 10ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.
- [6]. DAFT, Richard L. Administração. 6ª edição. São Paulo: Thomson, 2007.
- [7]. HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. Psicologia para Administradores: a Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- [8]. LOENERT, Marcelo. A. Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), v. 1, n. 2, nov. /2003 – disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recaadm/article/view/458/355>. Acesso em 04/agosto/17.
- [9]. MAXIMIANO, Antonio C. A. Teoria Geral da Administração. 3ª edição São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- [10]. MAXWELL, John C. O Livro de Ouro da Liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- [11]. ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.



# Capítulo 15

## RESILIÊNCIA PROGRAMADA: UMA APLICAÇÃO NA MODELAGEM DE PROCESSOS

*Igor Meirelles Gomes*

*Janaina Figueira Marchesi*

*Roquemar de Lima Baldam*

*Lourenço Costa*

*Thalmo de Paiva Coelho Junior*

**Resumo:** Os processos são definidos para sistematizar as atividades da empresa e dar algumas orientações para ajudar os funcionários a compreender os seus papéis, deveres e responsabilidades, porém, esses processos podem se tornar rígidos, não conseguindo suportar as alterações do ambiente externo e interno, acarretando perdas para a organização. Assim, é necessário dispor de processos resilientes que possam ser ajustados para melhorar as operações. Com isso, esse artigo propõe analisar fatores que permitam que o processo seja resiliente, e inseri-los dentro da metodologia de modelagem para que um modelo permita que as operações continuem durante e/ou após a presença de estresses significativos. Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica para levantamento dos fatores que tornam os processos de negócios resilientes. Em seguida, esses fatores foram inseridos na metodologia de modelagem de processos. Foram identificados cinco fatores de resiliência os quais foram inseridos na metodologia de modelagem de processos a fim de torná-lo resiliente.

**Palavras-chave:** processos de negócio, resiliência, BPM, fatores de resiliência.

## 1 INTRODUÇÃO

O Business Process Management (BPM) surgiu da necessidade de alinhar e manter sempre alinhados os processos à estratégia da empresa e às regras dos negócios. Tendo como ponto principal o auxílio e suporte nos processos decisórios da gestão, por meio da padronização e formalização dos processos-chave. Processos bem definidos dão aos colaboradores uma estrutura pela qual eles estão vinculados, melhorando a eficiência global para atingir as metas da organização.

Os processos são definidos para sistematizar as atividades da empresa e dar algumas orientações que ajudariam os funcionários a compreender os seus papéis, deveres e responsabilidades. Mas às vezes, esses processos podem se tornar rígidos, não conseguindo suportar as alterações do ambiente externo e interno, acarretando perdas para a organização. Assim, é necessário dispor de processos resilientes que possam ser ajustados para melhorar as operações.

Apesar de ser um termo discutido em diversas áreas de conhecimento, definido genericamente como a capacidade de retornar ao estado normal após sofrer demandas inesperadas, o conceito de resiliência é recente para aplicação em processos de negócios. Dentro desse contexto, resiliência é vista como a capacidade dos processos se recuperarem o mais cedo possível depois de uma situação inesperada, minimizando a probabilidade de falha, as consequências e o tempo de recuperação e restauração (DINH et al., 2012).

Com isso, discute-se como modelar processos de negócios de forma que esses sejam resilientes, buscando fatores que permitam que o processo seja resiliente e aplicando-os na metodologia de modelagem para que um modelo permita que as operações continuem durante e/ou após a presença de estresses significativos. Em outras palavras, objetiva-se que a partir da modelagem já seja feita a programação da necessidade de possíveis mudanças.

## 2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica para levantamento dos fatores que tornam os processos de negócios

resilientes. Em seguida, esses fatores foram inseridos na metodologia de modelagem de processos, observando em qual etapa da modelagem é viável alocar cada fator para possibilitar um processo resiliente. Esse levantamento dos fatores de resiliência também foi utilizado para criar hipóteses, a fim de verificar se a funcionalidade deles traz resultados na modelagem.

## 3 SOBRE A RESILIÊNCIA EM PROCESSOS

Várias organizações otimizam seus negócios através de orientação por processo. O Business Process Management (BPM) integra um conjunto de tecnologias capazes de traduzir modelos de processos de negócios, atividades apoiadas, abrindo mão de gerenciamento da rotina e tarefas de controle dos agentes organizacionais (ANTUNES & MOURÃO, 2011).

É cada vez mais comum descrever as organizações como um conjunto de processos de negócios que podem ser analisados e melhorados através de abordagens como a modelagem de processos, além disso, quando esses estão eficazes, são considerados os principais diferenciais dentro do ambiente competitivo global. (MELÃO & PIDD, 2000; SEETHAMRAJU, 2012).

A concepção de gestão de processos de negócios é um fator fundamental para as empresas competirem eficazmente no atual ambiente de negócios volátil. Ao focar a otimização e melhoria contínua dos processos de negócio, as organizações podem estabelecer uma sólida vantagem competitiva, reduzindo os custos, melhorando a qualidade e eficiência e permitindo a adaptação às mudanças de requisitos (VERGIDIS, SAXENA & TIWARI, 2012).

Um processo de negócio é uma sequência de atividades inter-relacionadas, com entradas e saídas, dependentes do tempo. O processo de negócio lida com o entrosamento de tarefas e seus colaboradores dentro de um processo de trabalho cooperativo e também com a intercalação de diferentes processos dentro do tempo de trabalho de um colaborador. A coordenação destas atividades é necessária para a execução bem-sucedida de leis e regulamentos. As execuções de processos de negócios são muitas vezes apoiadas pelo BPM (GONG &

JANSSEN, 2012; AGOSTINI & MICHELIS, 2000; ARMISTEAD & MACHIN, 1997).

O BPM pode ser uma fonte de competência essencial para as empresas, por se tratar de um conjunto integrado de conhecimento-intensivo dos processos de serviços dessas empresas (LEE et al, 2011). Além disso, o BPM deve traduzir a estratégia da empresa para necessidades específicas e possibilitar a execução da estratégia. Qualquer consideração isolada dos aspectos anteriormente mencionados irá produzir resultados de qualidade inferior (TRKMAN, 2010).

Para que o BPM seja feito corretamente também é necessário o detalhamento sobre o quê, como e quando deve ser feito, quem deve fazer e onde as atividades devem ser executadas. Outro fator que também influencia no sucesso do BPM são os fluxos de sincronização das atividades que devem ser orquestrados, com alguma forma de entrelaçamento com o fluxo de controle dos processos de negócios (CASEAU, 2005; ANTUNES & MOURÃO, 2011).

Porém, o BPM pode ser impactado por alterações do ambiente que está inserido. Na literatura de FULCHERI et al. (1995) e de VERGIDIS, SAXENA e TIWARI (2012) é observado que a aceleração das mudanças do mercado e os avanços tecnológicos colocaram mais pressão sobre as organizações para reagir rapidamente e, muitas vezes, se reinventarem em resposta a pressões externas. Com ambientes cada vez mais voláteis e competitivos, as organizações estão examinando como seus principais processos de negócio podem ser reprojatados para melhorar o desempenho empresarial e receptividade do mercado.

Entretanto, interferências externas sempre existirão e tenderão a forçar os processos a saírem de sua zona de correto funcionamento, por isso em ambientes de incerteza as organizações precisam ser flexíveis, ágeis, dinâmicas (LENGNICK-HALL, BECK & LENGNICK-HALL, 2011; DINH et al, 2012).

A principal dificuldade de ser flexível e ágil é causada pela complexidade de implementação da gestão de processos de negócios, incluindo as incertezas sobre o que é preciso adaptar, as muitas partes interessadas, as negociações entre as opções de implementação, a falta de visão geral sobre os processos, a dificuldade nos

fluxos de informações e a falta de conhecimento sobre como conseguir flexibilidade e agilidade (GONG & JANSSEN, 2012).

A flexibilidade de um negócio como um todo é determinada exclusivamente pela flexibilidade de seus recursos e processos constituintes e é tipicamente definida em termos de mobilidade e uniformidade, isto é, os vários estados que um sistema pode adotar e a capacidade para se adaptar (STEVENSON & SPRING, 2007; SLACK, 2005). Para atingir essa flexibilidade, pode ser necessário mudança em diversas práticas de uma organização, bem como moldá-la à realidade e capacidade da mesma. Tais mudanças incluem uma variedade de intervenções organizacionais que, quando executadas corretamente e em coerência com os eventos internos e externos da organização, facilitam a aprovação de processos de mudança organizacional (RAINERI, 2011; UPTON, 1995).

Gestão da mudança são tentativas intencionais de substituir atuais padrões específicos do comportamento das empresas, entendidos como rotinas organizacionais, por padrões mais eficazes e eficientes. Entende-se por rotina organizacional como uma sequência de atividades realizadas para atingir um objetivo específico (FELDMAN & PENTLAND, 2003). Nesse processo é necessário atentar-se à fatores como o ambiente no qual o projeto está sendo executado, a cultura das empresas envolvidas no projeto e o fato de que mudanças organizacionais são realizáveis somente até um certo limite (HARTMAN, 2008; STEMBERGER & JAKLIC, 2007).

Um dos principais fatores responsável pelo insucesso dos projetos de mudança, é que na maioria dos casos as empresas têm focado apenas em questões individuais, tais como redução de custos ou melhoria de processos. Além disso muitas vezes as interferências internas são negligenciadas, bem como a pressão dos interessados nos projetos de mudança (ZINK, STEIMLE & SCHRÖDER, 2008; KRAGH & ANDERSEN, 2009).

Apesar de a gestão de mudança apresentar resultados, a antecipação é mais útil, pois ajuda a prevenir um problema na fase de concepção e de encontrar o caminho certo para resolvê-lo uma vez que começa a aparecer em operação. Assim, se um sistema tiver capacidade de detectar perturbações e

manipular variáveis operacionais para reagir, é provável que este permaneça em seu estado normal (DINH et al., 2012; KNEGTERING & PASMAN, 2009). Dessa forma o sistema pode ser considerado resiliente.

Um regime pode ser resiliente no sentido em que é mais ou menos imune ao impacto da maioria dos estresses, tendo capacidade de funcionar adequadamente sob variações ambientais, mas ainda tem pontos fracos no sentido que é altamente vulnerável a um ou mais tipos específicos de estresses (YOUNG, 2010; VIDAL et al., 2009).

A visão de resiliência em organizações deriva da definição de resiliência nas ciências físicas, em que um material é resiliente se é capaz de recuperar sua forma original e características após sofrer deformação elástica. Mas, quando tratamos de resiliência em organizações, esta é vista como a capacidade da organização prosperar apesar de enfrentar condições que são surpreendentes, incertas, muitas vezes adversas, e geralmente instáveis (LENGNICK-HALL, BECK & LENGNICK-HALL, 2011).

O conceito de resiliência tem sido estudado por muitos anos em disciplinas não relacionadas à física, como biologia, psicologia, ciência organizacional, ciência da computação e ecologia. Em processos de negócios, resiliência é a capacidade de minimizar os danos e obter as operações de volta ao normal rapidamente após acontecimentos adversos. Quanto maior a resiliência de um processo, menor é a consequência e mais cedo é sua recuperação (DINH et al., 2012).

Além disso, resiliência tem como objetivo compreender a complexidade associada aos sistemas sociotécnicos, enquanto estuda métodos, técnicas e ferramentas para aumentar a capacidade das organizações de manter as operações diante de acidentes ou situações adversas (ANTUNES & MOURÃO, 2011)

A resiliência é capacidade de rejeitar perturbações e evitar a saturação nas variáveis manipuladas, enfatizando a capacidade de lidar com o estresse de forma adaptativa e se concentrando em questões de adaptação à estresses exógenos e, específica como um sistema pode ser deslocado a partir de um ponto fixo de equilíbrio e ainda retornar para o equilíbrio

uma vez que a perturbação tenha passado (YOUNG, 2010; KARAFYLLIS & KOKOSSIS, 2002).

A capacidade de uma organização para a resiliência é desenvolvida através de gerenciamento estratégico de recursos humanos para criar competências entre os funcionários do núcleo, que quando agregadas ao nível organizacional, tornam possível para as organizações alcançar a capacidade de responder de forma flexível quando passarem por situações adversas. A resiliência é eficiente e eficaz quando um processo ou uma organização, ao serem submetidos a alguma situação de adversidade, respondem positivamente, se adaptando a tal situação (LENGNICK-HALL, BECK & LENGNICK-HALL, 2011; RIOLLI & SAVICKI, 2003).

Como o termo resiliência passou a ser usado não só em aplicações físicas, mas em várias áreas surgiu o conceito de engenharia de resiliência que representa uma nova maneira de pensar sobre segurança. A engenharia de resiliência procura formas de melhorar a capacidade das organizações para criar processos que são robustos e flexíveis, para monitorarem e revisarem os modelos de risco e utilizarem os recursos proativos em face de perturbações (RESILIENCE ENGINEERING, 2012).

Com isso, a engenharia de resiliência ajuda a recuperar os estados do processo após ocorrência de incidentes, em vez de somente prevenir que incidentes ocorram. Prevenção de incidentes é um tema a ser discutido. No entanto, é impossível prever e evitar todas as ameaças. Portanto, a resiliência é necessária como medida de segurança adicional. Deve ser especialmente reconhecida como uma importante característica de processos de negócio (DINH et al., 2012).

Resumindo, a definição conceitual de resiliência é a capacidade de recuperar o mais cedo possível depois de uma situação inesperada. A estratégia de resiliência em processo é minimizar a probabilidade de falha, minimizar as consequências e minimizar o tempo de recuperação e restauração. E os princípios de resiliência na Indústria de Processo é a minimização de falha, sua detecção precoce, flexibilidade, controlabilidade e limitação de efeitos (DINH et al., 2012).

#### 4 A APLICAÇÃO NA MODELAGEM

Resiliência é uma propriedade intimamente associada à capacidade das organizações para evitar, conter e reduzir perdas. Vale ressaltar que a resiliência não é uma propriedade tecnológica ou organizacional, mas uma combinação de ambas. É a combinação de recursos tecnológicos com características organizacionais como treinamento e tomada de decisão descentralizada.

Para considerarmos um processo de negócio resiliente devemos levar em consideração diversas características que esse processo deve assumir, tais como:

- Suportar diferentes níveis de gravidade, que vão desde falhas simples de recursos-chave até falhas mais graves (TUROFF, CHUMER, VAN DE WALLE, & YAO, 2003);
- Suportar a coexistência de processos estáveis com instáveis mudanças no ambiente operacional (ANTUNES & MOURÃO, 2011);
- Suportar a construção dinâmica e atualização de conhecimento da situação, ou seja, a percepção de elementos no meio ambiente e a compreensão de seu significado e projeção de seu status em um futuro próximo (ENDSLEY, 1995);
- Apoiar o conhecimento de suporte e gestão, em uma unidade fundamental para a tomada de decisão (Antunes & Mourão, 2011);
- Suportar as operações flexíveis e tarefas não planejadas sempre que

necessário, enquanto oferece autoridade para as pessoas mais adequadas (LEVESON et al, 2009.);

- Apoiar a oportunidade de experimentar e aprender com situações inovadoras e desafiadoras que surgem de perigos (ANTUNES & MOURÃO, 2011).

As organizações estão sujeitas a perigos, falhas ativas, condições latentes e acidentes e por isso buscam em seus processos de negócios segurança, sensibilidade às operações e apoio à tomada de decisão. E para isso precisam garantir a resiliência de seus processos de negócios que ajudarão a evitar que as operações tenham erros, aplicarão contenção, prevenção e medidas de mitigação e permitirão que os participantes do processo possam intervir no sistema sem as limitações impostas pela consistência do modelo. Mas para isso é preciso a identificação de fatores que tornem os processos resilientes.

Fatores para um processo de negócio resiliente

Resiliência pode também ser vista como uma espécie de defesa proativa, que se esforça para controlar a situação, minimizando a probabilidade de falhas, as consequências, restauração e tempo de recuperação. A partir da definição geral, uma estratégia de resiliência pode ser identificada e desenvolvida.

Para executar a estratégia e alcançar resiliência, os seguintes fatores básicos são propostos na literatura:

Quadro 1: Fatores de resiliência.

Fatores de resiliência	Significado e Definição	Estudo Relevantes
<b>Flexibilidade</b>	Um processo é flexível, se a variação de saída pode permanecer em um intervalo desejado quando a entrada é alterada devido à perturbação.	Antunes e Mourão (2011); Dihn et al (2012); Costella et al (2008) e Sheffi (2007).
<b>Controlabilidade</b>	Controlabilidade é uma capacidade do sistema para atingir um estado alvo específico.	Rosenbrock (1970); Skogestad and Postlethwaite (2005) e Dihn et al (2012).
<b>Robustez</b>	É a persistência de comportamento característico de um sistema sob perturbações ou condições de incerteza.	Antunes e Mourão (2011) e Eder e Liebhart (1998).
<b>Limitação de efeito</b>	O princípio de limitação de efeitos é usar medidas de salvaguarda ou de mitigação para limitar a consequência de um evento.	Dihn et al (2012).
<b>Deteção precoce</b>	Quando as medidas preventivas não podem evitar uma falha, entra o papel de deteção de princípio precoce.	Dihn et al (2012); Kanse (2004) e Frese (1991).

Fonte: Elaboração Própria

O princípio de flexibilidade para a resiliência é a concepção de um processo mais flexível, que pode funcionar em vários distúrbios. Não é necessário voltar às condições anteriores sob perturbação, desde que as restrições e especificações sejam satisfeitas (DIHN et al., 2012; COSTELLA et al., 2008; SHEFFI, 2007). Aumentar a flexibilidade pode ajudar a um processo não só responder às flutuações de entrada, mas também resistir a perturbações significativas.

Já quanto à controlabilidade, um processo é chamado controlável se os parâmetros de saída a serem controlados podem ser ajustados para pontos alvo, em tempo aceitável quando a entrada inesperada desvia os parâmetros a partir do conjunto de pontos estabelecidos. (ROSENBROCK, 1970; SKOGESTAD & POSTLETHWAITE, 2005; DIHN et al., 2012).

A flexibilidade deve ser distinguida de controlabilidade. Flexibilidade corresponde a estados estacionários enquanto controlabilidade refere-se ao estado dinâmico e é a capacidade para atingir os pontos alvo em um certo tempo. O princípio controlabilidade para a resiliência é a concepção de um processo mais controlável.

Embora o princípio de flexibilidade permita que os processos operem em várias condições, o princípio de controlabilidade permite alterar a operação de uma condição para a outra. Por conseguinte, tanto a flexibilidade e controlabilidade são necessárias para atingir a estratégia resiliência.

Além disso, para um processo de negócio ser resiliente ele requer robustez para evitar erros, como por exemplo, através de um melhor desenvolvimento de modelos de processos com flexibilidade para ajustar as operações aos desvios entre os modelos de processo e as condições existentes. Robustez é importante para manter a organização sob controle. Em contrapartida a flexibilidade é necessária para reagir à perigos (Antunes & Mourão, 2011).

Apesar da baixa probabilidade de falhas que a robustez, controlabilidade e flexibilidade empregam, não é possível determinar o exato momento em que essas falhas podem ocorrer. Se não for possível excluir as falhas é importante limitá-las, pois tais erros geram consequências, fazendo com que o processo leve mais tempo para se recuperar.

Quando as medidas preventivas não podem evitar uma falha, uma alternativa é a detecção precoce, que prevê antecipadamente os erros que o processo possa sofrer. Assim, a detecção precoce é desejada para todos os distúrbios, visto que na maioria dos casos, a resposta inicial pode ser alcançada antes que a falha venha a ocorrer, resultando em uma resposta mais eficaz, pois os operadores têm mais tempo para analisar e responder à situação de urgência. (KANSE, 2004; Frese, 1991; DIHN et al, 2012).

Tomados esses fatores que possibilitam que o processo de negócios seja resiliente, deve-se aplicá-los à metodologia de modelagem de processo.

As etapas da metodologia de modelagem de processos proposta por Baldam et al (2006) são:

- Estabelecer diretrizes de modelagem;
- Preparar reunião;
- Realizar entrevista e criar lista de atividades;
- Criar rascunho do modelo as-is;
- Gerar prévia do modelo as-is;
- Analisar consistência do modelo as-is;
- Liberar modelo as-is;
- Gerar modelo as-is final;
- Aprovar modelo as-is pelos envolvidos;
- Criar documentos as-is complementares;
- Criar sugestão de modelo to-be;
- Gerar modelo to-be;
- Liberar modelo de estado futuro (to-be);
- Criar documentos to-be complementares;
- Aprovar modelo to-be pelos envolvidos;
- Analisar consistência do modelo to-be;
- Publicar processo.

Tendo em vista as atividades realizadas em cada uma dessas etapas, definiu-se que para que um processo possa ser resiliente é necessário realizar intervenções nas seguintes etapas:

- Estabelecer diretrizes de modelagem;
- Realizar entrevista e criar lista de atividades;
- Analisar consistência do modelo as-is;

Uma das tarefas realizada no primeiro item das etapas listadas acima é a obtenção de indicadores de desempenho, ao qual o modelo deverá fornecer os itens de controle. Então, nesse estágio deve-se observar se há índices o suficiente para garantir a visibilidade de possíveis variações no processo. Com isso é verificado se os parâmetros de saída estão atingindo o objetivo desse processo.

Ao tornar o processo mais controlável a partir do acompanhamento desses indicadores, garante-se também a detecção precoce de possíveis erros, pois poderão ser constatados indícios de modificações no comportamento normal do processo.

Nas entrevistas, levantam-se informações relevantes para a modelagem do processo, é de fundamental importância conseguir o máximo de detalhes possível, uma vez que dados como: variações das entradas, intervalo de saída desejado, possíveis perturbações no sistema, são fundamentais para delimitar a flexibilidade do projeto. Em outras palavras, é preciso conhecer o máximo de possibilidades que o processo apresenta, pois assim a modelagem tentará atender a maioria dessas variações, sem comprometer o bom funcionamento dele. Consequentemente, esse processo também será robusto, já que o número de perturbações poderá ser minimizado e o mesmo poderá manter seu procedimento característico.

Após observar todas as possíveis variações que o processo poderá ter, ao menos as visíveis aos olhos do entrevistado e das pessoas que fazem a modelagem, deve-se modelar observando-as para que elas não causem interferência, entretanto, há perturbações que devido a sua natureza não poderão ser incluídas ao modelo, para essas deve-se adicionar medidas preventivas, pois caso ocorram o processo poderá limitar o efeito desse evento.

Enfim, ao analisar a consistência do modelo criado, deve-se observar se não há erros grosseiros, avaliar a qualidade do mesmo, se está funcionando de forma flexível e se atende aos diversos tipos de incertezas. Caso, algo não esteja correto será necessário fazer intervenções, por outro lado, caso esteja tudo correto, mas o modelo pode ser melhorado deve-se sugerir um modelo to-be.

A fim de observar o impacto dessas mudanças na modelagem e no funcionamento

do processo e confirmar as proposições desse trabalho, foram criadas as seguintes hipóteses:

1. É possível modelar um processo de forma que, mesmo que este sofra perturbações durante sua execução, ele continue a funcionar corretamente.
2. É possível modelar um processo de forma que mesmo alterando as entradas, as saídas se mantenham num padrão desejado de resultados.
3. É possível modelar um processo que forma que mesmo com perturbações ele possa ser manipulado a fim de alcançar objetivos pré-estabelecidos.
4. Quanto mais controlável for o processo, melhor será a capacidade de ele absorver distúrbios e assim permanecer em correta execução.
5. Durante a fase de modelagem é possível prever todos os erros prováveis sem tornar o sistema complexo ou difícil gerenciar.
6. É possível modelar um processo de forma que ele seja robusto e flexível.
7. É possível modelar um processo para que caso ocorra erros, esses sejam mínimos.
8. Modelos que não são previamente preparados para serem resilientes não conseguem detectar erros precocemente.
9. Modelos que não são previamente preparados para serem resilientes tendem a se romper mais facilmente ao sofrerem perturbações.
10. Modelos são mais fáceis de controlar quando não são previamente preparados para serem resilientes.

Tais hipóteses fazem a inter-relação dos fatores levantados e suas consequências na execução do processo, além de averiguar a influência da resiliência nos modelos.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou analisar fatores que permitam que o processo seja resiliente, e colocá-los dentro da metodologia de modelagem para que um modelo permita que as operações continuem durante e/ou após a presença de estresses significativos.

De uma forma geral, a literatura aborda a resiliência organizacional como uma

derivação da definição de resiliência nas ciências físicas e quando tratamos de resiliência em organizações, esta é vista como a capacidade da organização prosperar apesar de enfrentar condições que são incertas e muitas vezes adversas. Viu-se também que em processos de negócios, resiliência é a capacidade de minimizar os danos e obter as operações de volta ao normal rapidamente após acontecimentos adversos.

Com o objetivo de alcançar essa resiliência em processos de negócio foram identificados cinco fatores que permitem que os processos se tornem resilientes ao serem inseridos na metodologia de modelagem de processos. Esses fatores devem ser sempre considerados em conjunto, pois a utilização de um não exclui a necessidade de utilização de outro, ou seja, os fatores são complementares.

Observou-se que as etapas da metodologia de modelagem de processos que poderiam absorver esses fatores são: estabelecer

diretrizes de modelagem; realizar entrevista e criar lista de atividades e analisar consistência do modelo as-is. Após isso se deve desenvolver o modelo to-be de modo que esse se torne resiliente, a partir das informações obtidas durante a confecção do modelo as-is.

A fim de observar o impacto da introdução dos fatores de resiliência na modelagem do processo e confirmar as proposições desse trabalho, foram criadas dez hipóteses inter-relacionadas os fatores levantados e suas consequências na execução do processo. Porém a limitação desse estudo foi não conseguir amostra o suficiente de questionários respondidos a fim de confirmar ou não as hipóteses sugeridas.

Assim, como indicação para estudos futuros sugere-se tomar essas hipóteses e aplicá-las novamente em forma de questionário para tentar validá-las. Outra sugestão também para isso seria a realização de um grupo de foco que não foi possível realizar nesse estudo.

## REFERÊNCIAS

- [1]. AGOSTINI, A. & MICHELIS, G. A. Light Workflow Management System Using Simple Process Models. *Computer Supported Cooperative Work*, 9, 335-363. 2000.
- [2]. ARMISTEAD, C & MACHIN, S. Implications of business process management for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 17, 886-898. 1997.
- [3]. ANTUNES, P. & MOURÃO, H. Resilient Business Process Management: Framework and services. *Expert Systems with Applications*, 38, 1241-1254. 2011.
- [4]. BALDAM, R; VALLE, R; PEREIRA, H; HILST, S; ABREU, M; SOBRAL, V. Gerenciamento de Processos de Negócios - BPM - Business Process Management 2a Edição. Editora Érica. 2006.
- [5]. CASEAU, Y. Self-adaptive middleware: Supporting business process priorities and service level agreements. *Advanced Engineering Informatics*, 19, 199-211. 2005.
- [6]. COSTELLA, M. F., SAURIN, T. A., & GUIMARAES, L. B. M. A method for assessing health and safety management systems from the resilience engineering perspective. *Safety Science*. 2008.
- [7]. DINH, L. T. T., PASMANN, H., GAO, X., & MANNAN, M. S. Resilience engineering of industrial processes: Principles and contributing factors. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 25, 233-241. 2012.
- [8]. EDER, J., & LIEBHART, W. Contributions to exception handler in workflow management. In *Workshop on workflow management systems, in conjunction with the international conference on extended database technology, Valencia, Spain*. 1998.
- [9]. ENDSLEY, M. Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors*, 31, 32-64. 1995.
- [10]. FELDMAN, M. S. & PENTLAND, B. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-118. 2003.
- [11]. FRESE, M. Error management or error prevention: two strategies to deal with errors in software design. *Human aspects in computing: Design and use of interactive systems and work with terminals*, 776-782. 1991.
- [12]. FULCHERI, M., BARZEGA, G., MAINA, G., NOVARA, F., & RAVIZZA, L. Stress and managerial work: organizational culture and technological changes: a clinical study. *Journal of Managerial Psychology*, 10, 3-8. 1995.
- [13]. GONG, Y & JANSSEN, M. From policy implementation to business process management:



Principles for creating flexibility and agility. *Government Information Quarterly*, 29, 61-71. 2012.

[14]. HARTMAN, F. Preparing the mind for dynamic management. *International Journal of Project Management*, 26, 258-267. 2008.

[15]. KANSE, L. L. Recovery uncovered: how people in the chemical process industry recover from failures. 2004.

[16]. KARAFYLLIS, I. & KOKOSSIS, A. On a new measure for the integration of process design and control: the disturbance resiliency index. *Chemical Engineering Science*, 57, 873-886. 2002.

[17]. KNEGTERING, B & PASMANN, H.J. Safety of the process industries in the 21st century: A changing need of process safety management for a changing industry. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 22, 62-168. 2009.

[18]. KRAGH, H. & ANDERSEN, P.H. Picture this: Managed change and resistance in business network settings. *Industrial Marketing Management*, 38, 641-653. 2009.

[19]. LEE, J., KIM, H., SEO, W., KIM, K., & KIM, C. Condition-based process patterns for modeling of human processes in Knowledge-intensive Business Services. *Expert Systems with Applications*, 38, 4025-4038. 2011.

[20]. LENGNICK-HALL, C. A., BECK T. E., & LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243-255. 2011.

[21]. LEVESON, N., DULAC, N., & MARAIS, K. Moving beyond normal accidents and high reliability organizations: A systems approach to safety in complex systems. *Organization Studies*, 30, 227-249. 2009.

[22]. MELÃO, N. & PIDD, M. A conceptual framework for understanding business processes and business process modeling. *Info Systems Journal*, 10, 105-129. 2000.

[23]. RAINERI, A.B. Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64, 266-272. 2011.

[24]. RESILIENCE ENGINEERING, 2012. Disponível em: <<http://www.resilience-engineering.org/>> Acesso em: 24 de jun. 2012.

[25]. RIOLLI, L. & SAVICKI, V. Information system organizational resilience. *Omega*, 31, 227-233. 2003.

[26]. ROSENBROCK, H. State-space and multivariable theory. London. 1970.

[27]. SEETHAMRAJU, R. Business process management: a missing link in business education. *Business Process Management Journal*, 18, 532-547. 2012.

[28]. SHEFFI, Y. Building a resilient organization. *The Bridge-The Journal of National Academy of Engineering*, 37, 30. 2007.

[29]. SKOGESTAD, S., & POSTLETHWAITE, I. Multivariable feedback control: Analysis and design (2nd ed.). West Sussex: John Wiley & Sons. 2005.

[30]. SLACK, N. The changing nature of operations flexibility. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 1201-1210. 2005.

[31]. STEMBERGER, M. I. & JAKLIC, J. Towards E-government by business process change - A methodology for public sector. *International Journal of Information Management*, 27, 221-232. 2007.

[32]. STEVENSON, M. & SPRING, M. Flexibility from a supply chain perspective: definition and review. *International Journal of Information Management*, 27, 685-713. 2007.

[33]. TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30, 125-134. 2010.

[34]. TUROFF, M., CHUMER, M., VAN DE WALLE, B., & YAO, X. The design of a dynamic emergency response management information system (dermis). *Journal of Information Technology Theory and Application (January)*, 5, 4. 2003.

[35]. UPTON, D. M. Flexibility as process mobility: The management of plant capabilities for quick response manufacturing. *Journal of Operations Management*, 12, 205-224. 1995.

[36]. VERGIDIS, K., SAXENA, D., & TIWARI, A. An evolutionary multi-objective framework for business process optimization. *Applied Soft Computing*, 12, 2638-2653. 2012.

[37]. VIDAL, M. C. R., CARVALHO, P. V. R., SANTOS, M. S., & SANTOS, I. J. L. Collective work and resilience of complex systems. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 22, 516-527. 2009.

[38]. YOUNG, O.R. Institutional dynamics: Resilience, vulnerability and adaptation in environmental and resource regimes. *Global Environmental Change*, 20, 278-385. 2010.

[39]. ZINK, K. J., STEIMLE, U., & SCHRÖDER, D. Comprehensive change management concepts development of a participatory approach. *Applied Ergonomics*, 39, 527-538. 2008.

# Capítulo 16

## *GESTÃO PARTICIPATIVA: CASO DE SUCESSO NO BRASIL*

*Manuella Oliveira Lavinsky*

*Adriana dos Santos Reis Lemos*

**Resumo:** Os problemas e as disfunções do modelo diretivo-autoritário vêm estimulando a busca de ferramentas práticas para a utilização da administração participativa pelas organizações. Além de romper paradigmas, a implantação desse modelo de gestão envolve mudanças em três dimensões da organização, tais como a comportamental, a estrutural e a de interfaces. E isso implica não somente na substituição das estruturas hierárquicas pela autogestão, mas também no redesenho dos cargos e no compartilhamento das informações em diferentes níveis da organização. O envolvimento no processo decisório requer a participação das pessoas nos diversos níveis de decisão com o intuito de contribuir para elevar a qualidade das decisões e da administração, bem como a satisfação e dos colaboradores. Entretanto, participar não é um processo comumente encontrado nos modelos de administração tradicional. Muitos paradigmas mantêm a maioria dos trabalhadores alienados em relação ao controle de seu próprio trabalho e à gestão da organização. Nesse sentido, objetivou-se estudar a empresa Alpha que já utiliza esse modelo, levando em consideração as características que fundamentam essa forma de gestão. Para isso, utilizou-se de uma pesquisa básica, exploratória, bibliográfica e das técnicas de estudo de caso, análise de documentos públicos e da pesquisa telematizada. De acordo com as informações analisadas, verificou-se que modelo de gestão baseado na participação respalda-se em três pilares: visão sistêmica, abrangente e inovadora do negócio; sustentabilidade financeira e gestão participativa com envolvimento das pessoas. Mas é o comprometimento de seus colaboradores, o fator que exerce maior influência nos resultados da empresa no mercado.

Palavras chave: administração participativa, organizações, processo decisório.

## 1 INTRODUÇÃO

Muitos gestores enfrentam dificuldades no processo de aceitação ou adaptação do sistema participativo, uma vez que a maioria das empresas são gerenciadas, ainda, pelo modelo tradicional de administração. Vários fatores podem estar associados a isso, como a dificuldade de motivar a equipe, conflitos de interesses na manutenção dos processos e da própria resistência à mudança, por acarretar maiores responsabilidades.

Além disso, a implantação da gestão participativa pode ser oriunda da iniciativa e pressões dos trabalhadores ou também resultar de estratégias gerenciais ao buscar formas de dirimir os conflitos e atingir maior desenvolvimento dos trabalhadores objetivando ganhos de produtividade.

Conforme Santos et. al. (2002), não existem fórmulas prontas, cada caso é um caso e o que funciona para uma empresa pode não funcionar para outra. Além disso, é preciso vontade política, ou seja, o projeto precisa ser incorporado pela alta gerência, e receber o envolvimento de toda organização, o que significa uma mudança cultural profunda.

Souza (2012) corrobora com essa concepção, ao afirmar o desenvolvimento organizacional depende da melhoria contínua dos processos de gestão, apoio e de base. Nesse sentido, a eficiência dos processos depende dos referenciais e recursos neles utilizados. As pessoas, por sua vez, são determinantes, pois sua capacitação e motivação é que tornam possível o aumento da eficiência dos processos. Por fim, a vontade e a capacidade dos agentes organizacionais podem configurar uma cultura organizacional de desenvolvimento, estagnação ou regressão.

A partir do entendimento da complexidade desse processo, torna-se relevante levantar informações que permitam, de forma contextualizada, compreender o processo de mudança cultural proveniente da implantação de um modelo flexível de gestão, bem como, entender os diversos modos de operação desse modelo em diferentes organizações de segmentos também diversos.

O estudo permitirá o levantamento de subsídios para um campo de estudo ainda pouco explorado no contexto acadêmico, o que amplia a possibilidade de discussões e debates sobre o tema, bem como a divulgação de informações para outras organizações brasileiras, sobre os desafios da implantação desse modelo e dos possíveis resultados/impactos que o mesmo pode proporcionar.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Administração Participativa é um modelo de gestão que possui um enfoque nos colaboradores pertencentes à organização. Pensar em participação numa organização é também pensar em democracia, são termos que se inter-relacionam. Segundo Luck (2000) é impossível verificar-se a existência da democracia sem a coexistência da participação, enquanto que o contrário, que seria a existência de participação sem a democracia, é possível, mas ressaltando que essa participação seria superficial e limitada.

A democracia, segundo Piletti (2003), é um conjunto de normas e leis criadas pelos mesmos indivíduos que irão resguardá-las e ao mesmo tempo cumpri-las. Já a participação, segundo Bordenave (1994, p. 12), é a responsável pela democracia, facilitando a construção do senso crítico da sociedade. Mas, cabendo a cada indivíduo a decisão de ser ativo ou não das decisões que promoverão as mudanças para todos. Ou ainda, "o processo no qual cada membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões" (PATEMAN, 1992, p. 98). De acordo com Brito, Freire e Gurgel (2011, p.103):

A participação faz parte da natureza social do ser humano e o acompanha desde o início da humanidade até os dias atuais nas diversas formas de organização. Essa interação coletiva possibilita o pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar as coisas e a valorização das pessoas. No entanto, ninguém nasce sabendo participar, como se trata de uma necessidade natural, a habilidade de participar cresce rapidamente quando existe oportunidade de praticá-la.

Ao longo do tempo, a participação das pessoas em processos decisórios foi restrita. Tenório (2007) aponta para três maneiras de participação: a participação de fato que

ocorre no âmbito básico da família; a participação espontânea ou voluntária que ocorre no âmbito de grupos de interesses e a participação imposta na qual as pessoas são obrigadas a participar. No âmbito das organizações, há ainda um longo caminho a ser percorrido para transformar os processos decisórios em momentos de interação e decisão coletiva.

Segundo Avelar e Cintra (2007), a participação compreende um universo diferenciado de manifestações empíricas, e sempre haverá dificuldades em sua sistematização

junto às democracias contemporâneas. Baylão et al. (2014) encontraram quatro canais de participação: o eleitoral, o corporativo, o organizacional e o digital. Nesse contexto, esses espaços seriam capazes de introduzir as diversas demandas de grupos de interesse no interior dessas democracias, propiciando a criação de modelos de participação de forma concreta e teórica.

Para Motta (2004), a participação compreende todas as formas e meios pelos quais

os membros de uma organização podem influenciar seus destinos. Afirma, ainda, no sentido mais amplo e teórico do termo, que a participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou coletividade, podem influenciar os destinos dessa organização. No restrito, pode-se definir a participação como a influência, por parte das pessoas que se encontram abaixo do nível de direção superior, de decisões ou funções usualmente consideradas privativas da gerência ou dos proprietários da empresa.

A implantação de uma administração participativa necessita de coerência em três fundamentos organizacionais: a Estrutura, as organizações mais enxutas e descentralizadas viabilizam o contato entre os níveis decisório e operacional o que acarreta a melhoria no sistema de comunicação, agilidade nas decisões, redução de custos, definição clara de objetivos e das responsabilidades, além da transformação da burocracia em uma empresa dinâmica; a Cultura, o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais da organização devem ser cultivados de forma a desenvolver o envolvimento, a contribuição e a responsabilidade que são aspectos indispensáveis à participação; o Clima, a

estrutura e a cultura organizacional geram uma atmosfera psicológica e características próprias que devem ser orgânicas e dinâmicas, influenciando de forma benéfica o desempenho humano e a participação (SANTOS ET. AL, 2002).

Organizações que adotam modelos de participação vêm obtendo resultados superiores se comparados com aquelas organizações burocráticas tradicionais. Leal Filho (2007) considera a participação organizacional uma alternativa com vantagens mais competitivas, pois permite às pessoas maior oportunidade de ter voz dentro da organização, de expor seus pontos de vista sobre diversos assuntos, sejam de interesse próprio ou da própria organização. Baylão et al. (2014) consideram essa percepção da oportunidade de participar mais importante que a própria participação.

Para Santos et. al (2002), a rápida evolução dos conhecimentos, a crescente complexidade dos problemas e a extraordinária elevação dos níveis de produtividade que tem sido conseguida por esquemas participativos de gestão no mundo inteiro são algumas das diversas razões que têm impulsionado empresas a adotarem gestão participativa. Também há o fortalecimento da consciência de que as pessoas próximas à ação estão melhor capacitadas a opinar sobre o assunto e participar das decisões relacionadas, gerando uma maior consciência dos direitos próprios que têm levado as pessoas a valorizar a participação em todas as dimensões de suas vidas.

Há também vários obstáculos à participação organizacional, especialmente no que concerne às variáveis custo e tempo. Baylão et al. (2014) sugerem que a elaboração um projeto de forma participativa implica uma série de operações adicionais, e, portanto, ampliam o prazo de implementação das ações dada à demanda de um amplo processo de debate. Ainda nessa perspectiva, Leal Filho (2007) afirma que a participação torna lento o processo decisório, uma vez que poucas pessoas sabem como trabalhar em equipe, já que a maioria delas é oriunda de correntes que incentivam o individualismo e a competição.

Outro fator é a baixa participação de funcionários de menor nível hierárquico nesse processo. Baylão et al. (2014) ressaltam que há falta de interesse das pessoas em

participar, devido à ausência de conscientização sobre a importância do processo participativo. Além disso, a falta de capacidade técnica e o pequeno domínio de temas de maior complexidade acabam por excluir a participação dessas pessoas. Essa ausência de cultura participativa, personificada na maioria dos funcionários oferece margem para que a minoria participativa, em geral membros de diretorias e gerências, decida sobre os rumos da organização e, conseqüentemente, sobre o futuro dos próprios funcionários.

Para Santos et. al. (2002), as principais dificuldades encontradas durante a implantação da gestão participativa são principalmente de origem cultural. A incongruência entre objetivos estabelecidos e ações, incapacidade de compreender a complexa dinâmica emocional das pessoas confrontadas com mudanças e dificuldades do líder em reconhecer que ele também precisa mudar são alguns dos entraves mais comuns da transformação organizacional.

Além disso, o autor supracitado destaca que, para as pessoas praticarem novos modelos de comportamento, precisam de tempo para aprender e de espaço para exercitar, muitos programas promissores são suspensos justamente quando começam a compensar, pois a administração acha que eles não estão funcionando ou, o que é pior, encontram outro modismo ou programa e apegam-se a ele. Nesse sentido, o fator-chave para uma mudança bem-sucedida seria a persistência numa determinada direção, com prudência e correções de rota ao longo do caminho. No Brasil, a gestão participativa surgiu a partir de uma revolução silenciosa em organizações onde funcionários passaram a participar da administração e dos lucros. O empresário Irineu Evangelista de Souza, mais conhecido como Barão de Mauá ou Visconde de Mauá é considerado como um dos principais precursores desse modelo durante o período imperial. Indiferente ao sistema produtivo da época baseado essencialmente na agricultura, apostou na diversificação de culturas e investiu na implantação de indústrias, passando a contratar empregados ao invés de mão-de obra escrava (PINTO; COSTA, 2009).

Além disso, implantou um modelo inovador e característico de gestão de pessoas em seus empreendimentos. Segundo Fontes Filho apud (PINTO; COSTA, 2009), em seu artigo "O empreendedorismo no sistema

cultural brasileiro: a história do Barão de Mauá" tratava-se de um sistema de gerência altamente descentralizada, o que valorizava a responsabilidade individual do empregado e o trabalho que desenvolvia. Embora tivesse implantado práticas participativas, Mauá mantinha sob sigilo e controle centralizado suas contas e as de suas empresas.

Algumas empresas brasileiras vêm obtendo resultados através da utilização de gestão participativa em seus processos. Dentre elas pode-se citar como pioneiras a Método Engenharia e a Semco.

A Método Engenharia, situada em São Paulo, iniciou suas atividades num ambiente fechado e conservador durante a ditadura militar, mas com a crise econômica entre os anos de 1981 e 1983, precisou se readaptar. O objetivo da nova filosofia de gestão era atender às necessidades dos clientes e manter a dignidade e a qualidade de vida de seus funcionários, pois somente desta forma conseguiriam garantir de forma sustentável a satisfação do cliente e conquistar um poder competitivo que os remunerassem satisfatoriamente (PINTO; COSTA, 2009).

A Semco & Company, uma empresa familiar também localizada em São Paulo, originalmente vivia do mercado naval, vendendo bombas de água e óleo para navios.

Ao assumir o controle da empresa no lugar do pai em 1980, Ricardo Semler enfrentou algumas dificuldades e foi obrigado a fazer mudanças importantes tanto para a diversificação do negócio quanto para mantê-la no mercado. Semler entendeu que a Semco dependia de inteligências diversificadas, inclusive a emocional, que está relacionada a aspectos tais como autoconsciência, sentimentos, motivação, empatia e relacionamento social (PINTO; COSTA, 2009).

Além dessas precursoras, destacam-se outras organizações no Brasil que também optaram por modelos participativos de gestão. São elas: a Marisol S.A, que, juntamente com suas controladas, é uma das maiores empresas do setor do vestuário do Brasil e Gestora de Marcas e de Canais de Distribuição no segmento de vestuário. Possui unidades industriais nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Ceará (MARISOL, 2017).; a Mormaii, marca consolidada na área do surf, sendo os

esportes radicais fonte da criação de diversos produtos, como roupas (vestuários e específicas para a prática esportiva), barra de cereal, relógio, mochilas, pulseiras e etc., tendo sede em Garapoba, Santa Catarina (CARDOSO; AMORIM, 2011); e a Acesso, antiga Acesso Digital, que nasceu em 2007, em São Paulo, com a missão de popularizar a digitalização de documentos no Brasil (ZUINI, 2010). Essas organizações têm em comum o fato de apostarem em um modelo flexível de gestão, que prioriza o envolvimento das pessoas nos processos decisórios e resultados organizacionais.

### 3 METODOLOGIA

A abordagem qualitativa foi adotada como o principal caminho metodológico. Nesse tipo de abordagem, o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos estudados, enfatizando ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social e interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito (PATTON, 2002).

Além disso, o método qualitativo é útil e necessário para identificar e explorar os significados dos fenômenos estudados e as interações que estabelecem, possibilitando assim, estimular o desenvolvimento de novas compreensões sobre a variedade e a profundidade dos fenômenos sociais (GODOY, 1995).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, uma vez que, visa proporcionar maior familiaridade com o problema. Como técnicas, foram utilizadas pesquisas bibliográficas, telematizadas e documentais, a partir da análise de dados públicos disponibilizados pelas organizações objeto de estudo, bem como a consulta a outras pesquisas e trabalhos já realizados sobre a gestão participativa nas organizações.

Nesse contexto, o propósito central dessa pesquisa reside no estudo do processo de gestão participativa na empresa Alpha. Tal organização contempla atividades nos três setores econômicos (indústria, comércio e serviços) e uma prática consolidada de gestão, além da disponibilidade de

informações a partir de dados públicos divulgadas pelas próprias organizações (documentais), como também por outros trabalhos bibliográficos sobre o tema (livros, revistas, dentre outros).

Inicialmente, foi realizado um levantamento de informações acerca dos processos de gestão participativa implementados pela organização em estudo. Posteriormente, foram realizadas, a partir dos estudos teóricos, análises sobre os indicadores de participação na organização pesquisada.

### 4 RESULTADOS

De acordo com o relatório anual de 2016, a empresa Alpha possui atuação nas áreas da indústria, comércio e serviços, apresentando resultados publicamente reconhecidos quanto ao modelo de Gestão Participativa. Diante do cenário crescente de crise político-econômica brasileira instaurada desde 2015, a indústria têxtil sofreu impactos, conseqüentemente devido ao aumento de competitividade com produtos importados. Para enfrentar e superar as transformações que estavam se sucedendo e afetando toda a cadeia produtiva, a empresa Alpha realizou estrategicamente algumas mudanças e redirecionamentos para enfrentar este cenário desafiador.

Ao completar 53 anos de mercado em 2017, a empresa Alpha ainda continua líder nacional nos segmentos de confecção e franquias infantis. Constitui-se como uma empresa de capital fechado, com capacidade de produção anual de 11 milhões de peças de roupa e 2,2 milhões de calçados. Apresenta 2.409 colaboradores, que atuam nas fábricas de Pacatuba, no Ceará, e de Jaraguá do Sul, em Santa Catarina (sede principal). Possuem também, três unidades de negócios que gerenciam as marcas Marisol, Mineral Kids, Lilica Ripilica e Tigor T. Tigre e com sete canais de distribuição.

A partir da década de 90, a empresa Alpha decidiu implantar um modelo de gestão participativa. Com o trabalho focado na gestão de pessoas, o gerente de recursos humanos em 2012 ressaltou que a ampliação do envolvimento dos profissionais nas decisões corporativas, elevaria o engajamento, propiciando a concretização dos objetivos da organização. Os benefícios da adoção dessa política partem da criação de comitês onde as decisões são avaliadas e

condensadas, facilitando a deliberação da diretoria, o que por sua vez, compartilha as decisões por todos na organização.

Em 2017, o ambiente do negócio permanece receptivo no que tange o fortalecimento da participação dos colaboradores em fóruns de discussão multidisciplinares. Além disso, mantém uma relação de cooperação com seus fornecedores. Outro fator importante foi a consolidação dos investimentos sociais, o que evidencia a transparência e a dedicação da empresa em fortalecer os laços de confiança e credibilidade com os diversos elos da sociedade.

Mas, para atingir esses resultados, o modelo de gestão da empresa Alpha respalda-se em três pilares: visão sistêmica, abrangente e inovadora do negócio; sustentabilidade financeira e gestão participativa com envolvimento das pessoas. A Diretoria é formada pelo presidente e por dois diretores corporativos, responsáveis por Mercado, Administração e Sourcing. O Conselho de Administração tem cinco membros, sendo dois acionistas e três independentes - estes diretamente vinculados a comitês executivos e operacionais da Empresa, nas áreas de Assuntos Estratégicos, Auditoria e Gestão de Riscos e Gestão de Pessoas e Remuneração. Além disso, a empresa possui diversos instrumentos que viabilizam a participação dos funcionários na gestão, como o Fórum de Liderança, os Círculos de Controle de Qualidade, os Núcleos de Análise de Valor e o Sistema Integrado Marisol. A Empresa faz o monitoramento de objetivos e indicadores por meio da Gestão Estratégica Marisol.

Ferramentas de gestão participativa, como o Fórum de Lideranças, que existe desde 2012, e o Café com o Presidente, criado em 2016, vem ajudando a revisar aspectos comportamentais e de competências das pessoas e manterem-nas alinhadas com o Propósito e os objetivos do negócio. Estes movimentos interferiram de forma positiva no senso de responsabilidade e no empoderamento das pessoas, gerando maior proximidade e propiciando solução conjunta de questões importantes para a competitividade.

Para promover o diálogo com seus colaboradores, a empresa Alpha apresenta um conjunto de canais por onde uma rede de agentes de comunicação, formada por representantes das diversas áreas, definem a pauta dos assuntos a serem divulgados.

Através de reuniões diárias entre gestores e equipes, tanto a comunicação Face a Face quanto o estímulo pelo Kaban emocional (programa por meio do qual a liderança tem conhecimento de como os profissionais que trabalham em sua área estão se sentindo naquele momento) são realizados. A partir de 2016, esse tipo de comunicação abrangeu níveis hierárquicos superiores da empresa Alpha.

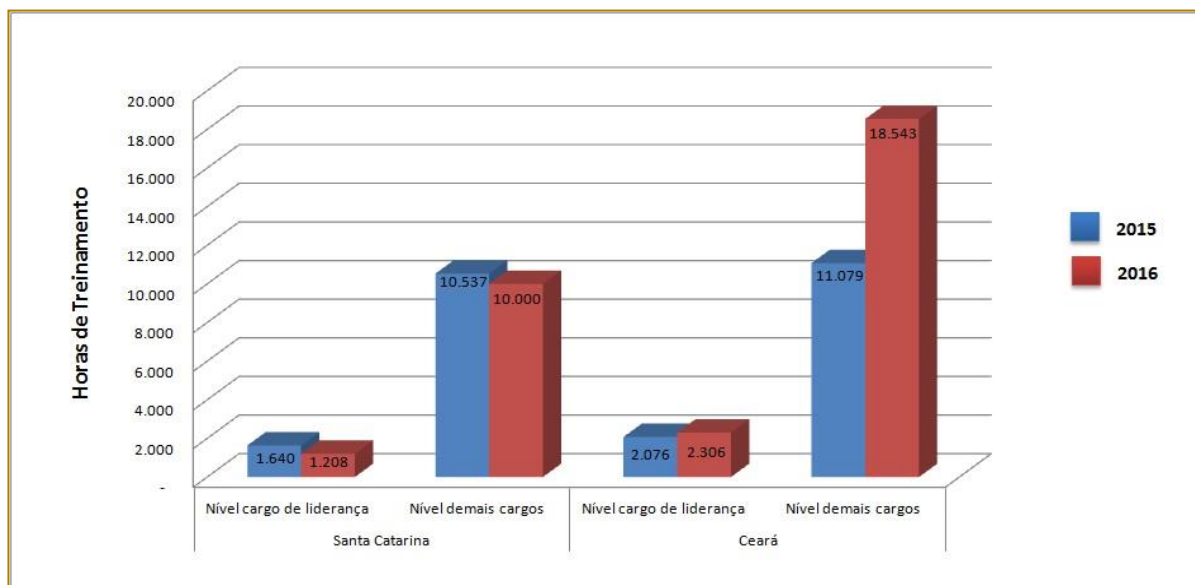
Em relação ao público externo, a divulgação e a interação da empresa Alpha concentram-se na internet. No portal [www.marisola.com](http://www.marisola.com) os consumidores têm acesso aos sites das marcas, com as novidades das coleções, e ao comércio eletrônico. Também existe um espaço para que os profissionais interessados em fazer parte da equipe Marisol enviem seu currículo. Nas redes sociais, a Marisol está presente no Facebook, com uma fanpage que atualiza as informações sobre a empresa e suas ações sociais e no LinkedIn. Além dos canais abertos, lojistas, franqueados e consumidores podem falar com a empresa por meio dos canais de relacionamento, que contam com o suporte adequado para prestar um atendimento rápido e eficaz.

Em relação às políticas de recursos humanos, a empresa Alpha estabeleceu diretrizes claras aos seus colaboradores, ao incentivar treinamentos e capacitações. Em 2016, 22 profissionais das unidades de Santa Catarina e Ceará receberam bolsas de estudos para realização de cursos. Além disso, 17 colaboradores da unidade Ceará iniciaram curso Técnico de Calçados em parceria com o SENAI, com aulas de segunda a sexta-feira após o horário de trabalho, recebendo ainda subsídios para transporte, alimentação e redução de 50 a 100% no valor da mensalidade do curso.

Outros fatores valorizados pela organização são o desempenho e determinação dos colaboradores. A empresa Alpha reconhece tanto os anos de dedicação dos empregados (5, 10, 20, 30 anos) como também proporciona incentivos financeiros. O nível de comprometimento com o trabalho também é mensurado através da assiduidade, responsabilidade e redução de índices de absenteísmo. O desempenho dos colaboradores também pode ser avaliado pela análise das horas de treinamento conforme figura 1. Verificou-se que as horas de treinamento no Ceará tiveram um acréscimo em 2016 comparado ao ano

anterior, já Santa Catarina ocorreu uma redução.

Figura 1- Horas de treinamento dos colaboradores nas unidades de Santa Catarina e Ceará.



Fonte: [http://www.marisol.com.br/relacao\\_investidores/relatorio\\_anual\\_marisol\\_2016.pdf](http://www.marisol.com.br/relacao_investidores/relatorio_anual_marisol_2016.pdf).

Ao difundir as normas de segurança, a empresa Alpha mantém uma imagem de transparência com seus colaboradores. Isso se deve a preocupação com os valores fundamentais tais como a preservação da saúde, o cuidado com a segurança, a integridade física e psíquica dos colaboradores. Várias instituições atuam em conjunto com a empresa, voluntariamente ou não, trazendo benefícios para a qualidade de vida e levando em consideração a prevenção de acidentes no trabalho. Entre elas, estão a Comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA), Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT), Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT).

A manutenção de um comitê ergonômico tem sido um fator decisivo para a proteção a saúde como para o bem-estar dos colaboradores. Ao promover um ambiente de trabalho saudável, os profissionais experimentam melhorias não só nos processos e métodos do trabalho, mas

também na qualidade de vida. A ginástica laboral é a atividade que traz mais benefícios.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A promoção de um ambiente saudável no trabalho constitui o principal ponto-chave da empresa Alpha no que se refere à adoção do modelo de gestão participativo. Com isso, os colaboradores são valorizados a tal ponto de serem considerados como patrimônio da organização.

A manutenção da liderança no setor têxtil não depende apenas de investimentos em tecnologia, mas, sobretudo em capital humano. Esse fator reflete a complexidade da empresa quanto ao grau de dependência com seus colaboradores. Sendo assim, quanto maior o comprometimento do funcionário, maiores são as chances de se obter melhores resultados para a organização como um todo.

## REFERÊNCIAS

[1]. AVELAR, L; CINTRA, A. O. Sistema Político Brasileiro: uma introdução. 2 ed. revisada e ampliada. São Paulo: Editora UNNESP. 2007.

[2]. BORDENAVE, J. E. D. O que é participação? São Paulo: Brasiliense, 1994.



- [3]. BORTONI-RICARDO, Stella Maris. O professor pesquisador: Introdução à pesquisa qualitativa. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.
- [4]. BAYLÃO, A; SCHETTINO, E; CHERRINE, L. Gestão Participativa nas Organizações: uma via de transformação e aprendizagem. SEGeT. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Gestão do Conhecimento para a Sociedade. 22 a 24 de outubro de 2014.
- [5]. BRITO, L; FREIRE, J; GURGEL, F. Gestão Participativa: um processo contínuo? Revista Labor, n.5, v.1, 2011, ISSN: 19835000.
- [6]. CARDOSO; AMORIM. A gestão com pessoas como Forma de Desenvolver um Comportamento Empreendedor Dentro das Organizações. Caderno de Administração. Universidade Estadual de Maringá-PR, v.19, n.1, 2011.
- [7]. FRANCO, E. Gestão Participativa: a importância da gestão nas relações humanas que favorece a organização. Revista Fiar: Revista do Núcleo de Pesquisa e Extensão Ariquemes, v. 1 n. 1, p. 52-65, 2012.
- [8]. GIL. A.C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 2008.
- [9]. GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, p. 57-63, 1995.
- [10]. LEAL FILHO, J. G. Gestão Estratégica Participativa: teoria e prática para criação de organizações que aprendem. 2ª ed. revisada e atualizada. Curitiba: Editora Juruá. 2007.
- [11]. LUCK, H. A gestão participativa na escola. 3. ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão).
- [12]. MARISOL. Disponível em: <http://marisolsa.com.br/empresa/>. Acesso em: 25 de Abr. 2017.
- [13]. MARISOL. Disponível em [http://www.marisolsa.com.br/relacao\\_investidores/relatorio\\_anual\\_marisol\\_2016.pdf](http://www.marisolsa.com.br/relacao_investidores/relatorio_anual_marisol_2016.pdf). Acesso em 01 de maio de 2017.
- [14]. MOTTA, P.R. Gestão Contemporânea: A Ciência e Arte de ser Dirigente. 15ª ed. Rio de Janeiro e São Paulo: Editora Record. 2004.
- [15]. PATEMAN, C. Participação e teoria democrática. Rio de Janeiro: Paz e terra: 1992.
- [16]. PATTON, M. Qualitative research and evaluation methods. Londres, Thousand Oaks : Sage Publications, 2002.
- [17]. PINTO, M; COSTA, M. Gestão Participativa: A trajetória no Brasil. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, jan./abr. 2009, p. 36-46.
- [18]. SANTOS, ET AL. Gestão Participativa: uma alternativa viável para o século XXI. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002.
- [19]. SEMLER. R. Virando a própria mesa. São Paulo: Best Seller, 1998.
- [20]. TENÓRIO. F. G. Ensaio de Gestão Social: um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado. 2ª ed. Ijuí: Editora Unijuí. 2004.
- [21]. VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- [22]. YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- [23]. ZUINI. P. Acesso Digital, B2 e Doce D'ocê entram para o time da Endeavor. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/acesso-digital-b2-e-doce-doce-entrampara-o-time-da-endeavor/>. Acesso em: 26 de Abr. 2017.

# Capítulo 17

## *EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA: ESTUDO APLICADO NO SETOR DE ATENDIMENTO DA EMPRESA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO URBANO DE PORTO VELHO – EMDUR.*

*Adrielle Melo Camargo*

*Ludmila Nunes Braga*

*Luciane Maria Argenta de Mattes Paula*

**Resumo:** O tema abordado no presente trabalho enfoca a administração pública a partir do contexto da gestão com ênfase na qualidade do serviço prestado ao cidadão, tomando por base o modelo gerencial aplicado à administração pública a partir da década de 90. Tem como principal objetivo analisar os aspectos envolvidos à Gestão de Excelência na qualidade do atendimento dos serviços prestados pela Empresa Municipal de Desenvolvimento Urbano de Porto Velho – EMDUR, que tem a competência, no âmbito municipal, pela execução de programas de obras e desenvolvimento de áreas urbanas, iluminação pública, fabricação de artefatos de cimentos, elaboração e construção da habitação de interesse social em coordenação com o Banco Nacional de Habitação. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com o objetivo de aferir se a EMDUR empreende ações voltadas à gestão e a qualidade no atendimento das suas demandas. Para o levantamento dos dados foi feita uma pesquisa com 100 solicitações de demandas de serviços prestados pela EMDUR. Com a pesquisa foi possível concluir, dentre outros achados, que 48% dos solicitantes avaliam como um bom atendimento prestado pela empresa, e 70,30% dos solicitantes consideram que a empresa precisa ser mais eficiente e rápida em relação aos serviços solicitados.

**Palavras-Chaves:** Gestão Pública. Gestão por Excelência. Qualidade no atendimento. EMDUR.

## 1 INTRODUÇÃO

O decreto federal 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, em seu art. 1º declarou instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

O referido tema tornou-se conhecido após a criação do novo modelo de gestão pública, a Administração Gerencial, a qual tem como principal característica ser mais flexível em relação às demais administrações, como a Patrimonialista e a Burocrática. Esse novo modelo se preocupou em orientar a Administração para as necessidades da sociedade e não somente para os interesses intrínsecos da própria administração. Os serviços, prestados aos cidadãos, devem ser feitos para dar uma resposta mais eficiente à sociedade, de forma que atenda ao princípio da confiança e por meio de uma estrutura mais organizada, além de ter delegações aos funcionários para suas respectivas funções. Sendo sempre orientada para os cidadãos, atendendo as suas referidas necessidades.

O atendimento ao público deve ser feito de maneira que traga ao cidadão que o procura, sejam na esfera do estadual ou municipal, qualidade no atendimento às suas dúvidas e solicitações, além da prestação de serviços de diversas competências. Para que sejam obtidos esses objetivos, de forma adequada e qualificada no atendimento à população, foi desenvolvido o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, que tem como principal objetivo uma administração pública mais competente.

Com isso, a Administração Gerencial buscou atender aos cidadãos com mais eficiência nos serviços. Para tal feito, deve-se analisar esse atendimento, no novo modelo de gestão, por meio da avaliação de desempenho juntamente com o controle de resultados.

A presente pesquisa buscou responder a seguinte problemática: A Empresa Municipal de Desenvolvimento Urbano de Porto Velho – EMDUR empreende ações voltadas à gestão e a qualidade no atendimento das suas demandas?

A partir da problemática lançada, o trabalho tem como objetivo analisar os aspectos envolvidos à Gestão de Excelência na qualidade do atendimento dos serviços prestados pela

Empresa Municipal de Desenvolvimento Urbano de Porto Velho - EMDUR.

Para a realização da pesquisa, o trabalho se desenvolverá, inicialmente, pela base conceitual da gestão de excelência na Administração Pública a partir do seu contexto histórico, relatando brevemente os modelos existentes, trazendo suas principais características. Após, discutirá o conceito da GESPÚBLICA, juntamente com o seu Modelo de Excelência e a sua Auto Avaliação. Por fim, abordará a qualidade no atendimento e informações relacionadas à Empresa Municipal de Desenvolvimento Urbano – EMDUR, bem como os problemas que mais interferem a fim de verificar se a empresa adota um meio de gestão de qualidade no atendimento aos cidadãos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA: CONTEXTO HISTÓRICO

A evolução da Administração Pública no Brasil passou por bastante turbulências a partir de três diferentes modelos: a Administração Patrimonialista, a Administração Burocrática e a Administração Gerencial. Esses modelos foram surgindo sucessivamente ao longo dos anos, não significando, que um substituiu o outro, mas sim coexistiram e coexistem até os dias de hoje.

A Administração Pública Patrimonial foi um modelo típico das monarquias europeias do século XIX, período pré-capitalista, e apresentava as seguintes características segundo Moreira (2016, p. 56):

#### MODELO PATRIMONIALISTA

Não há separação, ou não há distinção do patrimônio público e privado; funcionamento do aparelho do Estado como uma extensão do poder do soberano; cultura patriarcalista e paternalista; poder hereditário e tradicional; os cargos propriedade do senhor, considerados Prebendas e Sinecuras; o provimento dos cargos e baseado nos critérios de pessoalidade, favoritismo, parentesco e lealdade; corrupção e nepotismo.

O patrimonialismo é uma forma de dominação na qual não existe distinção entre a esfera pública e a privada. O comandante usa o patrimônio público como se fosse o patrimônio particular e o aparelho do Estado

funcionavam como extensão do poder soberano e os seus auxiliares servidores possuem status de nobreza real.

O Rei ou Monarca estabelecia seu domínio sobre o país de forma absoluta, não aceitando limites entre a *res publica* e a *res principis*. Ou seja, a “coisa pública” se confundia com o patrimônio particular dos governantes, pois não havia uma fronteira muito bem definida entre ambas. Nessas condições, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuíam status de nobreza real. Os cargos eram considerados prebendas, ou seja, títulos passíveis de negociação, sujeitos à discricionariedade do governante (ALVERGA, s.d).

O Estado e a Administração Pública nasceram patrimonialistas, mas no momento em “que o capitalismo e a democracia tornaram-se dominantes”, essa visão patrimonialista mostrou-se obsoleta e ultrapassada, fazendo-se necessária uma dominação política-racional do estado, própria do modelo burocrático (PDRAE, 1995, p.15).

Segundo Bresser Pereira e Spink (2006) como alternativa superior à Administração Patrimonialista do Estado foi adotada a Administração Pública Burocrática.

Max Weber é considerando o principal portavoza da ideia de burocracia como forma superior de organização social e de dominação (racional-legal), capaz de levar as organizações a atingirem maiores graus de eficiência. (Moreira, 2016, p.56).

A Administração Pública Burocrática surgiu no Estado Liberal no século XIX nos países desenvolvidos, para defender a coisa pública do patrimonialismo, da corrupção e nepotismo, em razão do capitalismo. Foi

implantada a partir de 1930, na crise do mercado e na decadência dos ideais liberais, que levou a desempenhar um papel estratégico desenvolvimentista e intervencionista. Possuía uma diferença fundamental que era a ênfase no controle a priori, no controle rígido de processos e procedimentos (MOREIRA, 2016, p.78).

Bresser Pereira e Spink (2006, p.243) afirmam que “os princípios da administração burocrática clássica foram introduzidas no país através da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)”. O DASP foi criado em 1938 com o objetivo de burocratizar a máquina pública.

Características da Burocracia segundo Moreira (2016, p. 62):

caráter legal das normas; comunicações formais; divisão do Trabalho; impessoalidade no relacionamento; hierarquização da autoridade; rotinas e procedimentos; competência técnica e mérito; especialização da administração; profissionalização.

Conforme Moreira (2016) a consequência prevista e desejada da burocracia é a previsibilidade do comportamento dos seus membros e a padronização do desempenho. No modelo weberiano, todos os funcionários se comportam de acordo com as normas e regulamentos da organização a fim de que esta atinja a máxima eficiência possível.

Entretanto, como bem pontua Moreira (2016) o excesso de controle provocou inadequações ao modelo, gerando as ‘disfunções da burocracia’, isto é, anomalias e imperfeições no seu funcionamento. Cada disfunção é o resultado de algum desvio ou exagero em cada uma das características, uma consequência não prevista do modelo burocrático weberiano, conforme se pode observar no Quadro 1.

Quadro 1 – Disfunções da Burocracia e Vantagens

Disfunções da Burocracia	Vantagens
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Internalização das normas</li> <li>2. Excesso de formalismo e papelório</li> <li>3. Resistência a mudanças</li> <li>4. Despersonalização do relacionamento</li> <li>5. Categorização do relacionamento</li> <li>6. Superconformidade</li> <li>7. Exibição de sinais autoridade</li> <li>8. Dificuldades com o cliente</li> <li>9. Mecanismo</li> <li>10. Individualismo</li> <li>11. Dificuldade de comunicação</li> <li>12. Desestímulo à inovação</li> <li>13. Indefinição de responsabilidade</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profissionalização</li> <li>2. Equidade das normas</li> <li>3. Racionalidade</li> <li>4. Precisão na definição do cargo</li> <li>5. Rapidez nas decisões</li> <li>6. Univocidade de interpretação</li> <li>7. Continuidade da organização</li> <li>8. Redução do atrito entre pessoas</li> <li>9. Constância</li> <li>10. Confiabilidade</li> <li>11. Benefícios para as pessoas</li> </ol>

Fonte: Moreira, 2016, p. 62.

Todavia a administração burocrática não foi suficiente, ainda, para levar à administração aquilo que se esperava, veio então anseios para uma administração mais moderna que pudesse dar mais qualidade a Administração Pública. Para isso, surge a Administração Pública Gerencial, com novos métodos de aferir o desempenho, com estratégias para enfrentar a crise fiscal, e a orientação voltada principalmente aos cidadãos.

### 2.1.1 ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

Em 1995 surge a Administração Gerencial apoiada na Administração Burocrática, embora mais flexível, conservando a admissão segundo critérios de mérito, carreiras, avaliação constante de desempenho e treinamento sistemático. No gerencialismo, segundo Matias-Pereira (2010) é orientada para o cidadão, voltada para o consumidor, se concentra nas necessidades e perspectivas desse consumidor, o cliente-cidadão. O novo modelo de administração gerencial foi uma resposta à crise do Estado e o modo que este enfrentava sua crise fiscal, com endividamento crescente. Assim, a estratégia para reduzir custos e buscar maior

eficiência foi à implantação de um novo modelo de gerenciamento da coisa pública.

Respondendo às estratégias de aumento da própria burocracia, Bresser Pereira e Spink (2006, p. 242) afirmam que:

A necessidade de uma administração pública gerencial, portanto, não decorre apenas de problemas de crescimento, e das decorrentes diferenciação de estruturas e complexidade crescente da pauta de problemas a serem enfrentados, mas também da legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania.

Oliveira (s.d) comenta que atualmente o modelo gerencial na Administração Pública vem cada vez mais se consolidando, com a mudança de estruturas organizacionais, o estabelecimento de metas a alcançar, a redução da máquina estatal, a descentralização dos serviços públicos, a criação das agências reguladoras para zelar pela adequada prestação dos serviços, etc. O novo modelo propôs-se a promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços oferecidos pelo Poder Público aos seus clientes: os cidadãos.

Quadro 2 – Principais diferenças entre a Administração Pública Burocrática e a Administração Gerencial

Administração Burocrática	Administração Gerencial
1. É autorreferente e se concentra no processo, em suas próprias necessidades e perspectivas, sem considerar a alta ineficiência envolvida.	1. É orientada para o cidadão, voltada para o consumidor, se concentra nas necessidades e perspectivas desse consumidor, o cliente-cidadão. No gerencialismo o administrador público preocupa-se em oferecer serviços, e não em gerir programas; visa atender aos cidadãos, e não às necessidades da burocracia.
2. Acredita em uma racionalidade absoluta, que a burocracia está encarregada de garantir.	2. Pensa na sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas.
3. Assume que o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção é pelo controle rígido dos processos, com o controle de procedimentos.	3. Parte do princípio de que é preciso combater o nepotismo e a corrupção, mas que, para isso, não são necessários procedimentos rígidos, e sim outros meios como indicadores de desempenho, controle de resultados etc.
4. Prega o formalismo, rigidez, e o rigor técnico.	4. Preza os princípios de confiança e descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções e incentivos à criatividade e inovação.

Fonte: Matias-Pereira, 2010, p. 115.

A diferença entre os modelos da Administração Pública Burocrática e da Administração Gerencial é bastante significativa, na medida em que a última parte de princípios e pressupostos diferentes, com outra visão de funcionários, do Estado e da sociedade. (MATIAS-PEREIRA 2010, p.114).

O modelo gerencial tem como características genéricas uma postura mais flexível, descentralizada, desconcentrada, democrática e transparente (*accountability* - Termo da língua inglesa que não há uma tradução exata para o português, mas que remete à obrigação que um órgão possui de prestar contas dos resultados obtidos) que o modelo burocrático, permitindo maior participação da sociedade, mas mantendo as funções reguladora, fiscalizadoras e essenciais do Estado (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Para que se alcançassem os resultados esperados, se fez necessária a formulação de características para a Administração Gerencial. Destacam-se as principais características segundo Moreira (2016): cidadão como contribuinte de impostos e clientes dos seus serviços; princípio da confiança; formas flexíveis de gestão; horizontalização de estruturas; descentralização de funções; orientada para o cidadão; e obtenção de resultados.

Tais características têm como objetivo atender de forma mais eficaz e eficiente aos

cidadãos. Trazendo retorno aos contribuintes de impostos, que possuem o direito de obter o retorno em quaisquer serviços públicos. Assim esses serviços devem ser feitos de forma que se atendam ao princípio da confiança, além de uma estrutura organizada e delegações as funções respectivas de cada funcionário. Ainda, a Administração deve ser sempre orientada para seu principal cliente, os cidadãos, trazendo a eles a aquisição e alcance das devidas respostas do que lhes foram solicitados (MOREIRA, 2016).

Para que sejam obtidos esses objetivos, de forma adequada e qualificada, no atendimento a população, foi desenvolvido por parte do Governo Federal o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, que tem como principal objetivo uma administração pública mais competente.

## 2.2 GESPÚBLICA

Para a entrega de serviços públicos, efetivamente de qualidade, é necessário que haja uma gestão capacitada na organização pública. Para tal gestão, o Governo Federal criou o Programa denominado GESPÚBLICA.

Segundo o sítio eletrônico do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (<http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-publica/gestao-publica-referenciais-de-excelencia-modelos/o-que-e-o-programa->

nacional-de-gestao-publica-e), a GESPÚBLICA é um Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, do Governo Federal, onde sua funcionalidade se baseia no apoio ao desenvolvimento e à implantação para soluções permitindo assim um aperfeiçoamento contínuo dos sistemas de gestão em organizações públicas, juntamente com os impactos aos cidadãos.

A GESPÚBLICA tem como um dos maiores objetivos a mobilização da administração pública brasileira para a direção da geração de resultados. O art. 1º do Decreto federal 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, estabelece que a GESPÚBLICA tem “a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País”. Administrado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o Programa possui um modelo de gestão que verifica as necessidades dos cidadãos, que requerem mais agilidade do governo, e ao próprio governo que tem obrigação com esses reclames da sociedade.

A avaliação da eficácia do programa é feita através de três objetivos básicos, que se espera alcançar, segundo Brasil (2004, p.85-86) “facilitar e ampliar o acesso da população aos serviços públicos; estimular a participação dos cidadãos no monitoramento do setor público e promover a melhoria da qualidade do atendimento prestado pelo setor público”.

Para que seja averiguada a eficácia do programa, foi necessário que trouxesse maior excelência no método de atendimento aos cidadãos. Com isso, criou-se o Modelo de Excelência em Gestão Pública que tem como objetivo principal a verificação da qualidade no atendimento público.

### 2.2.1 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA – MEG

Quando se fala em excelência, normalmente se aborda o conceito de qualidade, trazendo

para esfera pública as mesmas deduções da gestão privada, atentando-se para a participação do cidadão em meio ao processo de gestão pública e controle social. Obtém-se uma visão sistêmica privilegiando uma nova forma de modernização dos métodos, dos processos no trabalho e também no desenvolvimento das pessoas (MOREIRA, 2016).

Em informações extraídas do sítio eletrônico do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (<http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-publica/gestao-publica-referenciais-de-excelencia-modelos/o-que-e-o-modelo-de-excelencia-em-gestao-publica>), constata-se que dentre os maiores desafios do setor público brasileiro está o de natureza gerencial. Com isso, se fez necessário que o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA procurasse um modelo de excelência em gestão que fosse conduzido para o cidadão e que enfatizasse os resultados. Esse modelo poderá auxiliar as organizações públicas, que estão em busca de mudanças na gestão, para que através da transformação gerencial se alcance a excelência da gestão, permitindo também avaliações que comparem o desempenho entre as organizações públicas brasileiras e estrangeiras juntamente com empresas e outras organizações do setor privado.

Conforme Moreira (2016) a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é um centro brasileiro de estudo, onde tem como objetivo o debate em relação ao conhecimento envolto a excelência em gestão. Teve origem em 1991, sendo uma instituição sem fins lucrativos, que foi fundada por 39 organizações públicas e privadas. Dessa forma a FNQ é voltada para os que desejam executar um processo de capacitação em gestão empresarial, também àqueles que querem conhecer e compreender melhor os conceitos necessários do MEG. Antes de ser consolidada como MEG, a FNQ aderiu a outras metodologias internacionais.

Figura 1 – Evolução do Modelo de Excelência em Gestão.



Fonte: FNQ – Fundação Nacional de Qualidade.

Ao usar esse Modelo os órgãos e entidades públicas conseguem identificar e atuar na execução dos ciclos de forma contínua para avaliações dos sistemas de gestão, aumentando o conhecimento das práticas, de seus resultados e perfil aos requisitos do MEG, permitindo assim, que se agregue valor nas oportunidades de melhorias que foram identificadas, desenvolva e inove os pontos fortes observados (FNQ, 2016).

Para que os resultados se mantenham posteriormente e se efetivem é necessário que haja uma manutenção cíclica no processo de avaliação. Com isso, se necessitou a criação da Auto Avaliação de Gestão Pública.

### 2.2.2 AUTO AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Uma organização pública é avaliada para verificar o grau de aderência dos processos gerenciais em relação ao Modelo de Excelência em Gestão Pública, referencial do Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA.

Conforme informações disponíveis na página eletrônica da GESPÚBLICA

(<http://www.gespublica.gov.br/content/autoavaliacao-da-gestao-publica>), nessa avaliação se identificam os pontos fortes e também as oportunidades para a melhoria da organização. Ressalta que:

O processo de autoavaliação é complementado pelo planejamento da melhoria da gestão. Quando realizada de forma sistemática, a avaliação da gestão funciona como uma oportunidade de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento de internalização dos princípios e práticas da excelência em gestão pública. (GESPÚBLICA, 2016).

O mesmo sitio eletrônico relata que as próprias organizações conduzem o seu processo de avaliação. O exame é feito por meio de um Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP) de 250 Pontos. A IAGP é avaliada através de requisitos, compostos por critérios. Por meio de uma tabela de pontuação se define a maturidade que a organização atingiu, onde, o grau de pontuação atingido, em cada requisito, é fundamental para definir a pontuação de cada critério. Há uma escala de pontuação, de 0 a 250 pontos, no qual se permite quantificar o grau atingido nos respectivos requisitos, conforme se vê no Quadro 3:



Quadro 3 - Pontuação Geral por Critérios do IAGP

<b>Critérios</b>	<b>Pontuação</b>
1. Governança	22
2. Estratégia e planos	22
3. Cidadão-usuário	22
4. Interesse público e cidadania	22
5. Informação e conhecimento	22
6. Pessoas	22
7. Processos	22
8. Resultados	96
<b>Total</b>	<b>250</b>

Fonte: GESPÚBLICA.

A avaliação da gestão da organização é realizada com base em duas dimensões: processos gerenciais e resultados. Os critérios de 1 a 7 são respectivos aos denominados processos gerenciais, e o 8 aos resultados. Dessa forma, solicitam que as práticas de gestão sejam baseadas no Modelo da Excelência da Gestão Pública e, com isso, poder verificar se os padrões de trabalho solicitados estão sendo cumpridos. (GESPÚBLICA, 2016).

## 2.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO PÚBLICO

### 2.3.1 EXCELÊNCIA DIRIGIDA AO CIDADÃO

A excelência em gestão pública tem a atenção prioritária ao cidadão e à sociedade, na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.

Segundo Mascarenhas (2010) as organizações públicas, até mesmo aquelas que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, tendo o conhecimento necessário para gerar produtos e serviços de valor para esses cidadãos e com isso proporcionar-lhes maior satisfação. Este fundamento envolve não apenas o cidadão individualmente, mas todas as formas pelas quais se faça representar: empresas, associações, organizações e representações comunitárias.

De acordo aos princípios constitucionais no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, a gestão pública para ser excelente, tem que ser: legal, moral, impessoal, pública e eficiente.

## 2.4 ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

Conforme a Constituição Brasileira de 1988, em seu arts. 1º e 18 o município integra a federação brasileira (BRASIL, 1988), e possui autonomia política, administrativa e financeira. Conforme Peters (s.d), como ente da federação, o município tem crescido enormemente em importância tanto na oferta direta de bens e serviços públicos, quanto na promoção da cidadania, aperfeiçoando e acentuando as diferentes práticas de participação da sociedade na administração pública. Além desta dimensão política, o município tem, também, ocupado papel de destaque na promoção do desenvolvimento econômico e social das regiões, especialmente mediante a assunção de diferentes formas organizacionais, com ênfase para a formação de convênios, consórcios, programas, entre outras formas de atuação com forte orientação sistêmica.

Para Martins (2011, p. 114) dentre os órgãos da Administração, o modo como é direcionada a Administração Municipal se destina a respectivos poderes. “Os prefeitos dirigem as prefeituras, auxiliados por secretários e outros órgãos”.

## 3. METODOLOGIA

O desenvolvimento da pesquisa se enquadra como descritiva, pois busca descrever dentro do processo de gestão por excelência na administração pública, qual o grau de satisfação dos solicitantes/clientes, que procuram os serviços prestados pela EMDUR. A pesquisa descritiva segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 127) “expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados”.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se enquadra como uma pesquisa de campo. De acordo Gonsalves (2001, p. 67):

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...].

Quanto à abordagem da pesquisa, foi feita de forma quali-quantitativa, pois foram utilizados métodos estatísticos para a obtenção e apresentação dos resultados, bem como a interpretação para as respostas de cunho aberto.

Os dados elegidos para a pesquisa foram levantados a partir das solicitações de serviços feitos à EMDUR nos meses de janeiro a maio de 2016, onde, a partir de questionário direcionado aos cidadãos que fizeram solicitações, buscou-se levantar os aspectos necessários a identificar a satisfação dos clientes tomando por base a qualidade no atendimento dos serviços prestados pela Empresa Municipal.

Como amostra, foi obtida a participação de 100 pessoas, de um total de 1.774 (mil setecentos e setenta e quatro) demandas atendidas nos meses de janeiro a maio de 2016, sendo selecionados aleatoriamente os participantes aos quais não se solicitou a identificação. Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 41) “universo ou população: é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Já a amostra “é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Neste caso, o universo da pesquisa se representa por uma amostra de 100 pessoas entrevistadas.

No término da aplicação do questionário, os dados foram dispostos em gráficos para a visualização dos resultados, e posteriormente a realização da análise.

#### 4. ANÁLISE DO RESULTADO

A primeira parte da análise tem objetivo de descrever o *locus* de pesquisa, qual seja a

Empresa Pública Municipal – EMDUR. A segunda parte tem o fim de visualizar o perfil do entrevistado e a terceira parte, procura responder a problemática levantada para o trabalho que foi saber se a Empresa Municipal de Desenvolvimento Urbano de Porto Velho – EMDUR empreende ações voltadas à gestão e a qualidade no atendimento das suas demandas?

#### 4.1 EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL – EMDUR

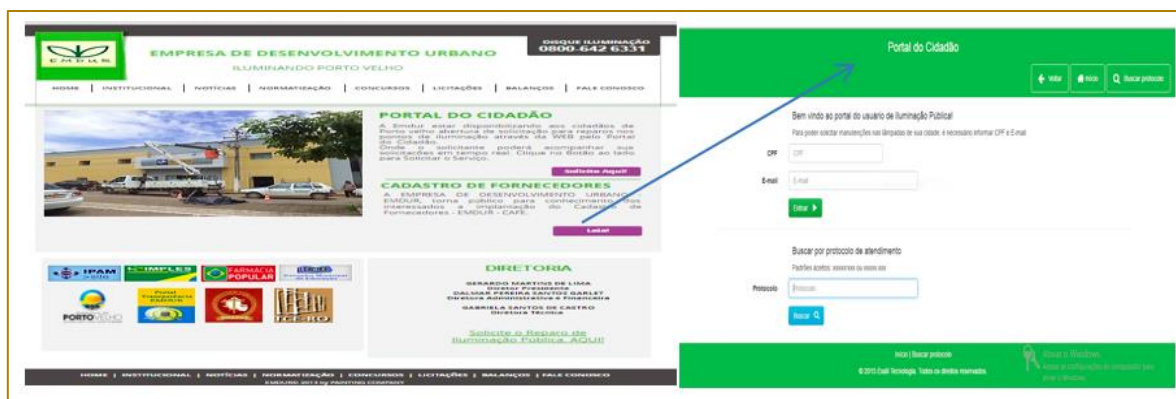
Porto Velho é a capital do estado de Rondônia e se localiza na parte Oeste da Região Norte do Brasil. Segundo dados coletados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município tem uma população de 502.748 mil habitantes, conforme estimativa de 2015. A maior parte da composição econômica do município de Porto Velho é voltada para a área de serviços com 83,8%.

Entre as empresas municipais, a EMDUR se apresenta como uma empresa prestadora de serviço público, que tem como objetivo a execução de programas de obras e desenvolvimento de áreas urbanas, iluminação pública, fabricação de artefatos de cimentos, elaboração e construção da habitação de interesse social em coordenação com o Banco Nacional de Habitação.

Criada em 24 de abril de 1980, cuja autorização foi concedida pela Lei Municipal nº186/1980, a Empresa recebe em média por semana 59 (cinquenta e nove) solicitações de iluminação pública e 234 (duzentos e trinta e quatro) mensais.

As solicitações de serviço são feitas através de três canais de atendimento: o *call center* que funciona em horário comercial por meio da recepção em atendimento pessoal, também em horário comercial, e pela página oficial da EMDUR, onde é possível aos cidadãos de Porto Velho fazer a abertura de solicitação para reparos nos pontos de iluminação através destes canais. Com isso, o solicitante poderá acompanhar sua solicitação em tempo real.

A EMDUR conta atualmente com uma equipe de 21 eletricitas e 10 caminhões para executarem seus serviços

Figura 2 – Home Page da EMDUR e Página do *Call Center*

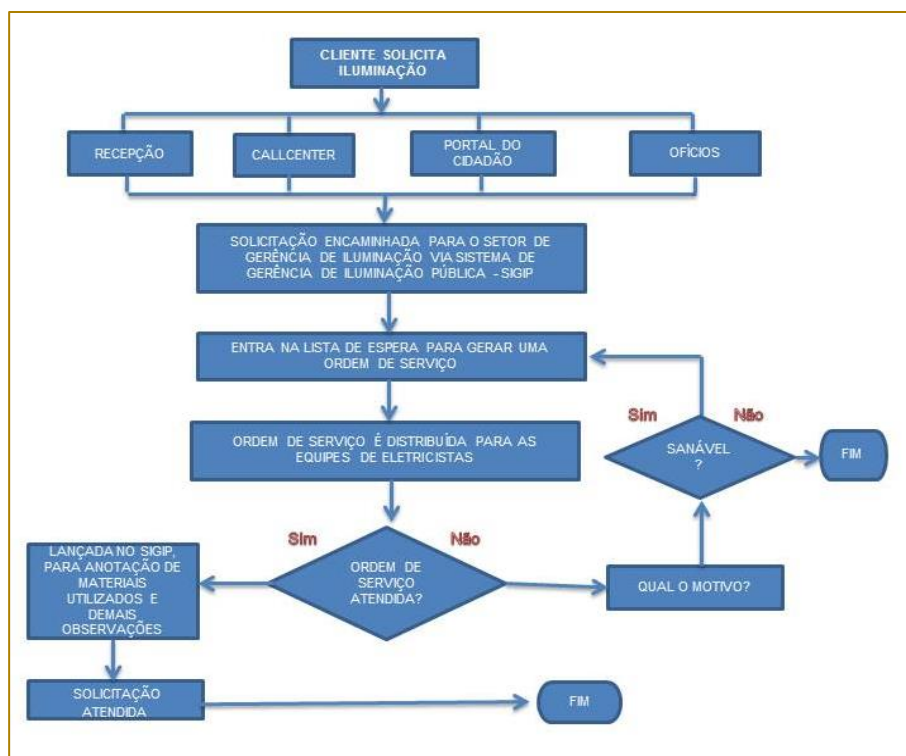
Fonte: Empresa de Desenvolvimento Urbano do Município de Porto Velho, 2016.

Percebe-se que a EMDUR, vem aderindo a métodos que facilitem a comunicação com a sociedade. Ocorrendo por meio de uma visão gerencial, a empresa criou canais que possibilitam o acesso dos cidadãos aos serviços por ela prestados. Adotou-se o Portal do Cidadão, que é um atendimento via WEB, além do *callcenter*, com atendimento em horário comercial. Com isso, os cidadãos têm mais agilidade para a solicitação dos serviços, tendo como resultado a melhor

qualidade no atendimento e agilidade em suas solicitações.

Em termos de estrutura organizacional, durante a pesquisa verificou-se que a EMDUR não possui um mapeamento dos canais de solicitações e a forma de tramitação para o atendimento das mesmas. Assim, a partir do levantamento feito junto à gerência de iluminação pública, produziu-se o Fluxograma que se apresenta na Figura 3.

Figura 3 – Fluxograma de uma solicitação de iluminação pública até o atendimento ao cidadão.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

O fluxograma demonstrado na figura nº 7 mostra o caminho dado a uma solicitação de iluminação pública, onde os cidadãos a partir das opções de atendimento fornecidas pela Empresa (recepção, callcenter, portal do cidadão e ofícios), requisitam os reparos de iluminação.

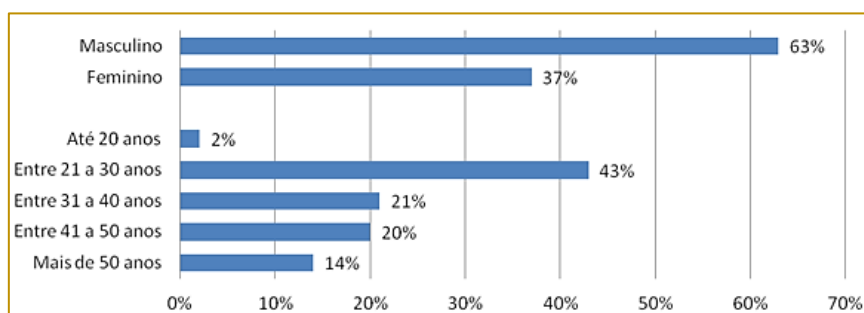
Depois de geradas, as solicitações são encaminhadas para o setor de Gerência de Iluminação via Sistema de Gerência de Iluminação Pública-SIGIP, os quais entram em

uma lista de espera para gerar uma Ordem de Serviço – O.S. Depois de gerada a O.S é feita a distribuição para as equipes de eletricitistas, se a O.S por algum motivo não for atendida a Gerência de Iluminação procura saber qual é o motivo, para verificar se é possível sanar o problema, se não for possível, é informado ao cidadão, entretanto se O.S não apresentar nenhum problema ela é lançada no SIGIP, para anotações de materiais utilizados e algumas observações e a O.S e atendida.

#### 4.2 PERFIL DO ENTREVISTADO

Por meio do gráfico 1 se demonstra o gênero e a faixa etária dos entrevistados.

Gráfico 1 – Gênero/Faixa Etária



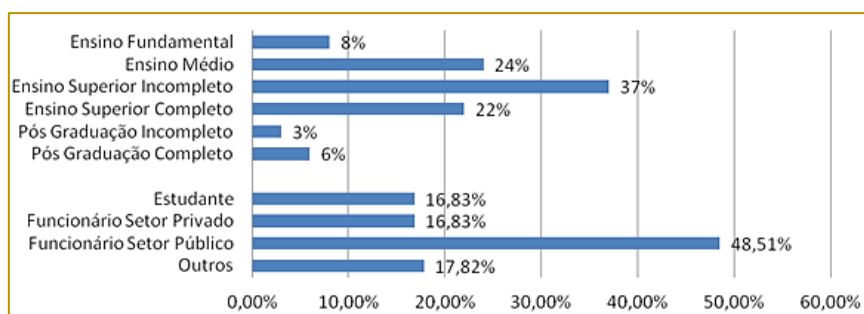
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

No gráfico 1, apurou-se que 66% dos solicitantes que responderam o questionário são do gênero masculino contra 37% do gênero feminino

Quanto à faixa etária, conforme apresentado, constatou-se que, a maioria dos solicitantes,

43%, possui idades entre 21 a 30 anos. O segundo maior índice, com 21%, são pessoas de 31 a 40 anos, seguidos de 20% que possuem entre 41 a 50 anos.

Gráfico 2 – Escolaridade/Profissão



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O Gráfico 2, que refere-se ao nível de escolaridade dos solicitantes, indica que 59% possuem nível superior incompleto/completo, 24% com nível médio, fator que indica um

índice de escolaridade e esclarecimento da maioria dos solicitantes.

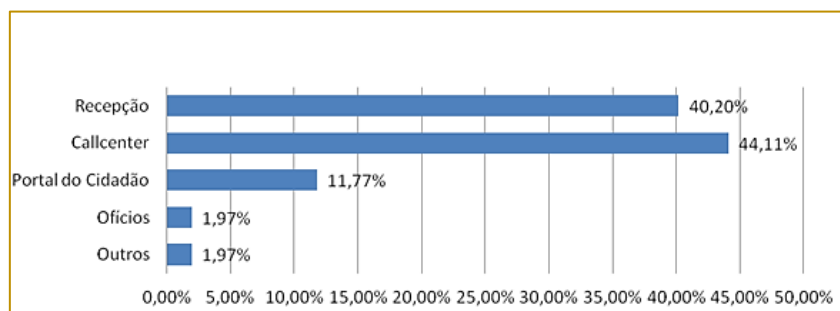
Quanto a profissão a maior parte dos solicitantes, com 48,51%, são funcionários

públicos. O segundo maior índice com 17,58% são outros (aposentados, autônomos, do lar, empresários, etc.), seguidos de

16,38% por estudantes e funcionários do setor privado.

### 4.3 EXCELÊNCIA DO ATENDIMENTO VIA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Gráfico 3 – Ao solicitar os serviços prestados pela EMDUR, qual o meio utilizado?

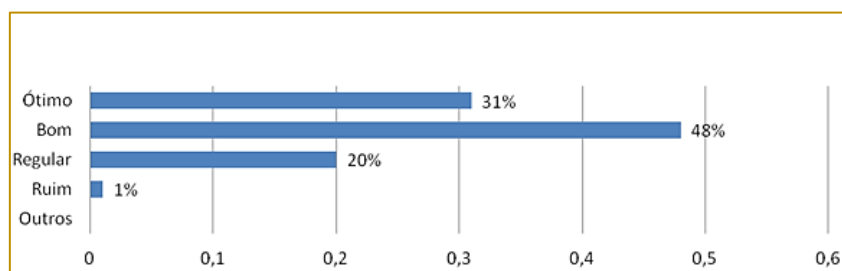


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

No Gráfico 3 é possível observar que os solicitantes, questionados acerca de qual meio utilizaram para requisitar os serviços da EMDUR, 44,11% responderam ser o *callcenter*. O segundo maior índice de solicitação, com 40,20%, foi via recepção, seguido de 11,77% que afirmaram ter utilizado o portal do cidadão e 1,97% por

meio de ofício e outros. Pode-se perceber ainda, que o meio mais ágil e de menor custo para a Empresa é o Portal do Cidadão, entretanto é ainda pouco utilizados pelos clientes, o que pode sugerir que a empresa empreenda esforços na divulgação para melhor aproveitamento desta ferramenta.

Gráfico 4 – Ao solicitar os serviços da EMDUR como você avalia o atendimento prestado pela empresa?



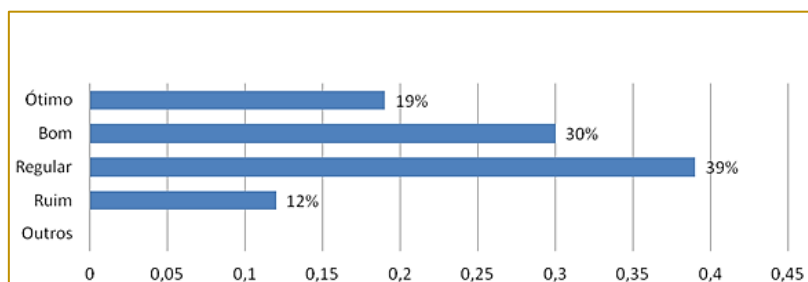
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

48% dos solicitantes da EMDUR avaliaram como bom o atendimento prestado pela empresa. Para os que avaliam o atendimento sendo ótimo o percentual é de 31%, seguido de 20% como regular e 1% ruim.

Verifica-se que 79% dos entrevistados apresenta grau satisfatório de atendimento. A Administração Pública no Brasil passa por

constantes transformações, procurando ser uma administração moderna e transparente. Nota-se uma maior conscientização dos cidadãos, que segundo Lourenço e Ferreira (2010, p.1) “estão cada vez mais insatisfeitos com os serviços públicos que lhes são oferecidos. Somada a essa insatisfação, a maior conscientização dos cidadãos têm levado a mudanças na esfera pública”.

Gráfico 5 – Como você avalia o prazo de espera para atendimento?

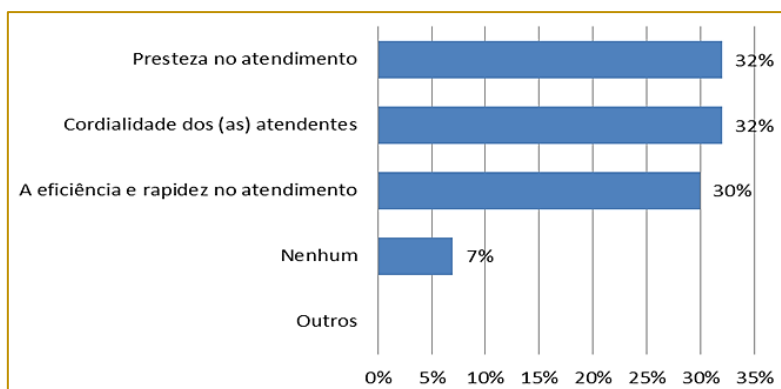


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Para 39% dos solicitantes da EMDUR, eles avaliam o prazo de espera da empresa como regular. Já 30% dos solicitantes avaliam sendo um prazo bom, seguido de 19% dos solicitantes considerarem sendo um prazo ótimo e 12% como prazo ruim. Tal resultado denota que a Empresa deve envidar maiores

esforços no processo logístico de atendimento, visando dar maior agilidade no tempo de atendimento, pois 51% dos entrevistados considerou regular ou ruim o prazo de espera, o que afeta diretamente os fatores da gestão de qualidade.

Gráfico 6 – Quais fatores lhe deixam satisfeitos com o atendimento da EMDUR?



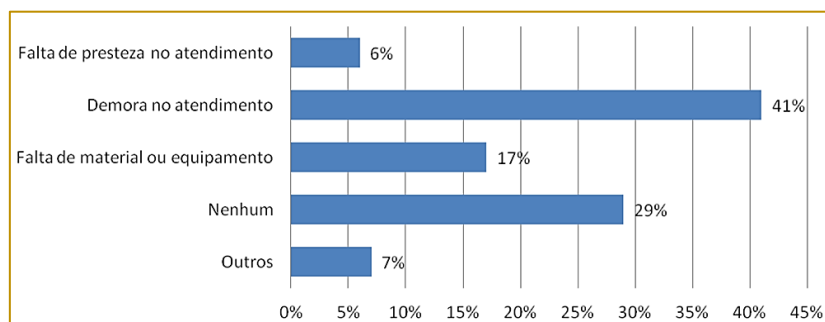
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O Gráfico 6, demonstra que 64% dos solicitantes da EMDUR sentem-se satisfeitos com a presteza no atendimento proporcionado pela empresa e com a cordialidade dos (as) atendentes, seguido de 30% dos entrevistados que apontaram satisfação com a eficiência e rapidez no atendimento.

Percebe-se que a qualidade e satisfação dos clientes não é um assunto exclusivo das

empresas privadas, preocupação também da administração pública imbuída da busca de uma gestão eficiente, voltada ao cidadão. Segundo Pereira (1998), "olhar o cidadão como cliente significa dar-lhe a devida atenção, dedicando-lhe o respeito que ele não recebia nas práticas da administração burocrática".

Gráfico 7 – Quais fatores lhe deixam insatisfeitos com o atendimento da EMDUR?



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

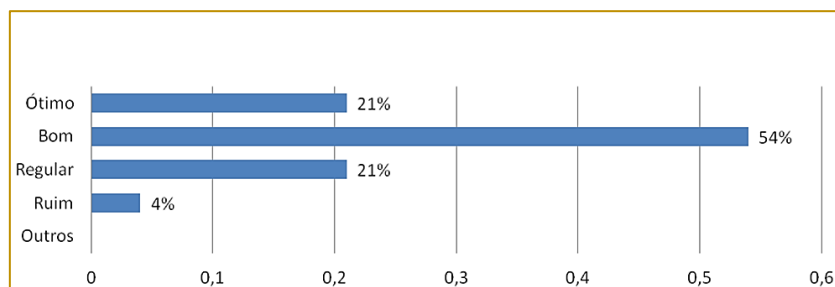
Com o fim de buscar outro olhar dos clientes, com foco nos possíveis aspectos negativos na prestação dos serviços, apurou-se, conforme dados do Gráfico 7, que 41% apontaram a demora para atender suas solicitações, resultado esse que se alinha com os dados do Gráfico 5 em que 39% dos solicitantes apontou o prazo de espera como regular.

Um dado positivo é que 29% dos solicitantes disseram não ter tido qualquer insatisfação com o atendimento prestado pela empresa.

Em resultado menos relevante, com 7%, foi apontado insatisfação com a falta de presteza no atendimento.

Coutinho (2000, apud TREVISAN et al., LÖBLER, VISENTINI e BOBSIN, 2009, p. 265) observam que “a prestação de serviço de alta qualidade no setor público é muito mais difícil de ser alcançada do que nas organizações privadas”. Isto acontece, porque nem sempre os usuários de serviços públicos possuem a opção por serviços alternativos, insatisfeitos ou não, são obrigados a utilizá-los.

Gráfico 8 – Como você avalia a qualidade dos materiais utilizados pela EMDUR?

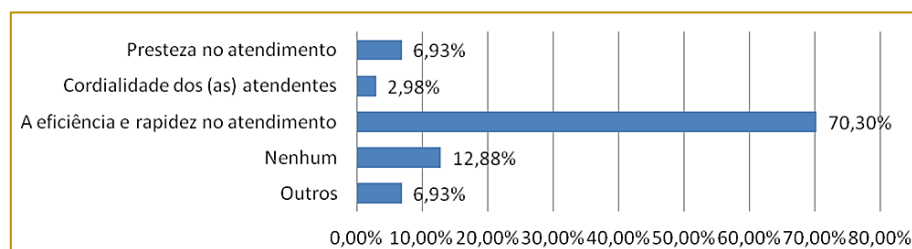


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Diante do Gráfico 8, demonstra-se que a maioria dos solicitantes da EMDUR considera o material utilizado pela empresa bom, sendo representado por 54% dos solicitantes

entrevistados. Para os que avaliam o material sendo ótimo o percentual é de 21%, seguido de 21% que acham regulares e 4% consideram um material ruim.

Gráfico 9 – Como usuário dos serviços prestados pela EMDUR quais aspectos considera necessário para a empresa melhorar?



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Os dados Gráfico 9, demonstram quais os aspectos os solicitantes da EMDUR consideram necessários para que a Empresa possa melhorar na prestação dos seus serviços. Como resposta, obteve-se que 70,30% dos solicitantes consideram que a empresa precisa ser mais eficiente e rápida em relação aos serviços solicitados. Porém 12,88% consideram que a empresa não precisa melhorar nada, pois a forma a qual tem prestado os seus serviços atendem as suas expectativas. Já 6,93% consideram que a empresa precisa ter mais presteza em seu atendimento e cordialidade.

## 5. CONCLUSÃO

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, implementado pelo decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2009, teve como principal finalidade contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. A GESPÚBLICA está inserida no novo modelo de gestão pública, a Administração Gerencial, que surgiu na década de 90 com o intuito de reduzir custos e buscar maior eficiência na administração pública.

A criação desse novo modelo teve como principal benefício uma administração mais flexível e voltada para as necessidades da sociedade. Diferentemente da Administração Patrimonialista e Burocrática, onde, ambos, tinham interesses voltados internamente à própria administração, com foco em processos e procedimentos ao invés de atendimento às demandas da sociedade. Com o novo modelo pôde-se perceber um esforço do Poder Público para oferecer maior excelência no atendimento aos cidadãos, dando uma resposta mais eficiente, melhor

organizada, e consequentemente atender ao princípio da confiança.

Neste contexto o presente trabalho teve como objetivo analisar os aspectos envolvidos à Gestão de Excelência na qualidade do atendimento dos serviços prestados pela EMDUR, Empresa pública municipal que tem por objetivo trazer a iluminação pública aos centros urbanos da cidade de Porto Velho.

Com a pesquisa pode-se observar que, 48% dos solicitantes entrevistados avalia o atendimento prestado pela EMDUR como bom e 31% como ótimo, ou seja, a grande maioria demonstra satisfação nos serviços prestados.

Os resultados da pesquisa revelaram ainda, que o problema levantado para o presente trabalho foi respondido na medida em que se demonstrou, que a EMDUR, vem aderindo a métodos que facilitem a comunicação com a sociedade. Ocorrendo por meio de uma visão gerencial, a empresa criou canais que possibilitam o acesso dos cidadãos aos serviços por ela prestados. Adotou-se o Portal do Cidadão, que é um atendimento via WEB, além do *callcenter*, com atendimento em horário comercial. Com isso, os cidadãos têm mais agilidade para a solicitação dos serviços, tendo como resultado a melhor qualidade no atendimento e agilidade em suas solicitações.

A pesquisa que fundamentou a elaboração deste artigo revelou, ainda, que a maioria das solicitações de iluminação pública são feitas via *call center*, e uma outra parte dos solicitantes utilizam a recepção para solicitarem reparos de iluminação.

Outra grande parte dos entrevistados avalia que a EMDUR presta um bom atendimento aos cidadãos, utiliza-se de bons materiais. Já 32% dos entrevistados se dizem satisfeitos com a equipe prestadora de serviços da



EMDUR, por apresentar presteza e cordialidade no atendimento. De acordo 41% dos entrevistados, o que os deixam mais insatisfeitos em relação aos serviços da empresa, é a demora no tempo de espera, ou seja, a realização do serviço solicitado. Sendo assim, eles sugerem como ponto relevante que a empresa reduza o tempo de espera e, com isso, a empresa será mais eficiente e eficaz.

Diante disto, observa-se que o atendimento realizado pela EMDUR, condiz com novo

modelo de gestão pública, pois, a forma com que os cidadãos são atendidos é, pela maioria dos entrevistados, satisfatória. Porém a demora no tempo de espera foi o ponto levantado na pesquisa como negativo na prestação dos serviços prestados, devendo assim, a Empresa Municipal procurar meios de agilizar essa parte do atendimento, e como consequência disso terá usuários mais satisfeitos com o serviço prestado.

## REFERÊNCIAS

- [1]. ADMINISTRAÇÃO Pública Gerencial no Brasil. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/05/administracao-publica-gerencial.html>>. Acesso em: 31 mar. 2016.
- [2]. ALVERGA, Carlos Frederico R. Polari de. O Patrimonialismo no Brasil da Colônia ao Fim do Segundo Reinado. (s.d). Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/testo/1960>>. Acesso em: 27 de mar. 2016.
- [3]. BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Avaliação Continuada da Gestão Pública: Repertório/Secretaria de Gestão. Brasília: MP, SEGES, 2004.
- [4]. BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- [5]. BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília, DF: ENAP; São Paulo: ed. 34, 1998
- [6]. Empresa Municipal de Desenvolvimento Urbano - EMDUR. Disponível em: <[www.emdurpvh.com.br](http://www.emdurpvh.com.br)>. Acesso em: 10 de mar. 2016.
- [7]. Fundação Nacional de Qualidade - FNQ. Excelência em Gestão. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq>>. Acesso em: 03 abr. 2016.
- [8]. \_\_\_\_\_. Modelo de Excelência da Gestão. Disponível em: <[http://fnq.org.br/e-book\\_MEG.pdf](http://fnq.org.br/e-book_MEG.pdf)>. Acesso em: 03 abr. 2016.
- [9]. GESPÚBLICA. Apresentação da GESPÚBLICA. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/apresentação>>. Acesso em: 11 de abr. 2016.
- [10]. \_\_\_\_\_. Autoavaliação da Gestão Pública. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/autoavaliação-da-gestão-pública>>. Acesso em: 26 de mai. 2016.
- [11]. GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1999.
- [12]. GONSALVES, Elisa Pereira. Iniciação à pesquisa científica. 2ª. ed. Campinas, SP: Alínea, 2001.
- [13]. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Rondônia. Disponível em <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=110020>> Acesso em: 22 de jun. de 2016.
- [14]. LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; FERREIRA, Patrícia Aparecida. Cidadão-consumidor: em busca de um conceito. Lavras - MG: Enapeg, 2010.
- [15]. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.
- [16]. MARTINS, Sergio Pinto. Instituições de Direito Público e Privado. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- [17]. MASCARENHAS, Marcos. Fundamentos da excelência em gestão pública. Disponível em <http://expertisegestaopublica.blogspot.com.br/2010/06/fundamentos-da-excelencia-em-gestao.html>. Acesso em: 24 de mai. 2016.
- [18]. MATIAS-PEREIRA, José. Curso de Administração Pública. Foco nas Instituições e Ações governamentais. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [19]. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. O que é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização Gespública? Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-publica/gestao-publica-referenciais-de-excelencia-modelos/o-que-e-o-programa-nacional-de-gestao-publica-e>. Acesso em: 23 de mai. 2016.
- [20]. \_\_\_\_\_. O que é o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP? Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-publica/gestao-publica-referenciais-de-excelencia-modelos/o-que-e-o-modelo-de>

excelencia-em-gestao-publica>. Acesso em: 23 de mai. 2016.

[21]. MOREIRA, Elisabete de Abreu e Lima. Administração Geral e Pública. 1ª ed. Bahia: JusPODIVM, 2016.

[22]. OLIVEIRA, Luciano. Evolução da administração Pública no Brasil. (s.d). Disponível em: <[http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/uciano\\_toq27.pdf](http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/uciano_toq27.pdf)>. Acesso em: 10 de mar. 2016.

[23]. PETERS, Alano. Poder Municipal. (s.d). Disponível em: <<http://www.alanopeters.com.br/blog/index.php/archives/41>>. Acesso em: 26 de mai. 2016.

[24]. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado –PDRAE. Brasília. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE, 1995.

[25]. Presidência da República. Decreto nº 5.378, 23 de fevereiro de 2005. <Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)>. Acesso em: 29 abr. 2016.

[26]. PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

[27]. Sistema de Autoavaliação da Gestão Pública- SAGP 250 Pontos. Disponível em: <[https://drive.google.com/folderview?id=0B2r2GcXn\\_IZmb0tlblpyVTdkN3M&usp=sharing](https://drive.google.com/folderview?id=0B2r2GcXn_IZmb0tlblpyVTdkN3M&usp=sharing)>. Acesso em: 24 mai. 2016.

[28]. TREVISAN, Ronieet al. Satisfação do Usuários de Serviços Públicos Municipais: Construção e Validação de um Instrumento. Revista de. Ciências Administrativas. Fortaleza, v. 15, n. 1, p. 262-28, jan/jun.2009.

# Capítulo 18

## CLASSIFICAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO GOVERNAMENTAL CADASTRO ÚNICO ONLINE

*Francisco Edivaldo Brito de Castro*

*Sérgio Chaves Arruda*

**Resumo:** Este estudo objetiva classificar as partes interessadas do Projeto Cadastro Único Online da Secretaria do Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Município de Fortaleza-CE. Para isso, utiliza-se o modelo de classificação das partes interessadas proposto por Mendelow (1991), além das boas práticas em gerência de projetos, preconizadas pelo PMI (2013). A metodologia de estudo é o quantitativo de caráter descritivo, bem como, pesquisa exploratória, bibliográfica e documental. Os dados foram coletados em março de 2016, junto aos 118 colaboradores de diversas áreas de negócio do Município que participam ativamente deste projeto. Conforme constatado, das quatro hipóteses estabelecidas para o estudo, três foram confirmadas na sua totalidade e uma de forma parcial. De acordo com o modelo teórico investigado, o cargo ocupacional denominado como Codificadores de Dados foi classificado como Mínimo Esforço. Os Coordenadores de Equipamentos e Supervisores como Mantenha Informados. A equipe do Projeto Cadastro Único *Online*, como Jogadores Chave e o Secretário de Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Município como Mantenha Satisfeito.

**Palavras-chave:** *Stakeholders*. Partes interessadas. Gestão de projetos. Cadastro Único *Online*.

\*Trabalho inicialmente apresentado no evento Convibra 2016 - online conference e publicado na Revista IPTEC no seu Vol. 5, N. 2. Jul./Dez. 2017

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos acerca dos *stakeholders* ou partes interessadas emergiu na década de 1980 a partir da publicação da obra *Strategic Management - A Stakeholder Approach* de Edward R. Freeman em 1984. Freeman focava no problema da agregação de valor comercial as empresas e o cenário mundial da época. (FREEMAN, 1984).

Nesta perspectiva, classificar as partes interessadas de um projeto se torna relevante para a eficiente gestão organizacional. Nesse entendimento, Mendelow (1991) classifica as partes interessadas, da seguinte forma: Mínimo Esforço; Mantenha Informado; Jogadores Chave; e Mantenha Satisfeito.

Esta pesquisa trata-se de estudo quantitativo de caráter descritivo, onde a intenção é garantir precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretações, com possibilidade de fornecer mais segurança e reduzir as possíveis interferências, esta forma de avaliação procura investigar a correlação entre variáveis e é fundamental para diversas ciências sociais. (RICHARDSON, 1989). Já a tipologia de pesquisa é exploratória, bibliográfica, descritiva e documental. A pesquisa exploratória tem como objetivo fornecer um grau de intimidade com o problema, com o objetivo de torná-lo mais explícito a constituir suposições. Esta pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002).

Por tal razão, o objetivo principal deste estudo foi classificar as partes interessadas do Projeto Cadastro Único *Online* realizado pela Secretaria do Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate à Fome – SETRA do município de Fortaleza-CE. Para isso foram estabelecidos, os seguintes objetivos específicos: a) verificar se a parte interessada conhecida como mínimo esforço é propensa a aceitar o que é dito e a seguir as instruções dentro do ambiente de um projeto; b) investigar se a parte interessada do projeto conhecida como mantenha informado está envolvida com a estratégia da Instituição; c) confirmar se a parte interessada mantenha satisfeito faz parte da alta gestão da organização; e d) verificar se a parte interessada jogadores chaves podem ser considerados como principal fator de mudança dentro de um projeto.

O referido estudo partiu das hipóteses de que: H1) A parte interessada conhecida como

Mínimo Esforço é mais propensa do que outros a aceitar o que é dito e seguir as instruções dentro do ambiente do projeto; H2) A parte interessada no projeto conhecida como Mantenha Informado está envolvida na estratégia, mas não têm o poder de fazer qualquer coisa; H3) Jogadores Chaves são o principal fator de mudança dentro de um projeto e H4) Mantenha Satisfeito faz parte da alta gestão da organização.

Para tanto, o estudo buscou responder ao seguinte questionado: quais são as partes interessadas do Projeto Cadastro Único *Online* da Secretaria Municipal do Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate a Fome (SETRA) no município de Fortaleza-CE?

Este estudo está organizado nos capítulos: 1 Introdução; 2 Os *Stakeholders*; 3 Gestão das Partes Interessadas de um Projeto; 4 O Programa Governamental Cadastro Único *Online*; 5 Metodologia; 6 Resultados e Discussões; 7 Conclusão e Referências.

## 2 OS STAKEHOLDERS

O interesse pelo conhecimento sobre os *stakeholders* ou parte interessadas surgiu na década de 1980 e teve como marco a publicação do livro de Edward R. Freeman *Strategic Management - A Stakeholder Approach* em 1984. Na época Freeman focava no problema da agregação de valor comercial a empresa e cenário mundial na época contava com pessoas se tornando cada vez mais conscientes dos efeitos do capitalismo em todas as áreas de sua vida (FREEMAN, 1984).

De acordo com Freeman (1984), a temática *stakeholders* são grupos de pessoas que podem ser atingidos direta ou indiretamente por uma organização quando a mesma exerce seus objetivos.

A teoria das partes interessadas ou simplesmente *stakeholders* está ligada diretamente a gestão estratégica da organização. A perspectiva de parte interessada de um negócio oferece uma alternativa que pode melhorar as perspectivas econômicas da gestão estratégica moderna. A ideia da teoria dos *stakeholders* é consistente com outras teorias estratégicas a exemplo do estudo da economia industrial. (FREEMAN, 1984)

Segundo Fassin (2009), uma organização não consegue atender todos os *stakeholders*,

para isso se faz necessária uma classificação destes *stakeholders*, para que assim seja possível priorizar quais destes precisam ser priorizados em cada situação particular.

Neste pensamento, surge o questionamento para o *stakeholder* que é quem deve receber mais atenção, e é importante falar que esta atenção pode variar de acordo com o andamento do processo ou situação ambiental. A categorização destas partes interessadas se faz importante também para que o gestor consiga direcionar seus esforços nos indivíduos que são importantes para a sobrevivência e sucesso da empresa. (FRIEDMAN; MILES, 2006).

Newman (1979) utilizou grupos externos que a empresa precisa como clientes, fornecedores, acionistas, sindicatos e funcionários da administração fiscal. Newman (1979) sugeriu que para ter uma gestão bem sucedida é necessário obter ideias que sejam aceitas de bom grado por todos os grupos interessados. Segundo ele estratégia lida em grande parte, mas não totalmente, com um tratamento nas relações entre a empresa e os contribuintes externos. Estes contribuintes podem ser classificados como recursos ou grupos de interesse.

Mainardes *et al* (2011), buscou uma classificação por importância dos

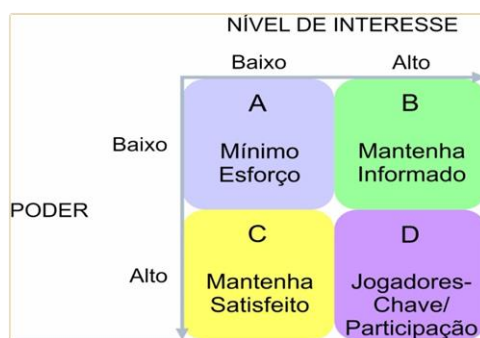
*stakeholders*. Este método usou como embasamento teórico o estudo apresentado por Whetten (1989). Para Whetten (1989), o modelo deve estar sustentado em dinâmicas sociais, psicológicas e econômicas capazes de unificar o modelo, embasado numa lógica fundamental. Este método de classificação por importância, usa o fator influência do *stakeholder* captada pelos atores internos da organização. Portanto, a própria organização identifica e defini suas partes interessadas, usando a influência mútua entre os membros da mesma. Esta forma de classificação gerou a seguinte classificação das categorias: Regulador, Controlador, Parceiro, Passivo, Dependente e Não *Stakeholder*.

## 2.1 A MATRIZ DE PODER E NÍVEL DE INTERESSE DOS *STAKEHOLDERS* DE MENDELOW

No entendimento de Mendelow (1991), os *stakeholders*, podem ser compreendidos pelos seus níveis de interesse, bem como de poder

Na figura 1 se observa a relação de poder e interesse das partes interessadas proposto por Mendelow.

Figura 1 - Matriz de poder e nível de interesse



Fonte: Mendelow (1991).

Segundo Mendelow (1991), o poder dos grupos de interesse se refere à capacidade de influenciar a organização, enquanto que o seu interesse diz respeito à vontade de o fazer.

Para Mendelow (1991), o mapeamento de partes interessadas pode ajudar a lidar com os conflitos que podem vir a ocorrer. Ele identifica as expectativas destas partes interessadas. O processo envolve a tomada

de decisões sobre as duas que são o poder e o nível de interesse.

A Matriz de Poder e Nível Interesse, visualizada abaixo usa dois eixos para classificar os *stakeholders*, o poder que possuem e o interesse que podem mostrar em apoio à instituição ou ao projeto. A matriz indica o tipo de relação que as organizações tipicamente podem estabelecer com grupos

de interessados nos diferentes quadrantes. (MENDELOW, 1991).

### 2.1.1 COMPREENDENDO A MATRIZ DE PODER E NÍVEL DE INTERESSE

A matriz é normalmente completada em relação ao impacto das partes interessadas de uma estratégia particular. O objetivo é

avaliar se a resistência das partes interessadas é susceptível de inibir o sucesso da estratégia e quais políticas podem facilitar a aceitação da estratégia.

Pode-se verificar abaixo a classificação das partes interessadas dentro da Matriz segundo Mendelow (1991), bem como as estratégias aplicáveis a cada uma das partes interessadas.

Quadro 1 - Classificação das partes interessadas segundo Mendelow

Categoria de <i>Stakeholder</i>		Característica e Estratégia
A	Mínimo esforço	Sua falta de interesse e poder torna aberto à influência. Eles são mais propensos do que outros a aceitar o que é dito e seguir as instruções.
B	Mantenha informado	Essas partes interessadas estão envolvidos na estratégia, mas não têm o poder de fazer qualquer coisa.
C	Mantenha satisfeitos	A chave aqui é manter estas partes interessadas satisfeitas. Isto poderia envolver tranquilizando-os com os resultados do projeto.
D	Jogadores-chave / participação	Essas partes interessadas são os principais fatores de mudança. A Gestão, portanto, precisa comunicar planos e em seguida, discutir questões de implementação.

Fonte: Mendelow (1991).

A falta de interesse da categoria “Mínimo Esforço” a deixa a disposição para que este *stakeholder* receba influência, sem muitas complicações, estas partes interessadas estão mais disponíveis a receber orientações e sugestões da Gerência do órgão, bem como da equipe de projetos.

A categoria “Mantenha Informado” está mais envolvida na estratégia não só do órgão, como também do Projeto, sendo fundamental para que os resultados do mesmo sejam alcançados, de acordo com o planejado. Vale salientar que, esta categoria de partes interessadas, não detêm o poder de decisão direta. Para o autor eles são propensos a aceitar instruções, e sua falta de poder de decisão o torna maleável. Os grupos dispostos de forma positiva nesta categoria tendem a apoiar a estratégia da gerência do projeto, aconselha-se a informar este grupo sempre com antecedência em caso de mudanças.

A parte interessada classificada como “Mantenha Satisfeitos” geralmente é aquela que detêm o poder de decisão, portanto o gerente do projeto precisa ter um olhar especial sobre ele. Mantendo-o sempre informado a respeito dos resultados do projeto e buscando seu apoio no andamento

e ampliação do mesmo caso se faça necessário. Reforça-se que esta parte interessada faz parte da alta gerência do órgão.

Os Jogadores-chave/participação estão ligados diretamente aos principais fatores de mudança, o que obriga a gestão do projeto a manter os mesmos sempre informados das decisões tomadas pela gestão. Estas partes interessadas também têm voz ativa na tomada de decisões, principalmente quando se trata de mudanças no decorrer do Projeto.

Para Mendelow (1991), os objetivos de cada grupo de interessados dentro de um projeto pode ser conflitante, por exemplo, o desejo da equipe em conseguir melhores condições de trabalho e salários mais altos pode conflitar diretamente com o desejo da gestão em gerar mais lucros para a empresa.

### 3 GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS DE UM PROJETO

Segundo Termini (2003), a profissão baseada na gerência de projetos começou nos anos 1920, e ganhou impulso na Primeira e na Segunda Guerra Mundial. Muitas das organizações, não apenas de defesa, mas

aquelas de infraestrutura, que tiveram que dar suporte à guerra, se tornaram bastante eficientes no gerenciamento de projetos. Foi por conta das guerras que essa profissão ganhou mais notoriedade e pró-atividade. Apesar de, segundo ele, ter sido ignorada por três décadas e somente ter ressurgido nos anos 1980, quando a competição global se acirrou.

A Gerência de Projetos é uma área muito ampla e que atualmente vem sendo abordada por muitos especialistas de outras áreas. A principal fonte intelectual hoje no mundo vem do *Project Management Institute* (PMI), que define gestão de projetos como sendo o processo através do qual se aplicam conhecimentos, capacidades, instrumentos e técnicas às atividades do projeto de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos diversos *stakeholders* que são indivíduos ativamente envolvidos no projeto ou cujo resultado do mesmo poderá afetá-los positivamente ou negativamente.

O gerenciamento das partes interessadas tem o objetivo de analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto. O capítulo do PMBOK, PMI (2013) que trata sobre este assunto apresenta os seguintes processos: identificar as partes interessadas, planejar o gerenciamento das partes interessadas, gerenciar o engajamento das partes interessadas e controlar o engajamento das partes interessadas.

### 3.1 CATEGORIZANDO AS PARTES INTERESSADAS DE UM PROJETO

A equipe de gerenciamento do projeto precisa identificar cada parte interessada, para determinar os requisitos e as expectativas em relação ao projeto de todas as partes envolvidas. As partes interessadas podem mudar ao longo do ciclo de vida do projeto, mas para que isso não aconteça, é de responsabilidade do gerente de projeto avaliar as contribuições desde estudo dos grupos até o patrocínio por completo do projeto (PMI, 2013).

Segundo o PMI (2013), no caso das partes interessadas com expectativas positivas do projeto, seus interesses serão atendidos da melhor forma possível, mas se ajudarem o mesmo a ter o sucesso desejado, já na parte

negativa, seus interesses seriam mais bem atendidos se conseguissem impedir o progresso do projeto, sendo que a negligência pode aumentar muito a probabilidade de falha. Para que isso não aconteça, o gerente do projeto tem que balancear os interesses e garantir que a equipe do projeto interaja de maneira profissional e cooperativa, sendo que as partes interessadas do projeto podem ser divididas em: Usuários, Patrocinador, Gerentes de projetos, Equipe do projeto, Gerentes funcionais e Equipe de operações.

## 4 O PROGRAMA GOVERNAMENTAL CADASTRO ÚNICO ONLINE

O Cadastro Único é um programa do governo federal que identifica e caracteriza os mais pobres e permite conhecer a realidade socioeconômica das famílias de baixa renda. Por meio de um sistema informatizado, o governo federal consolida os dados coletados no Cadastro Único para formular e implementar políticas específicas, que contribuem para a redução das vulnerabilidades sociais a que essas famílias estão expostas. (MDS, 2015), as informações desse cadastro são utilizadas pelos governos municipais, estaduais e federal.

Já o projeto de implantação do Cadastro Único na modalidade *Online* em Fortaleza-CE, objetiva implantar o atendimento *online* do Cadastro Único nas 35 unidades públicas, dentre elas os Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) e NUCAD's, observando a gestão por resultados e as boas práticas de gerência de projetos, utilizados no referido processo (SETRA, 2015).

O processo de implantação do Projeto foi dividido em fases: começou com um projeto-piloto, realizado em três unidades de atendimento: Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) da Barra do Ceará, o Centro de Referência da Assistência Social do Couto Fernandes e Unidade de Atendimento do Vapt-Vupt. Essa primeira fase ocorreu no período de 23 de fevereiro a 16 de junho de 2015 (SETRA, 2015).

Importante ressaltar que, segundo o site do MDS, o CRAS é uma unidade pública estatal descentralizada da política de assistência social sendo responsável pela organização e oferta dos serviços socioassistenciais da Proteção Social Básica do Sistema Único de

Assistência Social (SUAS) nas áreas de vulnerabilidade e risco social dos municípios e DF (MDS, 2016).

A Portaria nº 177 de 16 de junho de 2011, que define procedimentos para a gestão do cadastro único, no seu Artigo 6º, §2º, afirma que a coleta de dados poderá ser realizada eletronicamente, com preenchimento direto no sistema do cadastro único VERSÃO 7.0, tornando assim o atendimento mais rápido e a repercussão dos dados dentro do Sistema muito mais ágil. Dessa forma, supera-se a fase da digitação, que geralmente demanda muito tempo e gastos com mão de obra para a Administração Pública (BRASIL, 2016).

Apesar de uma mudança deste porte ser muito benéfica para população, havia algumas restrições, dentre elas a estrutura física das unidades de atendimento, ausência de *links* de internet e falta de equipamentos de tecnologia da informação (TI) nas unidades. Havia também alguns riscos como a mudança na forma de executar auditorias e fiscalizações e o próprio controle da gestão sobre o Cadastro Único (SETRA, 2015).

O “Vapt-Vupt”, por exemplo, é uma central de serviços do Governo do Estado do Ceará que oferece todos os serviços da CAGECE (Central de Abastecimento de Água e Esgoto) e DETRAN (Departamento de Trânsito); Cadastro Único, que permite a inclusão no programa federal Bolsa-Família; emissão de carteira de estudante; pedido de seguro-desemprego, dentre outros serviços (SETRA, 2015).

Esta fase teve a duração de três meses, nessa e foram obtidos resultados significativos, como o aumento substancial na quantidade de atendimentos à população e uma redução no tempo médio de atendimento para menos de terço do tempo que era gasto antes da implementação do Projeto (SETRA, 2015).

Na sua segunda fase, o Projeto contou com a inserção de mais seis locais de atendimento: os Núcleos de Atendimento do Cadastro Único – NUCAD’s, situados nas seis Secretarias Regionais, unidades administrativas descentralizadas da Prefeitura Municipal de Fortaleza-CE. A segunda fase ocorreu no período de 16 de junho a 16 de setembro de 2015 (SETRA, 2015).

Por fim, a terceira fase, a maior delas, iniciada em 31 de agosto de 2015, com previsão de finalizar em 31 de julho de 2016, contará com mais 26 unidades de atendimento na modalidade Cadastro Único na Modalidade *Online* (SETRA, 2015).

#### 4.1 OS PARTICIPANTES DO PROJETO CADASTRADO ÚNICO ONLINE

A partir do Guia PMBOK, PMI (2013), conseguiu-se identificar algumas partes interessadas no projeto, iniciando pelo Patrocinador que no ambiente corporativo estudado é o Secretário Municipal do Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate a Fome, órgão este responsável pela manutenção do Projeto cadastro Único no Município de Fortaleza-CE.

O Gerente do Projeto foi indicado para esta função dentro do Projeto pelo Patrocinador. O mesmo exerce a função de Coordenador de Tecnologia da Informação da SETRA, e desenvolve outros projetos dentro desta Secretaria nas áreas de tecnologia, Assistência Social, Trabalho e Segurança Alimentar.

A equipe do Projeto foi indicada pelo Gerente e disponibilizada pelo Patrocinador para execução deste projeto. A referida equipe também desempenha cargos funcionais dentro da Secretaria.

O Gerente do Projeto criou a categoria Gerentes Funcionais para categorizar os Coordenadores de equipamentos vinculados a SETRA, dentre eles Centros de Referência da Assistência Social – CRAS’s, Núcleos de Atendimento do Cadastro Único – NUCAD’s. Estas pessoas exercem o cargo de Coordenadores destes pontos de atendimento,

A equipe de operações é formada de funcionários terceirizados, vinculados a SETRA e exercem funções finalísticas dentro do processo, como o atendimento ao público e a inserção de dados de atendimento do Cadastro Único no Sistema *online*.

Estas partes interessadas estão quantificadas no quadro abaixo, as mesmas foram identificadas em vários documentos do Projeto a exemplo do Termo de Abertura, como podemos verificar:



Tabela 1 - As partes interessadas do projeto de implantação do Cadastro Único *online* no Município de Fortaleza-CE

Categoria	Público	Quantidade
Patrocinador	Secretário do Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate a Fome – SETRA	1
Gerente do Projeto	Coordenação da Tecnologia da SETRA	1
Equipe do Projeto	Equipe indicada pelo Gerente do Projeto, usando como base o conhecimento de cada membro.	7
Gerentes Funcionais	Membros da equipe de projetos que exercem cargos administrativos dentro da SETRA.	26 Coordenadores de CRAS 07 Supervisores de NUCAD
Equipe de Operações	Nesta categoria entram os entrevistadores do Cadastro Único que com a implantação do Projeto passaram a ser Digitadores, o que permite a inserção de dados dentro do Sistema Cadastro <i>Online</i> .	119 Digitadores 111 Entrevistadores

Fonte: Projeto de Implantação do Cadastro Único *Online* no Município de Fortaleza-CE (2016).

## 5. METODOLOGIA

Para este estudo utiliza-se metodologia quantitativa de caráter descritivo, em que a intenção é garantir precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretações, possibilitando, enfim, mais segurança e reduzindo as possíveis interferências.

Quanto a tipologia de pesquisa, este estudo trata-se de pesquisa exploratória, bibliográfica, descritiva e documental. Na pesquisa documental foram consultados os documentos desenvolvidos pela equipe do projeto a partir das boas práticas definidas no Guia PMBOK, PMI (2013). Neste caso a pesquisa utilizou documentos construídos no Projeto de Implantação do Cadastro Único *Online*, e buscou também experiências bem sucedidas na área de Gerência de Projetos por meio do Guia PMBOK.

A amostra é definida por técnica não probabilística casual simples, já que o questionário é apresentado para resposta espontânea, totalizando assim 118 colaboradores envolvidos diretamente no Projeto Cadastro Único *Online*. Foi pesquisado quatro grupos distintos de profissional envolvidos com o Projeto, a saber: a) O Secretário Municipal e Assistência Social; b) Equipe de projeto; c) Coordenadores dos CRAS e Supervisores dos NUCAD's; e d) Codificadores de dados do Cadastro Único *Online*.

O questionário da pesquisa é constituído por 21 perguntas estruturadas, a partir do modelo

de classificação das partes interessadas proposta por Mendelow (1991), por meio da matriz de poder e nível de interesse, para classificar quatro categorias distintas de *stakeholders*. A segunda parte é composta por perguntas de aspecto sociodemográfico, tais como: sexo; faixa etária; escolaridade; lotação/setor; cargo/função; e tempo de empresa, que objetivaram levantar dados acerca do perfil dos participantes da pesquisa. Para auxiliar na análise e tratamento dos dados, foi utilizado o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), o qual permitiu a tabulação e geração de estatísticas acerca dos dados coletados em campo.

O questionário foi disponibilizado (via e-mail), no período de 8 a 12 de março de 2016, onde por meio de um *hyperlink*, os participantes da pesquisa puderam responder as perguntas, com a percepção que melhor representa seu ponto de vista. Para auxiliar a análise de tratamento dos dados, foi utilizada a escala gradativa de opinião: que vai de -2 = Nunca; -1 = Raramente; 0 = Às vezes; 1 = Frequentemente; 2 = Sempre. Para Marconi e Lakatos (2003), a interpretação dos dados é o momento mais importante do trabalho, pois é neste momento que são transcritos os resultados da pesquisa, só que o pesquisador aponta estes dados sob forma de evidências para confirmação ou refutação das hipóteses anteriormente apontadas pelo mesmo.

Com o objetivo de aferir a confiabilidade do questionário aplicado, decidiu-se utilizar o

*Alfa de Cronbach* que tem o papel de medir a correlação entre respostas em um questionário através da análise das mesmas, chegando a uma correlação média. Para Cortina (1993), o *Alfa de Cronbach* é uma estatística importante e difundida nas investigações científicas. O coeficiente foi apresentado em 1951 por Lee J. *Cronbach* (CRONBACH, 1951). O indicador mede a confiabilidade da consistência interna da escala proposta na pesquisa.

Dando continuidade a análise dos dados optou-se pela realização de análise de frequência relativa aos valores e atributos de trabalho observados e pela análise de *cluster* conforme descrito nos próximos itens seguintes. A análise de *cluster* ou de agrupamentos é um grupo de técnicas multivariadas, cuja finalidade principal é agrupar objetos com base nas características que possuem. Esta análise tem sido usada para construção de tipologias e taxonomia numérica (classificação empírica) (HAIR *et al.*, 2009).

No entendimento de Hair *et al.* (2009), a análise de *cluster* classifica objetos, respondentes, produtos ou outras entidades, em um conjunto de características selecionadas. Os agrupamentos resultantes devem exibir alta homogeneidade dentro do *cluster* e alta heterogeneidade entre *clusters*. Assim, a análise de *cluster* permite a agregação dos objetos a partir de atributos de similaridade entre os mesmos.

Com o intuito de alcançar um resultado consistente, faz-se necessária a execução de uma análise de discriminante, esta é mais uma técnica da estatística multivariada utilizada para discriminar e classificar objetos. Para Khattree e Naik (2000) é a técnica multivariada que estuda a separação de objetos em classes. A discriminação ou separação é a primeira etapa, sendo a parte exploratória da análise e consiste em se procurar características capazes de serem utilizadas para alocar objetos em diferentes grupos previamente definidos.

Segundo Johnson e Wichern (1999), classificar ou alocar é seguir um conjunto de regras que são usadas para segmentar novos objetos. O critério de seleção de variáveis adotados foi o traço do produto da matriz de covariância para as variáveis envolvidas, como forma de garantir que nenhum pressuposto estatístico esteja sendo negligenciado.

Foi feita comparação de quatro grupos de indivíduos apontados na Tabela 1, a saber: Patrocinador; Equipe de Projeto; Gerentes Funcionais e Equipe de Operações. Pode-se observar ainda que esses indivíduos ocupam cargos corporativos dentro da organização da SETRA ou dentro do próprio projeto como se pode observar na mesma tabela.

De posse destas informações, foi selecionado o modelo de classificação proposto Mendelow (1991), que traz a matriz de força e sua relação com o nível de interesse. Esta matriz é composta pelas categorias: Mínimo Esforço; Mantenha Informado; Mantenha Satisfeito e Jogadores-Chave.

Com relação à confiabilidade da metodologia utilizada para análise dos dados, foi calculado por meio do resultado do *Alfa de Cronbach* (0,897) que foi superior a 0,70 que de acordo com Hair Jr *et al.* (2009), representa um valor aceitável para nos garantir a confiabilidade dos resultados obtidos.

Foram obtidas as frequências absolutas das respostas por item. Para a obtenção das frequências, foi considerado que a escala de -2 a 2 multiplicada por um fator hierárquico de acordo com cada cargo, 1 para os operacionais, 3 para os coordenadores e/ou supervisores, 4 para equipe de projeto e 6 para o secretário, gerando assim uma escala aproximadamente contínua de valores.

Nenhuma das variáveis foi desconsiderada para a análise de *cluster*. Os indivíduos foram listados de 1 a 118, a partir da classificação das questões nos quatro grupos, foram obtidas as medidas (centroides) das questões por respondente para encontrar um valor que represente cada grupo, considerando a escala nominal de valores.

A seguir serão apresentados os resultados e discussões decorrentes do estudo.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir serão observados os resultados e as discussões acerca dos resultados obtidos com a pesquisa, em que se verificou a categorização das partes interessadas do Projeto Cadastro Único *Online* da Secretaria Municipal do Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate a Fome (SETRA).

## 6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Na tabela 2, observam-se as características dos participantes desta pesquisa.

A amostra pesquisada contém trinta e nove respondentes que são do sexo masculino e setenta e nove estudantes do sexo feminino.

As respostas em relação à escolaridade dos colaboradores pesquisados possuíam no momento da realização da pesquisa foram informadas conforme o acima, sinalizando uma maioria, 55%, no nível médio quer seja cursando, incompleto ou completo.

Tabela 2 - Perfil dos respondentes

Característica		Frequência Absoluta	Percentual (%)
Gênero	Feminino	79	66,9
Escolaridade	Ensino Médio e Superior	65	83,1
Faixa etária (anos)	18-30	62	52,6

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme observado, trinta e um profissionais que participaram da pesquisa informaram que estavam com dezoito a vinte e cinco anos e de vinte e seis a trinta anos e apenas oito pesquisados na época da realização da pesquisa estavam entre trinta e seis e quarenta anos. Pode-se observar, também, que nesta amostra existe um equilíbrio entre os com idade de inferior e superior a trinta anos.

A maioria dos participantes informam que está no órgão, há pelo menos três anos (67%), em relação ao tempo trabalhado antes do formato *online* do CadÚnico, 88% informaram que trabalharam até doze meses e após da implementação, 87% afirmaram que trabalham até três anos. Observou que dentre todas as unidades que foram coletadas havia 67% de unidades do CRAS.

Na tabela 3 observam-se os dados ocupacionais dos respondentes.

Tabela 3 - Dados Ocupacionais dos respondentes

Dados Ocupacionais	Categorias	Frequência Absoluta	Percentual (%)
Tempo de empresa (anos)	De 1 a 2	47	39,8
	De 2 a 3	35	29,7
Tempo de antes - Cad. Único <i>Online</i> (meses)	Até 3	24	20,3
	De 6 a 12	48	40,7
	Acima de 12	14	11,9
Tempo de após - Cad. Único <i>Online</i> (anos)	Até 1	46	39,0
	De 1 a 2	39	33,1
Lotação	CRAS	79	66,9
Tipo de Cargo	Conveniada / Terceirizado	98	83,1
Função Exercida	Codificador/ Digitador	106	89,8

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na realização da pesquisa, há quatro categorias de profissionais: cento e seis codificadores de dados, sete coordenadores e/ou supervisores, quatro membros da equipe de projetos e um secretário. Estes podem ser servidores públicos concursados, servidores conveniados ou servidores comissionados.

A Tabela 3 acima, mostra no universo pesquisado uma ampla maioria terceirizada ou conveniada (83%). Ainda analisando a mesma tabela, pode-se observar que as partes interessadas do Projeto Cadastro Único *Online* têm algumas características mais comuns, dentre elas a função exercida que em sua maioria são Codificadores de

dados e o tipo de cargo conveniado/terceirizado.

## 6.2 CATEGORIZANDO OS COLABORADORES DO PROJETO CADASTRO ÚNICO *ONLINE* NO MUNICÍPIO DE FORTALEZA-CE

Observamos na tabela 4, o agrupamento que formou cada categoria. Os números que encontram-se na coluna de colaboradores fazem referência a cada entrevistado de forma individual, podemos visualizar de cara que a categoria mínimo esforço é a mais numerosa dentro do projeto, totalizando 90 colaboradores.

Tabela 4 - Categorizando os colaboradores do Projeto Cadastro Único *Online* no Município de Fortaleza-CE

Categoria	Colaboradores
A – Mínimo Esforço	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118
B – Mantenha informado	59, 60, 61, 63, 94, 95, 98
C – Jogadores-chave / participação	3, 66, 68, 69
D – Mantenha satisfeito	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram obtidos quatro grupos conforme a hipótese inicial do pesquisador, Tabela 6. Foi feita então uma análise de *cluster* hierárquico no SPSS para definir a quantidade ideal de *clusters* para a solução, no nosso caso busca-se quatro grupos. Nos testes foi listado o coeficiente de aglomeração para cada interação da análise de *cluster* e o dendograma, fez-se uma única vez e encontrou-se nosso resultado. Em seguida foi realizada uma análise de discriminante para averiguar a qualidade e robustez dos quatro agrupamentos gerados, o qual se mostra bastante satisfatório, como a estatística Lambda de Wilks foi de 0,498 ela sinaliza sobre a qualidade do nível hierárquico do agrupa que foi satisfatório para os dados, a estatística M de Box (0,743) sinaliza a que a matrizes de covariâncias de população são

iguais ou homogêneas se mostrando adequada para o estudo em questão.

## 6.3 CLASSIFICAÇÃO GERAL DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO CADASTRO ÚNICO *ONLINE* NO MUNICÍPIO DE FORTALEZA-CE

Após as análises realizadas, foram geradas as tabelas no editor de planilha, baseados nas medidas obtidas no *software* SPSS de cada *cluster* para cada uma das onze variáveis analisadas, permitindo analisar as classificações de cada *cluster* e a similaridade e diferenças entre os *clusters* para as respostas de cada variável em relação à amostra, conforme tabela 5.

A tabela a seguir mostra de forma geral a contagem de respostas em valores reais e a porcentagem da frequência de respostas.

Tabela 5 - Classificação geral das Partes Interessadas do Projeto Cadastro Único *online* no Município de Fortaleza-CE

	Cargo	Categoria			
		A-Mínimo esforço	B-Jogadores-chave	C-Mantenha satisfeitos	D-Mantenha informado
Contagem dos colaboradores	Codificadores	90	1	0	15
	Equipe do projeto	0	3	0	1
	Secretário	0	0	1	0
	Supervisor / Coordenador	0	0	0	7
Frequência de respostas (%)	Codificadores	84,9	0,9	0	14,2
	Equipe do projeto	0	75	0	25
	Secretário	0	0	100	0
	Supervisor / Coordenador	0	0	0	100

. Fonte: Elaborado pelo autor.

Como observa-se na tabela acima, a categoria mínimo esforço é formada principalmente por Codificadores de Dados, em seguida a categoria Jogadores Chave que em sua maioria são da equipe de projetos. Observa-se também que a categoria Mantenha Informado se formou basicamente por Supervisores / Coordenadores, assim como observa-se a participação de alguns Codificadores dentro deste grupo. E por fim visualiza-se a categoria Mantenha Satisfeito, contou apenas com um representante, que exerce o cargo de Secretário da SETRA.

Abaixo serão apresentadas as tabelas como as questões e suas respectivas respostas já com a classificação apresentadas pela análise de *clusters*, além disso observa-se o detalhamento da contagem geral e da frequência de respostas por itens de cada categoria de *stakeholders* analisada.

#### 6.4 AS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO CADASTRO ÚNICO ONLINE CLASSIFICADAS COMO MÍNIMO ESFORÇO

Na tabela 6, observa-se o agrupamento das repostas dos respondentes que estão

classificados na categoria Mínimo Esforço, de acordo com a teoria de Mendelow (1991).

Segundo Mendelow (1991), o *stakeholder* Codificador de dados está classificado como Mínimo Esforço, uma vez que o mesmo tende a ter menos interesse nos processos da organização, o que acaba deixando o mesmo passivo de influência, ainda segundo o autor esta categoria está mais disponível a receber orientações da gerência, no caso também da equipe de projetos. No caso desta pesquisa os pesquisados que estão encaixados neste grupo são basicamente os codificadores de dados. Isso ocorre porque este cargo é caracterizado por acatar todas as decisões da gestão da SETRA, e ainda é reforçado diante do fato de que os codificadores não costumam questionar decisões da gestão, além por questões hierárquicas, porém este grupo tem interesse nos eventos e resultados do projeto.

Tabela 6 - As partes interessadas do projeto Cadastro Único *Online* classificadas como Mínimo Esforço

Categoria A – Mínimo Esforço	CODIFICADORES									
	Sempre		Frequentement e		Às Vezes		Raramente		Nunca	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Fre q	%
a.1) Você tem interesse nos processos e acontecimentos do Projeto Cadastro Único <i>Online</i> ?	81	76,4%	14	13,2%	6	5,7%	4	3,8%	1	0,9%
a.2) Você acata/aceita todas as decisões tomadas pela gestão da sua organização acerca do Projeto Cadastro Único <i>Online</i> ?	72	67,9%	20	18,9%	10	9,4%	2	1,9%	2	1,9%
a.3) Você costuma questionar as decisões tomadas pelos gestores do Projeto Cadastro Único <i>Online</i> ?	5	4,7%	1	0,9%	16	15,1%	25	23,6%	59	55,7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.5 AS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO CADASTRO ÚNICO *ONLINE* CLASSIFICADAS COMO MANTENHA INFORMADO

Na tabela 7 observa-se o agrupamento das repostas dos respondentes que estão classificados na da categoria Mantenha Informado, de acordo com a teoria de Mendelow (1991).

O cargo Os Coordenadores de Equipamentos e Supervisores foi classificado nesta pesquisa

como Mantenha Informado. Pode-se observar que esta categoria foi definida, porém, com algumas distorções no resultado, as questões não deixaram esta categoria bem formada como as anteriores, porém mesmo assim ela conseguiu-se formar um grupo referente a esta categoria. O enquadramento funcional que predominou nesta categoria foi o de Coordenadores de Equipamentos e Supervisores, este fato se deu pela efetiva participação do grupo nas discussões e decisões no projeto.

Tabela 7 - As partes interessadas do projeto Cadastro Único *Online* classificadas como Mantenha Informado

Categoria B – Mantenha Informado	COORDENADORES / SUPERVISORES									
	Sempre		Frequentemente		Às Vezes		Raramente		Nunca	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
b.1) Você participa ativamente das decisões estratégicas referentes ao ambiente do Projeto Cadastro Único <i>Online</i> ?	0	0,0%	0	0,0%	2	28,6%	2	28,6%	3	42,9%
b.2) Você tem autonomia para exercer qualquer função dentro do projeto?	1	7,1%	0	0,0%	1	14,3%	2	28,6%	4	50,0%
b.3) Você exerce poder acerca das decisões tomadas pela organização acerca do Projeto Cadastro <i>Online</i>	1	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	28,6%	4	57,1%

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.6 AS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO CADASTRO ÚNICO ONLINE CLASSIFICADAS COMO JOGADORES CHAVE

Na tabela 8, observa-se o agrupamento das repostas dos respondentes que estão classificados na categoria Jogadores Chave, de acordo com a teoria de Mendelow (1991).

Para Mendelow (1991), a categoria Jogadores Chave, que de acordo com o projeto está classificada como equipe de projetos está

ligada diretamente aos principais fatores de mudança da organização. A pesquisa mostrou que a mesma foi composta somente por indivíduos que fazem parte do cargo institucional conhecido como equipe de projetos, isso se dá pelo fato desta equipe estar envolvida na estratégia do projeto e que apesar de não ter poder de decisão a mesma detém voz ativa, podendo sugerir mudanças, que possam vir a ser adotadas de acordo com o projeto.

Tabela 8 - As partes interessadas do projeto Cadastro Único *Online* classificadas como Jogadores Chave

Categoria C – Jogadores Chave	EQUIPE DE PROJETOS									
	Sempre		Frequentemente		Às Vezes		Raramente		Nunca	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
c.1) A Gerencia do Projeto discute e comunica com frequência os planos e questões de implementação do Projeto Cadastro Único <i>Online</i> ?	3	75,0%	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%	0	0,0%
c.2) Você considera exercer influência direta nos fatores mudança do projeto?	1	25,0%	2	50,0%	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%
c.3) Quando você participa das reuniões do projeto, considera ter voz ativa para tomadas de decisão?	3	75,0%	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%	0	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.7 AS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO CADASTRO ÚNICO ONLINE CLASSIFICADAS COMO MANTENHA SATISFEITO

Na tabela 9 observa-se o agrupamento das repostas dos respondentes que estão classificados de acordo com a categoria Mantenha Satisfeito, de acordo com a teoria de Mendelow (1991).

A categoria Mantenha Satisfeito é composta por apenas um *stakeholder* que exerce o cargo de Secretário. Esta categoria é considerada a mais peculiar no universo da

pesquisa, por ser a que tem mais especificidades, tornando o grupo muito restrito, e o principal fator é a questão de quem está dentro desta categoria deve fazer parte da alta gestão da organização. Diante destas questões, a pesquisa mostrou que apenas um pesquisado foi classificado dentro desta categoria, e este foi o Secretário da SETRA, este enquadramento foi considerado satisfatório pois este membro realmente exerce a função de decisão dentro da Organização, uma vez que todas as decisões são tomadas por ele.



Tabela 9 - As partes interessadas do projeto Cadastro Único *Online* classificadas como Mantenha Satisfeito

Categoria D – Mantenha Satisfeito	SECRETÁRIO									
	Sempre		Frequentemente		Às Vezes		Raramente		Nunca	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
d.1) Você encontra-se satisfeito acerca dos resultados obtidos pelo Projeto Cadastro Único <i>Online</i> ?	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
d.2) Você exerce poder acerca das decisões tomadas dentro do Projeto Cadastro Único <i>Online</i> ?	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
d.3) Você tem poder de decisão, quando se trata da aquisição de recursos para o Projeto Cadastro Único <i>Online</i> ?	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se perceber após analisar cada tabela de partes interessadas que foi possível classificar cada uma das partes interessadas do projeto e alocar as mesmas dentro das categorias criadas por Mendelow.

## 7 CONCLUSÃO

Conforme observado, as partes interessadas do Projeto Cadastro Único *Online* no Município de Fortaleza-CE, foram identificadas a partir da matriz poder e nível de interesse proposta por Mendelow (2001).

Conclui-se que a metodologia de identificação das partes interessadas foi eficaz no que se propõe, e pode-se considerar uma prática necessária ao gerenciamento de projetos e controle do mesmo.

O objetivo principal deste estudo foi classificar as partes interessadas do Projeto Cadastro Único *Online* do Município de Fortaleza-CE, tendo sido encontradas quatro categorias específicas, de acordo com a teoria de Mendelow, na qual o mesmo usava a Matriz de Força x Interesse.

Todos os pesquisados fazem parte do ambiente da Secretaria Municipal de Assistência Social de Fortaleza-CE – SETRA, e participam diretamente do Projeto cadastro

Único *Online*. Destes, tem-se a amostra pesquisada contendo trinta e nove respondentes que são do sexo masculino e setenta e nove do sexo feminino.

O primeiro objetivo, de *verificar se a parte interessada conhecida como mínimo esforço é propensa a aceitar o que é dito e a seguir as instruções dentro do ambiente de um projeto*, identificou-se, pela pesquisa, este grupo e mostrou que ele é formado pelos codificadores de dados. E mostrou que este grupo é caracterizado por acatar todas as decisões da gestão da SETRA, e ainda é reforçado diante do fato de que os codificadores não costumam questionar decisões da gestão, além por questões hierárquicas, porém este grupo tem interesse nos eventos e resultados do projeto.

O segundo objetivo, de *investigar se a parte interessada do projeto conhecida como mantenha informado está envolvida com a estratégia da Instituição*, assim o enquadramento funcional que predominou dentro desta categoria foi o de Coordenadores de Equipamento/Supervisor, este fato se deu pela efetiva participação do grupo dentro das discussões e decisões dentro do projeto e isto confirma o questionamento deste objetivo, pois participar das discussões e decisões é fator

predominante para estar envolvido na estratégia da instituição.

O terceiro objetivo, de *confirmar se a parte interessada mantenha satisfeito faz parte da alta gestão da organização*, não foi confirmado, porque apesar do autor afirmar que a categoria Jogadores Chave está ligada diretamente aos principais fatores de mudança da organização os outros membros do projeto que foram classificados em outros grupos também podem gerar mudanças dentro do projeto.

O quarto objetivo específico, de *verificar se a parte interessada jogadores chaves podem ser considerados como principal fator de mudança dentro de um projeto*, foi constatado como afirmativo, tendo em vista que a categoria Mantenha Satisfeito é a mais peculiar dentro da pesquisa, por ser a que tem mais especificidades, tornando o grupo muito restrito, e o principal fator é o fato de que categoria Mantenha Satisfeito deve ser formada com pessoas da alta gestão dentro da organização. Diante destas questões, a pesquisa mostrou que apenas um pesquisado foi classificado dentro desta categoria, e este foi o Secretário da SETRA, este enquadramento foi considerado satisfatório, pois este membro realmente exerce a função de decisão dentro da Organização, uma vez que todas as decisões são tomadas por ele.

Com relação ao problema de pesquisa as partes interessadas do Projeto Cadastro Único Online da Secretaria Municipal do Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate a Fome (SETRA) no município de Fortaleza-CE, são Codificadores de Dados, classificado

como Mínimo Esforço, seguido pelos Coordenadores de Equipamentos e Supervisores, equipe do projeto cadastro único online e o secretário e Secretário de Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Município com como Mantenha Informados, como Mantenha Informados, Jogadores Chave e Mantenha Satisfeito, respectivamente.

Contudo contatou-se que das quatro hipóteses estabelecidas para o estudo, três foram confirmadas na sua totalidade e apenas uma de forma parcial, portanto o cargo ocupacional denominado como Codificadores de Dados foi classificado como Mínimo Esforço, já o cargo ocupacional Coordenador de Equipamento e Supervisores foram classificados como Mantenha Informado, no que diz respeito ao cargo Equipe de Projetos, o mesmo foi classificado parcialmente como Jogadores Chave uma vez que a mesma apesar de estar envolvida na estratégia do projeto, tendo voz ativa e podendo sugerir mudanças, que possam vir a ser adotadas de acordo com o projeto, não tem poder de decisão. O que acaba limitando o seu poder de mudança dentro do projeto e por fim o cargo Secretário foi classificado como Mantenha Satisfeito.

Portanto, os conceitos expendidos neste estudo que conduziram à obtenção desses resultados não pretendem esgotar o assunto, mas dar uma contribuição para exploração do tema, em outros contextos. Em estudos futuros pode-se investigar novas categorias, a fim de identificar novas categorias não propostas neste estudo.

## REFERÊNCIAS

- [1]. BRASIL. Coletânea da Legislação Básica do Cadastro Único e do Programa Bolsa Família. 2 edição. ed. Brasília, 2014. Disponível em <http://pt.slideshare.net/mdscomunicacao/caderno-legislacao-pbfecadu01072014view>. Acessado em 01 de janeiro de 2016.
- [2]. CRONBACH, J. L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. V. 16. No. 3, pp. 297-334, Psychometrika, Setembro de 1951.
- [3]. FASSIN, Y. The stakeholder model refined. Journal of Business Ethics, n. 84, 2009. 113- 135.
- [4]. FREEMAN, E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
- [5]. FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. Stakeholders: theory and practice. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- [6]. GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [7]. HAIR Jr., J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E. & TATHAM, R.L. Análise multivariada de dados. 6.ed. Porto Alegre, Bookman, 2009
- [8]. JACCOUD. L; HADJAB, P.D.El-Moor; CHAIBUB, J. R. Assistência social e segurança alimentar: entre novas trajetórias, velhas agendas e recentes desafios (1988-2008). In: Políticas Sociais: Acompanhamento e Análise. Brasília: n.17, Vol. I, Ipea, 2009.

- [9]. JOHNSON, R. A; WICHERN, D. W. Applied multivariate statistical analysis. 3 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1999
- [10]. KHATTREE, R. & NAIK, D.N. Multivariate data reduction and discrimination with SAS software. Cary, NC, USA: SAS Institute Inc., 2000.
- [11]. MAINARDES, ALVES. H, RAPOSO M., DOMINGUES M J C S. Um novo modelo de classificação de stakeholders. V Encontro de Estudos em Estratégias/3Es, Porto Alegre, 15 Maio 2011. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=12812&cod\\_evento\\_edicao=56](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=12812&cod_evento_edicao=56). Acesso em: 05/02/2016
- [12]. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos da metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2003.
- [13]. MENDELOW, A. Environmental scanning: the Impact of the Stakeholder Concep, Proceedings of the Second International Conference on Information Systems. Boston.Cambridge, 1991.
- [14]. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE A FOME - MDS (Brasil, Brasília). Cadastro Único é porta de entrada para 20 programas sociais. 2015. Disponível em: <http://mds.gov.br/area-de-imprensa/noticias/2015/maio/cadastro-unico-e-porta-de-entrada-para-20-programas-sociais-do-governo-federal>. Acesso em: 17/01/2016
- [15]. NEWMAN W. H. 1979. Commentary. In D. E. Schendel and C. W. Hofer, Strategic Management: A New View Of Bussiness Policy and Planning. Boston: Little, Brown. 45
- [16]. PMI, PMBOK GUIDE. (2013) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 5ª ed. Versão em Português. Pennsylvania: Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square.
- [17]. RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.
- [18]. TERMINI, M. (2003). Gerentes de projetos ganham espaço com a crise mundial. Entrevista de Stela Campos, Valor Econômico - 29.4.2003. Reportagem com professor Michael Termini, da Universidade de Richmond.
- [19]. SETRA. Declaração de Escopo do Projeto de Implantação do Cadastro Único Online. 1. ed. Fortaleza: SETRA, 2015

# Capítulo 19

## *GESTÃO DE OBRAS PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM*

*Cristiane de Paula Bachmann*

*Daniel Arruda Coronel*

**Resumo:** O presente estudo objetivou identificar as dificuldades que podem comprometer o êxito de uma obra pública no que diz respeito ao orçamento, ao gerenciamento de contratos, ao planejamento e ao controle de obras públicas. Neste sentido, fez-se uma pesquisa documental, com observação in loco e entrevistas com os gestores da UFSM. Os resultados indicaram que os entraves apontados são atribuídos às falhas no planejamento, à insuficiência de fiscalização, à precariedade dos projetos ou mesmo à inadequação de estruturas organizacionais dos órgãos e entidades responsáveis pela contratação e execução das obras públicas. Todos esses fatores resultam, muitas vezes, na paralisação de obras, o que penaliza a sociedade de várias formas: impede a geração de riquezas econômicas, impõe perdas de bens e serviços já executados, seja por intempéries ou depredações, e aumenta o custo final das obras em virtude da ampliação do prazo de execução, de mobilizações e encargos financeiros não previstos originalmente.

**Palavras-chave:** Gestão de Obras Públicas; Planejamento; UFSM

## 1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de obras públicas consiste na elaboração de um projeto de engenharia, orçamento, licitação, contratação, execução e recebimento da obra. Para se avaliar a viabilidade de execução de um empreendimento, é fundamental que se estime primeiramente o seu custo. Essa avaliação é feita a partir da elaboração do orçamento. Na Administração Pública, a licitação é o precedente indispensável para a contratação de obras públicas. As obras e os serviços poderão ser licitados somente se houver projeto básico e orçamento planejado em planilhas que divulguem a composição de todos os seus custos unitários, segundo art. 7º da Lei nº 8.666/93 (ANDRADE; SOUZA, 2002; SANTOS et al., 2002).

A Lei Federal nº 8.666/93, conhecida como Lei de Licitações, é o instrumento pelo qual a Administração Pública pode uniformizar a aquisição de produtos e serviços nas várias modalidades das atividades públicas, entre as quais as do setor da construção civil. O art. 3º da Lei nº 8.666/93 explica que a licitação é fundamental para garantir a isonomia entre as empresas que almejam realizar o objeto da licitação e também para selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração Pública (BRASIL, 2002; ARECO; NOVAES, 2005).

O orçamento não é apenas um instrumento contábil, mas fundamentalmente um instrumento político de alocação de recursos econômicos e sociais entre segmentos da sociedade, nas diversas áreas de intervenção governamental – saúde, educação, habitação, transporte e outras – e deve refletir um planejamento de boa qualidade e conter as ações e os atributos necessários para a obtenção de um resultado satisfatório para a sociedade. Ou seja, o orçamento público organiza a programação de gastos por área de atuação governamental, compatibilizando o conteúdo dos planos setoriais com as orientações estratégicas do governo. Assim sendo, a programação de gastos do orçamento será tão boa quanto a qualidade desses planos de médio e longo prazo.

O controle do processo de orçamento, planejamento e gestão dos contratos de obras públicas é fundamental, pois proporciona maior transparência do emprego dos recursos públicos, trazendo maior sustentabilidade e credibilidade às ações do governo. Avaliar os orçamentos dos empreendimentos sob o aspecto do

planejamento, dimensionamento dos custos e provisão de receitas para a execução de obras no prazo estipulado é de fundamental importância para uma gestão adequada da verba pública (DOMINGUES, 2003).

A deficiência do planejamento e do controle de obras constitui uma das causas da ocorrência de enormes prejuízos ao país, advindos, sobretudo, da execução de obras superfaturadas, executadas, muitas vezes, totalmente fora dos prazos inicialmente estipulados, com custos muito acima dos previstos e padrão de qualidade que, quase sempre, deixa a desejar (ALTOUNIAN, 2007).

Colombo et al. (2011) afirmam que as Instituições de Ensino Superior (IES) não são simples de ser administradas devido às suas peculiaridades e complexidades, o que cria a necessidade de gestores sintonizados com as transformações que estão ocorrendo, que realizem ações para gerar inovações nos processos administrativos. Segundo dados do Ministério da Educação (2015), atualmente, no Brasil, existem 63 universidades públicas de Ensino Superior, sendo que, dessas, 06 localizam-se no Estado do Rio Grande do Sul. Duas estão situadas na capital, em Porto Alegre: a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSA), e as demais – a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), a Universidade Federal de Rio Grande (FURG), a Fundação Universidade do Pampa (Unipampa) e a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) – localizam-se no interior do estado. A UFSM destaca-se entre as Universidades do interior do Rio Grande do Sul, tendo sido a primeira do país a ser fundada no interior.

Conforme dados obtidos no portal da transparência da UFSM (2016), a universidade possui 29.237 alunos e 4.721 servidores, sendo 1.955 docentes e 2.766 técnicos administrativos em educação (TAEs). Devido ao seu crescimento, a UFSM tornou-se uma autarquia de tamanho considerável e de difícil controle, que necessita, indubitavelmente, práticas de gestão bem estabelecidas e bem definidas.

Em 2009, o Conselho Universitário, na sua 691ª sessão, aprovou a transformação da Prefeitura da Cidade Universitária em Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA), tornando-se oficial por meio da Resolução do

Gabinete do Reitor nº 001, de 30 de março de 2009.

Neste contexto, este trabalho tem como problema de pesquisa responder à seguinte questão: “Quais os entraves existentes na gestão de obras públicas executadas pela Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria (PROINFRA)”?

O objetivo geral deste trabalho foi analisar os entraves que podem comprometer o êxito das obras da UFSM no que diz respeito ao orçamento, ao gerenciamento de contratos, ao planejamento e ao controle de obras públicas, e os objetivos específicos foram mapear todas as obras licitadas (ND 449051) entre 2014 a 2016 e seus respectivos orçamentos e prazos iniciais de execução; listar as ocorrências de aditivos contratuais das obras licitadas, entre 2014 e 2016, e descrever o seu impacto; investigar se, no período compreendido entre 2014 e 2016, houve obras rescindidas e seus motivos e, por fim, propor melhorias a partir da criação e desenvolvimento de uma ferramenta de transparência em obras públicas pela qual seja possível verificar as transferências realizadas pelo governo federal, bem como o andamento das construções.

A importância do estudo sobre este tema consiste em se tratar de um tema pouco explorado, que, indubitavelmente é do interesse da comunidade acadêmica, servidores técnico-administrativos, docentes e demais interessados no assunto referente a obras da UFSM. Além disso, o enfoque social desta pesquisa merece ser mencionado, visto que busca melhorias do serviço prestado por órgão público e poderá dar subsídios aos agentes públicos para que possam gerenciar o orçamento das obras com maior eficiência, eficácia, com a acuidade de que tais atividades necessitam, principalmente por se tratar de verba pública.

O presente trabalho está estruturado em três seções, as quais abordaram os conceitos sobre orçamento aplicado ao setor público, gerenciamento de contratos de obras e planejamento e controle de obras públicas, nos quais se baseou a análise dos resultados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ORÇAMENTO APLICADO AO SETOR PÚBLICO

O orçamento público tem várias definições, e, de acordo com Paludo (2013), é um instrumento do planejamento governamental que permite realizar políticas públicas por meio de programas e com a alocação de recursos previstos. Para Bezerra Filho (2012, p. 5), “o orçamento público se constituiu como uma ferramenta da União, Estados, Municípios e Distrito Federal onde são projetados os ingressos e os gastos orçamentários que serão realizados em um determinado período, objetivando a execução dos programas e ações atrelados às políticas, bem como as transferências constitucionais, legais e voluntárias, os pagamentos de dívidas e outros encargos inerentes às funções e atividades estatais”.

Com o passar do tempo, o orçamento público foi evoluindo a fim de atender às demandas da sociedade moderna, que exigia maior transparência dos gastos públicos. Diante dessas transformações, evoluíram também as técnicas de planejamento e o papel do Estado. Atualmente, o orçamento público representa uma ferramenta fundamental de gestão governamental, visto que retrata o plano de governo, o qual considera todas as despesas e a previsão de receitas, composto de programas, ações e metas regionalizadas.

A sua elaboração baseia-se na Lei de Diretrizes Orçamentárias e no Plano Plurianual, o qual é uma lei de caráter autorizativo e tem vigência anual que se ajusta com o ano civil. Para Horvath (1999, p. 69), “o orçamento é uma peça que contém a previsão das receitas e a autorização das despesas, sem preocupar-se com os planos governamentais e com interesses efetivos da população”.

O orçamento deve ser executado antes do início da obra, possibilitando o estudo ou planejamento prévios, pois é com base nele, no orçamento, que incide o sucesso de qualquer empreendimento de construção, além de ser uma ferramenta útil para o controle da obra. Após a conclusão do orçamento, pode-se determinar, conforme Coelho, (2006) e González (2008): a) a viabilidade técnico-econômica do empreendimento; b) o cronograma físico-financeiro da obra; c) o cronograma detalhado do empreendimento; e d) os relatórios para acompanhamento físico-financeiro.

O ciclo orçamentário, de acordo com o artigo 165 da Constituição Federal, compreende:

- a) Plano Plurianual;
- b) Lei de Diretrizes Orçamentárias;
- c) Lei Orçamentária Anual.

O Plano Plurianual, segundo Kohama (2010), é um plano de médio prazo, por meio do qual se ordenam as ações do governo para o cumprimento dos objetivos e metas fixados para um período de quatro anos. É constituído por lei, instituindo, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da Administração Pública para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para aqueles referentes aos programas de duração continuada.

A elaboração do projeto de lei do PPA é coordenada pela Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SPI/MPO). O projeto deve ser enviado ao Congresso Nacional até o dia 31 de agosto do primeiro ano de cada mandato presidencial e possui validade para um período de quatro exercícios financeiros. A execução do PPA tem início, portanto, apenas no segundo ano do mandato presidencial e é encerrada no primeiro ano do mandato seguinte.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias é uma lei de iniciativa do poder executivo que possui a finalidade de orientar a elaboração dos orçamentos fiscal, da seguridade social e de investimentos das empresas estatais. A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) é também uma lei ordinária, mas válida apenas para um exercício. De acordo com o § 2º do artigo 165 da Constituição, a LDO abrangerá as metas e as prioridades da Administração Pública federal, compreendendo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, norteará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações da legislação tributária e constituirá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

A LDO antecipa e guia, assim, a direção e o sentido dos gastos públicos e os parâmetros que devem nortear a elaboração do projeto de lei orçamentária para o exercício subsequente. Os programas e as ações cujas prioridades e metas são deliberadas pela LDO para fazer parte do projeto de lei orçamentária de cada exercício são expostos em um texto anexo ao texto legal, constituindo-se em um detalhamento anual de metas estabelecidas no PPA, as quais são

selecionadas para o exercício em questão. O poder executivo possui prazo, até o dia 15 de abril de cada ano, para encaminhamento da LDO ao Congresso Nacional, onde deve ser aprovada até 30 de junho.

A Lei Orçamentária Anual, portanto, compreende programação das ações a serem executadas visando concretizar os objetivos e metas propostas no Plano Plurianual, segundo as diretrizes estabelecidas pela Lei de Diretrizes Orçamentárias. Isto é uma lei ordinária, cuja validade compreende somente o exercício fiscal a que se refere. De acordo com o § 5.º do artigo 165 do texto constitucional, a LOA deve agregar o orçamento fiscal, o orçamento da seguridade social e o orçamento de investimento das empresas estatais.

O orçamento fiscal e da seguridade social conglomeram toda a programação de gastos da Administração Pública, direta e indireta; já o orçamento de investimentos das empresas estatais envolve a previsão de investimentos das entidades em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto. O projeto de lei orçamentária é ordenado pela Secretaria de Orçamento Federal do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (SOF/MPO), que organiza a minuta da mensagem presidencial e encaminha, até o dia 31 de agosto de cada exercício, a proposta ao Congresso Nacional, a qual deve ser devolvida para sanção até o encerramento da sessão legislativa.

O orçamento público, mais do que definir valores de gastos, aponta o que, onde e em que quantidade o cidadão e a sociedade receberão em bens e serviços do Estado em retribuição aos tributos pagos. Além disso, informa para a população como estará distribuído o dinheiro público e demonstra o compromisso do governo brasileiro em manter a disciplina fiscal nas suas contas para o próximo ano. Por isso é um instrumento tão importante para ser acompanhado pelo cidadão.

Outro instrumento igualmente importante é o controle e o gerenciamento de contratos, haja vista que o contrato de obras é o documento legal no qual se registra tudo o que foi acordado entre as partes, isto é, o pacto entre duas ou mais pessoas, que se obrigam a cumprir o que foi entre elas combinado sob determinadas condições, e seu

gerenciamento é efetivamente a verificação do cumprimento deste pacto.

## 2.2 GERENCIAMENTO DE CONTRATOS DE OBRAS PÚBLICAS

Uma obra ou serviço público de engenharia, para ser executado, necessita da regência de um Contrato Administrativo, firmado entre um ente da Administração Federal, Direta ou Indireta, e um particular. A celebração do Contrato Administrativo tem um caráter formal e previsto em lei, mediante os procedimentos da Licitação, cujas hipóteses encontram-se normatizados pela Lei n. 8.666 de 1993.

Conforme Araújo (2012), os contratos de obras públicas comumente apresentam falhas e irregularidades durante as fases do ciclo de vida do projeto, desde o estudo de viabilidade técnica até a conclusão da execução que vai até o encerramento das atividades com o recebimento definitivo da obra, segundo as determinações da legislação pertinente.

Estas falhas e irregularidades são alvo de análises em auditorias dos órgãos de controle da Administração Pública bem como objetos de pesquisas acadêmicas, sendo estudada a existência de conexão entre as suas ocorrências e a falta de planejamento e/ou do planejamento ineficiente na gestão dos contratos administrativos de obras.

Dispõe a Lei nº. 8.666/1993, em seu artigo 6º, que obra é toda construção, reforma, fabricação, recuperação ou ampliação realizada por execução direta. Serviço é toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para Administração, tais como demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnicos profissionais.

Os Contratos Administrativos são regidos pela Lei nº 8.666 de 1993 e, supletivamente, pelas decisões jurisprudenciais, tais como as Súmulas e os Acórdãos do TCU, Instruções Normativas da Administração Pública e Resoluções. Faz-se necessário distinguir Contratos administrativos de Contratos privados. Para Gonçalves (2009), contrato em gênero é um vínculo jurídico entre dois ou mais sujeitos de direito correspondido pela vontade, da responsabilidade do ato firmado, resguardado pela segurança jurídica em seu

equilíbrio social, ou seja, é um negócio jurídico bilateral ou plurilateral.

Meirelles (2003) conceitua contrato administrativo como sendo o ajuste que a Administração Pública, agindo nessa qualidade, firma com o particular ou outra entidade administrativa para a consecução de objetivos do interesse público, nas condições estabelecidas pela própria administração. Bonatto (2010) elenca as condições gerais a constarem em um contrato de obras ou serviços de engenharia: conceitos básicos; regimes de execução; elementos técnicos instrutores; controles de execução; qualidade e rendimento; preço; pagamentos; garantias; prazos; responsabilidade técnica; segurança no trabalho; execução; alterações; inexecução, rescisão e penalidades; recebimento; avaliação de desempenho e os recursos administrativos.

O Contrato de gerenciamento é caracterizado na doutrina jurídica como o ajuste por meio do qual a Administração transfere ao contratado o controle, a condução, o gerenciamento de um dado empreendimento, resguardando, entretanto, para si, o poder de decisão. Motta et al. (2003) afirma que o contrato de gerenciamento tem como objeto a contratação de terceiros, pela Administração Pública, para exercer as atividades de acompanhamento, fiscalização, supervisão e gerenciamento. Para tanto, recorre o supracitado autor ao disposto no art. 67 da Lei de Licitação e tece considerações, afirmando haver uma inovação relativamente à legislação anterior, ao se admitir a contratação de terceiro para assistir à execução e prestar informações e subsídios ao representante do órgão ou entidade contratante, tendo em vista o fiel cumprimento do avençado.

Sob o entendimento do Tribunal de Contas da União, o contrato de supervisão tem natureza subsidiária no sentido de que a responsabilidade última pela fiscalização da execução da obra não sofre alteração com a contratação de gerenciamento, permanecendo com a Administração Pública. As fiscalizações dos serviços de engenharia no âmbito da Administração Pública Federal trazem, no seu bojo, uma problematização de complexidade elevada que vem a causar sérios danos ao interesse público e às instituições públicas.

Conforme esclarece Bonatto (2010), o profissional que fiscaliza a execução do



objeto contratado deve ter competência técnica compatível com as características do objeto, assim o acompanhamento da obra pelo fiscal será de forma a exigir o cumprimento pela contratada quanto às especificações do edital, com relação ao projeto executivo ou o básico, à planilha de serviços e ao cronograma físico-financeiro, essa fiscalização e execução do objeto contratado deve ser planejado anteriormente a contratação, afim de que o controle de obras seja eficaz.

### 2.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE DE OBRAS

O planejamento pode ser definido como o processo de tomada de decisão, o qual visa prever e antecipar uma almejada ação futura, empregando meios eficazes para concretizá-la. É um método por meio do qual se fixam os objetivos, debatem-se as expectativas de ocorrências de situações previstas, difundem-se as informações e compartilham-se os resultados esperados entre pessoas, unidades de trabalho, departamentos de uma empresa e, mesmo, entre empresas (ÂNGELO, 2006).

O planejamento está intensamente ligado ao gerenciamento de um projeto, que pode ser considerado um sinônimo para empreendimento (LAUFER; TUCKER, 1987; LIMMER, 1997). O planejamento do projeto pode ser dividido, conforme Valeriano (1998), Knolseisen (2003) e Machado (2003), em:

a) Planejamento estratégico, ou de longo prazo: é mais abrangente, pois, a partir dos objetivos fixados, delibera os meios e os cursos de ação, avaliando as relações com o mundo exterior. Na construção civil, o horizonte de tempo, para o planejamento estratégico, é todo o período da obra, ou seja, o todo. Neste contexto, as tomadas de decisões são mais abrangentes e menos particularizadas. As decisões estratégicas tratam de questões como forma de se produzir o produto, localização do sistema produtivo, dimensionamento da capacidade produtiva e os períodos que essa capacidade deverá ser aumentada;

b) Planejamento tático, ou de médio prazo: define objetivos gerais que deverão servir de orientação para os planos que estão entre o nível estratégico e o operacional, podendo ser substituídos por diretrizes. Na construção civil, abrange um horizonte de tempo menor,

aumentando o nível de detalhamento considerado. Neste nível, o direcionamento da programação de material e mão de obra, considerando as restrições de recursos, é determinado previamente pelo planejamento estratégico. O planejamento de médio prazo é uma das funções decisivas que constituem o sistema de controle da produção, pois abrange em geral cronogramas de coordenação do projeto e compromisso de curto prazo nos níveis da equipe, adapta o fluxo de trabalho e avalia as atividades que não poderão ser executadas, melhorando a razão do sucesso para concluir as tarefas designadas nos planos semanais e diários (BALLARD, 1997);

c) Planejamento operacional, ou de curto prazo: define as ações dos componentes da organização (como, quando, por quanto e por quem). O grau de detalhamento neste nível de planejamento tende a ser maior, ao passo que a margem de erros e de incertezas devem necessariamente ser menores. Neste nível, as prioridades são com os serviços que devem ser executados diariamente ou ao longo da semana de trabalho, com os recursos que devem ser alocados em cada tarefa e com a preferência que estas tarefas devem ser executadas. Planejamento de construção de curto prazo demanda mais do que simples interpretação dos cronogramas de projeto: requer habilidades da organização em coletar informações, identificar e resolver problemas e programar mudanças (LAUFER et al., 1992).

O planejamento de projeto é importante para esclarecer os objetivos, identificar as tarefas necessárias para a execução, prever custos e cronogramas, evitar erros na tomada de decisões, estabelecer padrão de monitoramento, controle e revisão do projeto, estabelecer um processo contínuo de aprendizado (LAUFER et al., 1990). O planejamento define o que, como, por quem, quando e onde as ações devem acontecer. O controle investiga e avalia os resultados das ações, procurando corrigir falhas em tempo e registrando as lições aprendidas. Não adianta planejar o que não vai ser controlado (CARDOSO, 2009).

Montalvão (2012) aponta algumas práticas que podem trazer maior visibilidade e controle para o planejamento de obras públicas:

a) Manter uma base de dados única e centralizada dos contratos de obras, pois assim é possível evitar a criação de ilhas de

informações, excessos e contradições nos dados dos contratos. Com essa prática, as informações tornam-se atualizadas e consistentes referentes aos orçamentos, além do gerenciamento físico e financeiro dos contratos de obras de forma individual;

b) acompanhar a evolução contratual, tais como prazos e alterações contratuais, ocorrência de aditivos, expiração das cauções, reajustamentos, detalhamento das medições executadas e detalhamento dos saldos contratuais. Com os instrumentos apropriados, é possível fazer o acompanhamento dos status dos contratos, ou seja, saber se estão em andamento, paralisados, cancelados, encerrados, dentro do prazo ou atrasados, dados relevantes para a tomada de decisão de forma mais assertiva. O acompanhamento da evolução do planejado frente ao executado é uma prática que aumenta a visibilidade e o controle da execução contratual, facilitando a gestão e a atuação do gestor público;

c) manter um vínculo mais transparente e próximo com a sociedade, ou seja, divulgar informações das obras realizadas e relatórios com valores aplicados, estágio de evolução da obra, prazos contratuais e detalhes das medições executadas para consulta da sociedade demonstra atenção e transparência na gestão de obras públicas. A população está cada dia mais interessada em participar e apoiar os gestores na fiscalização e acompanhamento dos investimentos realizados pelo poder público. A exposição dessas informações de forma clara e ampla aproxima o órgão da sociedade e atende aos preceitos legais de transparência pública.

Para Altounian (2007), durante a execução da obra, podem surgir problemas que afetam o planejamento e requerem ações imediatas. Esses imprevistos são facilmente evitados com o monitoramento de todo o ciclo de execução da obra, das medições e dos prazos correlatos, o que permite que o contorno de situações críticas seja evidenciado com antecedência e que as ações corretivas sejam tomadas antecipadamente.

O planejamento da construção de um empreendimento tem como início a definição de premissas, especificações e elaboração do orçamento considerando a logística de execução da obra, identificando todas as atividades-chave ou tarefas, e a sua respectiva cronologia de execução. Para

Pereira Filho et al. (2004), ainda que as principais preocupações das empresas da construção civil sejam o cumprimento de prazos e orçamentos, se não ocorrer um eficiente planejamento e controle da produção, será muito complexo cumprir tais contratos, pois seguramente as condições antevistas não ocorrerão.

### 3 METODOLOGIA

Para verificar quais os entraves existentes na gestão de obras públicas executadas pela Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria (PROINFRA), utilizou-se o método de Estudo de Caso único, de natureza exploratória e de abordagem qualitativa. Para Yin (2001), o estudo de caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Do ponto de vista de sua natureza, a presente pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois envolveu levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram (ou têm) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores.

Segundo Yin (2001), a unidade de análise pode ser interpretada como o indivíduo, uma prática cultural, um processo de trabalho, um grupo de pessoas ou mesmo a política e a estratégia organizacional. A definição da unidade de análise depende do objetivo que o pesquisador pretende atingir com o estudo de caso. Dentro deste contexto, a unidade de análise do presente trabalho foram 06 gestores, 03 pró-reitores e 03 pró-reitores adjuntos, ligados às Pró-Reitorias de Infraestrutura (execução das obras), Administração (execução do orçamento) e Planejamento (distribuição do orçamento). Os entrevistados foram selecionados intencionalmente de acordo com a função que desempenham na estrutura da instituição e pela devida correlação ao objetivo da pesquisa. Aos 06 gestores da UFSM não foram feitas as mesmas questões da

entrevista, cada dupla de reitor e pró-reitor adjunto respondeu as questões, segundo o bloco de seu conhecimento, ou seja, no total 15 questões divididas em 03 blocos, a saber: questões pertinentes ao planejamento foram aplicadas aos gestores da Pró-Reitoria de Planejamento; questões sobre orçamento foram respondidas pelos gestores da Pró-Reitoria de Administração; e por fim questões que abordam o gerenciamento de contratos foram aplicadas aos gestores da Pró-Reitoria de Infraestrutura, conforme Apêndice A.

À Pró-Reitoria de Infraestrutura compete coordenar projetos, especificações, orçamentos e execução de novas edificações, orçamentos e execução de manutenção e reforma de prédios e infraestrutura do sistema viário, entre outras atividades, e seu quadro de servidores atualmente conta com 137 pessoas distribuídas entre as 03 coordenadorias:

1) Coordenadoria de Serviços Gerais: Formada pelo setor administrativo, secretaria geral, núcleo de transporte, núcleo de vigilância e núcleo de fiscalização de contratos.

2) Coordenadoria de Manutenção: Formada pelo setor de construção civil, setor de elétrica e eletromecânica, setor de hidráulica e saneamento, setor de urbanismo e paisagismo e setor de telefonia.

3) Coordenadoria de Obras e Planejamento Ambiental e Urbano: Formada pelo setor administrativo, setor de cadastro, setor de obras e fiscalização, setor de planejamento ambiental e urbano e núcleo de prevenção de incêndios.

À Pró-Reitoria de Administração (PRA) compete coordenar, fiscalizar, supervisionar e dirigir os serviços administrativos da Universidade e, especificamente, executar e acompanhar o orçamento da Universidade bem como a política definida pelo Conselho Universitário referente à área administrativa, entre outras atividades. A estrutura desta Pró-Reitoria é composta de uma Coordenadoria Administrativa. Encontram-se vinculados a esta Pró-Reitoria, para fins de supervisão administrativa, o Departamento de Material e Patrimônio, o Departamento de Contabilidade e Finanças, o Departamento de Arquivo Geral, o Centro de Processamento de Dados, a Imprensa Universitária e a Biblioteca Central.

À Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) cabe coordenar as atividades de

planejamento, orçamento e modernização administrativa no âmbito da Universidade, entre outras atividades. Atualmente a estrutura da Proplan está composta por Pró-Reitor; Assistente; Secretaria Administrativa; Coordenadoria de Planejamento Administrativo; Coordenadoria de Planejamento Econômico; Coordenadoria de Planejamento Informacional; Coordenadoria de Projetos e Convênios; e Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional.

O presente estudo utilizou a pesquisa documental que, para Martins (2006), compõe a plataforma teórica de um estudo de caso. A pesquisa documental visou à busca por materiais que não foram editados como cartas, memorandos, correspondências, avisos, avaliações, contratos de obras, planilhas orçamentárias, termos aditivos, termos de rescisão de contratos, termo de recebimento de obras, atas e demais documentos referentes ao tema da presente pesquisa além dos sites e sistemas online. Referente à pesquisa bibliográfica, foram consultadas produções acadêmicas como artigos, dissertações, teses, trabalhos de conclusão de curso e textos da mesma natureza, em livros e páginas eletrônicas, nas formas impresso e digital.

Ainda para a coleta de dados foram feitas observações *in loco*, que se constituiu em um exame minucioso, que demandou muita atenção na coleta e análise dos dados e foi precedido de um levantamento de referencial teórico. Quando se trata do processo de avaliação *in loco* como ponto de observação, vale ressaltar que, de acordo com Alves (2012), cada observador interpreta a realidade de acordo com as suas crenças e modelo mental. Ou seja, o processo de avaliação *in loco* é percebido de maneiras distintas, resultando também, por conseguinte, em opiniões diversas.

Num terceiro momento da pesquisa, o objetivo foi conseguir informações ou coletar dados que não seriam possíveis somente através da pesquisa bibliográfica, documental e da observação. Uma das formas que complementaram estas coletas de dados foi a entrevista como instrumento utilizado para o levantamento de campo. Segundo Martins (2006), a entrevista tem o objetivo básico de entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.

No presente trabalho, foi utilizado o tipo de pesquisa semiestruturada que, segundo Manzini (1990,1991, p. 154), “está focalizada em um assunto sobre o qual se confecciona um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”. Neste sentido, foram feitas questões sobre as obras de construções de novas unidades e de ampliação, ou seja, aquelas que estão sob o código natureza despesa orçamentária ND 449051 – Obras e Instalações – Despesas com estudos e projetos, início, prosseguimento e conclusão de obras, ficando excluídas desta pesquisa as obras de reformas de edificação. O procedimento adotado para realização da entrevista face a face foi, primeiramente, o agendamento prévio com os respondentes, explicando-lhes a finalidade da pesquisa. O desenvolvimento da entrevista foi padronizado, iniciando com o registro da data, a identificação, o cargo do entrevistado, a formação, a idade, o sexo, o tempo na instituição e as experiências administrativas. As questões que nortearam o estudo encontram-se no apêndice A.

A análise de conteúdo foi utilizada para julgamento das informações, por ser, segundo Bardin (2009), aplicável a qualquer comunicação. O autor define-a como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitiram a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. As falas dos gestores foram organizadas em uma tabela de análise. Primeiramente, foi realizada uma pré-análise com o objetivo de organizar as falas, assim, elas foram transcritas e separadas por questão norteadora, procedendo-se à leitura flutuante das mesmas até dominar o todo de um mesmo depoimento. A leitura flutuante consistiu em tomar contato exaustivo com o material para conhecer seu conteúdo (MINAYO, 2007). O termo flutuante é uma analogia à atitude do psicanalista, pois, pouco a pouco, a leitura se torna mais precisa, em função de hipóteses e das teorias que sustentam o material (BARDIN, 2009).

Com a utilização da metodologia definida, mesmo que essa seja adequada aos objetivos propostos, o estudo está sujeito a limitações.

O estudo de caso, apesar de ser uma forma distinta de inquirição empírica, é visto como menos desejável do que outros métodos, pois há preocupação com a falta de rigor das pesquisas que o utilizam, uma vez que é comum, em muitos casos, o investigador ser descuidado e admitir evidências equivocadas ou distorcidas para influenciar a direção das descobertas e conclusões (YIN, 2001).

As principais limitações do instrumento utilizado neste estudo, ou seja, a entrevista, são a falta de motivação do entrevistado para responder às perguntas que lhe foram feitas; a inadequada compreensão do significado das perguntas; o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes; inabilidade, ou mesmo incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos; a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado; e a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado (GIL, 2010).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando-se o conjunto de todas as 77 obras de edificações licitadas e/ou registradas pela UFSM, entre 2014 a 2016, observa-se que 35 delas (45,4%) apresentaram aditivos contratuais de prazo. Dessas 77 obras, 27 (35,06%) apresentaram aditivos contratuais de valor, conforme apêndice A.

Apesar dos aditamentos contratuais de valor serem limitados por imposição da Lei 8.666/1993 (no caso, de até 25% para as obras de implantação), observou-se que eles foram consideráveis em obras licitadas pela instituição, entre 2014 a 2016, atingindo aumentos, em média, de 7,36% para as obras em 2014. Os aditamentos contratuais de prazo não têm um limite máximo estabelecido pela Lei 8.666/1993 (BRASIL, 1993), atingindo aumentos, em média, de 66,5% para as obras licitadas em 2016. De uma forma geral, percebe-se a incidência de sucessivos aditivos contratuais de prazo e de valor nas obras de edificações da autarquia, os quais normalmente ocorrem através de solicitações parciais. Isto sugere que um determinado aditamento é solicitado devido a problemas encontrados na obra até aquele momento, enquanto que solicitações complementares

são geradas por outros problemas descobertos posteriormente, gerando sucessivas reprogramações do cronograma e dos custos da obra. Estes aditamentos, além de prejudicarem a população a ser atendida, devido ao atraso no início do uso do empreendimento público, causam aumentos dos benefícios e despesas indiretas (BDI), gerando pleitos por parte das empreiteiras com o objetivo de reestabelecer o equilíbrio financeiro do contrato e, conseqüentemente, implicando em acréscimos de valores que são pagos a título de ressarcimento.

Das obras licitadas, no período compreendido entre 2014 e 2016, não houve nenhuma rescindida. Para elaboração das tabelas, foram consultados, além dos contratos físicos localizados na Secretaria Administrativa da Coordenadoria de Obras e Planejamento Ambiental e Urbano da PROINFRA, os sistemas SIE (sistema de informação para ensino), SIMEC (sistema integrado de monitoramento do ministério da educação) e a página de licitações da UFSM e, ainda assim, foi possível encontrar divergências acerca das informações inseridas nesses sistemas, como por exemplo, a obra construção do Anexo do prédio 77, que consta na página de licitação da UFSM, mas não consta no sistema SIMEC, entre outras, e, quando questionado sobre essa situação aos servidores responsáveis pelo registro das informações nos sistemas já mencionados, eles não souberam responder.

Percebe-se que somente 12 (15,5%) das 77 obras estudadas não apresentaram aditivos em sua execução, ou seja, foi possível concluir a construção dentro do preço e do tempo estipulado pelo contrato. O restante das 65 (84,5%) das 77 obras licitadas entre 2014 a 2016 possuem alguma modalidade de aditivo, seja de valor ou de tempo ou ambos. Além disso, apenas 04 obras que não possuem aditivos encontram-se já concluídas, e as demais poderão vir a apresentar aditivos futuramente, alterando, assim, essa análise, conforme apêndice A.

A entrevista foi feita aos gestores da UFSM, nos dias 22 e 28 de dezembro de 2016, e o instrumento de pesquisa utilizado foram entrevistas semiestruturadas face a face, em local escolhido por cada um dos entrevistados e tiveram uma duração média de meia hora cada. Ao todo, foram feitas 06 entrevistas, e constatou-se que a maioria dos gestores respondentes era do sexo masculino, além disso, a faixa etária deles

encontra-se entre 35 a 63 anos, e a maior parte dos ocupantes dos cargos pesquisados possui mais de 20 anos de serviço na UFSM, ou seja, a grande maioria deles possui uma vasta experiência na área administrativa, e a maioria desses gestores já ocuparam cargos de direção em outras ocasiões dentro da UFSM. A formação desses gestores é bem diversificada: 01 Técnico em Contabilidade, 01 Contador, 02 Economistas, 01 Arquiteto e 01 Engenheiro Civil, tratados aqui neste estudo, respectivamente, como gestores A1, A2, A3, A4, A5 e A6. As entrevistas foram gravadas e depois transcritas integralmente. A partir daí, trabalhou-se com os principais dados levantados.

No bloco de conhecimento sobre orçamento aplicado ao setor público, as questões foram respondidas pelos gestores da Pró-Reitoria de Administração. Nesse bloco, buscou-se avaliar questões referentes à elaboração do planejamento econômico e financeiro referente ao orçamento e execução de obras; as obras que deixaram de ser licitadas ou executadas na instituição no período compreendido entre 2014 e até o presente momento e seus motivos; se crise econômica impacta diretamente no orçamento de obras e de que maneira isso ocorre; quais as obras que, em hipótese alguma, sofrerão cortes e/ou atrasos na instituição e, por fim, a questão da transparência de repasse de recurso para a execução de obras públicas da UFSM.

A partir dessas questões, percebe-se que a elaboração do planejamento econômico e financeiro é feito de forma conjunta com a administração central da instituição, juntamente com os Diretores de Centro e Pró-Reitores, e que essa elaboração é realizada com base nas prioridades de cada órgão na UFSM. Este também é um dos motivos da existência de obras que deixaram de ser licitadas ou executadas na instituição, no período compreendido entre 2014 e até o presente momento, pois são basicamente consideradas como obras não prioritárias em detrimento de outras, mostrando, mais uma vez, o compromisso da gestão da UFSM com as prioridades e bem-estar de toda a comunidade universitária.

A crise econômica pela qual o país vem passando impacta diretamente no orçamento de obras devido à liberação de recurso para as mesmas, segundo os gestores entrevistados, e muitas obras já em andamento podem inclusive sofrer lentidão,

porém, mesmo que haja uma eventual piora na situação econômica do país e isto se reflita na instituição, as obras que em hipótese alguma sofreriam cortes e/ou atrasos seriam ligadas à educação e assistência estudantil, ou seja, as consideradas mais importantes pela atual gestão da UFSM, e além dessas, as que apresentarem, ao longo do ano, prioridades. Mais uma vez ficou claro que estas decisões, caso fossem preciso, seriam tomadas com a participação de todas as unidades, ou seja, em comum acordo com a comunidade universitária.

Sobre transparência, segundo os gestores, tem-se hoje os portais do SIE (Sistema de Informação para Ensino), o Portal da Transparência, do *sítio* do Governo Federal, e o recente Portal orçamentário da PROLAN e todos esses sistemas permitem consultas diversas sobre a execução orçamentária, mas algumas informações relacionadas às obras têm acesso restrito, liberado somente para os diretores de centro, pró-reitores e alguns servidores cadastrados. No caso do SIE, esse sistema é acessível a todos os servidores por meio de senhas, esse sistema, porém, não dispõe de funcionalidades completas sobre obras, como por exemplo, o percentual de andamento da mesma. As informações do Portal Orçamentário da PROPLAN são referentes ao ano corrente, isto é, não é possível buscas a anos anteriores e, assim como o SIE, não é específico para obras. A ideia é a ampliação e o desenvolvimento desses portais para que seja de uso irrestrito.

O bloco de questões sobre Planejamento e Controle foi respondido pelos gestores da Pró-Reitoria de Planejamento e se buscou avaliar como é feito o planejamento para a execução de obras na UFSM; quais as perspectivas de novas obras para 2017; quais as principais obras executadas entre 2014 até o presente momento e o motivo; quais as situações que podem comprometer o êxito de uma obra pública quanto ao planejamento e de que maneira a UFSM presta contas ao cidadão sobre as obras públicas, se existe algum canal que permita o acesso direto às informações pertinentes às obras, tais como valor inicial, prazo de execução e ocorrências de aditivos contratuais e quais são.

A partir dessas questões, observou-se, a partir das falas dos entrevistados, que desde 2014, a gestão da UFSM passou a priorizar as principais obras e assim estabeleceu um maior controle acerca do desembolso financeiro, vinculando esse desembolso ao

cronograma das obras. Dessa forma, 2017 será um ano de conclusão das obras já iniciadas e não haverá licitações de novas obras e, se houver, será com base nas prioridades da UFSM, ou seja, obras voltadas à assistência estudantil.

As mais importantes obras licitadas, entre 2014 até o presente momento, segundo a visão dos gestores, são Central de UTI's, que representa para comunidade regional a abertura de novos leitos, porém, a transferência de pacientes é estimada para o final de 2017 e início de 2018. Esse incremento na oferta de leitos também vai contribuir para reduzir a superlotação do Pronto-Socorro do Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), onde, atualmente, cerca de 10% dos pacientes internados são entubados e necessitam de leitos de UTI. Todos os trabalhadores da área da saúde que hoje atuam nas UTIs também vão atuar na nova Central. Devido ao aumento no número de leitos, o quadro de pessoal será ampliado. Com a conclusão definitiva da obra, o número de leitos, que hoje é de 49, passará para 82. Outra obra citada como importante para a UFSM é o campus de Cachoeira do Sul, que representará um grande desenvolvimento para a região, ou seja, obras ligadas à saúde e educação. Dentre os fatores que mais comprometem o êxito de uma obra pública estão a falta de acompanhamento do cumprimento do cronograma, a falta de fiscalização por parte dos engenheiros e a contratação de empresas com pouca saúde financeira e sem capital de giro para manter-se frente a uma obra de grande complexidade. Referente às informações a terceiros, esta é feita atualmente por meio do Portal da Transparência no site do governo federal, e, em alguns casos, as informações são fornecidas diretamente pela Pró-Reitoria de Infraestrutura quando solicitadas. Recentemente, foi lançado o Portal Orçamentário da PROPLAN, onde algumas informações de obras são inseridas, mas as informações são voltadas basicamente para orçamento anual da UFSM, ou seja, ele não é específico para obras.

Na entrevista aplicada aos gestores da Pró-Reitoria de Infraestrutura, avaliou-se como é feito o gerenciamento de obras da UFSM; que tipos de entraves são encontrados na gestão de obras públicas e quais as consequências desses entraves; quais os principais fatores geradores de aditivos contratuais em obras públicas; a que se devem os casos de

rescisões e/ou paralisações em obras públicas e, por fim, se há obras que estão com o cronograma em atraso na instituição, os motivos e quanto isso representa do montante.

As respostas fornecidas pelos gestores deixam claro que o gerenciamento de obras na UFSM é feito necessariamente em conjunto pelas pró-reitorias de Infraestrutura e Administração e que, juntas, desempenham um processo de troca de informações e planejamento de ações que permitam um gerenciamento eficiente acerca dos contratos de obras. Pode-se inferir ainda que há muitos entresnas na gestão de obras públicas, tais como a indisponibilidade de recursos financeiros, falando em um nível geral, e, internamente, um dos maiores entresnas percebidos é a ocorrência de projetos incompletos e editais pouco detalhados, situação que já vem sendo trabalhada fortemente desde 2014 pela gestão atual da UFSM, melhorando processos por meio do desenvolvimento de ações que buscam eficiência em obras públicas para evitar a sucessiva ocorrência de aditivos contratuais e rescisões nas obras.

As respostas dos gestores para essa questão ratificam a questão anterior, deixando claro que os motivos das incidências de aditivos contratuais são praticamente os mesmos motivos de entresnas em obras públicas: falta de compatibilização e especificação insuficiente nos projetos e detalhamento insatisfatório nos editais, isto é, a falta de adequação técnica dos projetos, seguido da necessidade de inclusão de serviços não previstos no projeto por solicitação do contratante, contribuindo, assim, para que o maior motivo das paralisações e rescisões em obras públicas seja a contratação inadequada de empresas sem liquidez financeira e sem estrutura para cumprir com os compromissos de uma grande obra. No modelo de administração pública tradicional, a licitação é o precedente necessário para a contratação de obras. É também um ponto crítico para a promoção de atividades de melhoria contínua das práticas de projeto e produção neste setor. Assim, faz-se necessária uma mudança no atual processo de licitação, já que ele não tem sido eficaz em promover a melhoria contínua e, por consequência, a eficiência na aplicação dos recursos públicos, e, neste contexto, 80% das obras da UFSM já tiveram aditivos contratuais em algum momento devido, mais uma vez,

aos projetos não atenderem na íntegra a lei de licitações.

Neste contexto, para ser eficaz na fiscalização das obras públicas e assim garantir a qualidade das obras, a Administração deve definir ferramentas de controle de qualidade que auxiliem na identificação dos problemas e na implementação de medidas para gerenciar com qualidade os processos. Sendo assim, sugere-se a criação e o desenvolvimento de uma ferramenta de transparência para acompanhamento do repasse de recursos referentes a obras da UFSM para que qualquer pessoa/cidadão possa verificar as transferências realizadas pelo governo federal, bem como o andamento das construções, o qual se chamaria STOP (Sistema de Transparência em Obras Públicas). A ferramenta em questão possibilitaria a qualquer cidadão descobrir/pesquisar se uma determinada obra da instituição já foi iniciada, o percentual de execução, o valor previsto no contrato, a ocorrência de aditivos contratuais e seus respectivos motivos, o valor pago até o presente momento, as vistorias realizadas pelo fiscal da obra e a data prevista para a sua conclusão. Dados e documentações referentes às licitações e contratações das empresas também estariam presentes nas informações oferecidas pela ferramenta. Ainda, essa ferramenta poderia mostrar o endereço da obra e o mapa de como chegar até a mesma. A ferramenta seria localizada na página inicial da UFSM, com acesso livre e facilitado, sem a necessidade de senhas. A implementação de ferramentas que tornem claras as ações é uma exigência da Constituição Federal, já que elas ajudam no controle de algumas distorções, como atos de corrupção e improbidade administrativa.

## 5 CONCLUSÃO

A gestão de obras voltada para órgãos públicos é um tema que merece ser discutido com maior acuidade na literatura de Administração Pública, visto que representa uma parte significativa no tocante a edificações, tendo importância para empreendimentos da área de saúde, educação e espaços urbanos. Sendo assim, existe a necessidade em desenvolver pesquisas voltadas a este setor com o intuito de garantir um fluxo de trabalho eficaz.

Em razão da complexidade do tema em questão, não é possível abarcar todas as situações de entraves existentes em gestão de obras públicas, embora a presente pesquisa sirva como um passo inicial, sugerindo um caminho a seguir. Neste sentido, foi possível chegar a conclusões que serão relatadas a seguir.

Os resultados encontrados sugerem que as causas de aditivos contratuais e dos aumentos de custos das obras de edificações guardam semelhanças com os apresentados na literatura, na qual identificaram como uma das causas de aditamentos em obras públicas projetos incompletos ou mal formulados, que podem acarretar prejuízos no desempenho da edificação ou no retrabalho para a correção de erros, em aumentos dos prazos de entrega e na diminuição da produtividade das obras, além de inclusão de serviços extras.

Percebe-se que, apesar de existir uma porcentagem significativa de aumento de preço final em relação ao custo estimado nas obras analisadas, a pior situação é em relação aos aditivos de tempo, e, baseado na intensidade e na frequência desses, pode-se concluir que havia um grande problema o qual, desde 2014, vem sendo solucionado na autarquia pesquisada. Ainda, de acordo com a pesquisa, o foco principal do problema está relacionado a deficiências nos projetos e, portanto, na forma como eles eram gerenciados pela gestão anterior. Pelo que se analisou, a gestão atual, empossada em 2014, precisou agir com muita intensidade na fiscalização em relação à falta de compatibilização, especificação insuficiente e detalhamento insatisfatório nos projetos básicos, prática que não era usual nas gestões anteriores, levando a UFSM à contratação de obras com projetos desatualizados ou elaborados às pressas, apenas para “não perder os recursos orçamentários”. Assim, nota-se que a eficácia de uma obra pode ser entendida como a qualidade, ou a adequada especificação da obra ou serviço e sua correspondente

execução, de forma a atender ao papel a que se destina. E, ainda, a eficiência refere-se à economicidade do contrato, baseado no objetivo de alcançar a eficácia ao menor custo possível, através da elaboração de planilhas estimativas orçamentárias baseadas em projetos básicos ou executivos consistentes.

Outros fatores que apresentavam entraves para uma gestão eficiente de obras públicas estavam vinculados à deficiência do planejamento e detalhamento do edital de obras públicas, que levaram muitas vezes à contratação de empresas de pequeno porte, sem liquidez financeira suficiente e sem estrutura para executar obras de grande valor e complexidade que uma universidade pública demanda, ocasionando, assim, rescisões e lentidão na execução dessas obras. Esses motivos explicam também os elevados índices de irregularidades na execução das obras, além do fato de a LF 8.666/93 não estabelecer limite máximo de tempo possível de aditamento, o que precisa urgentemente ser revisto.

Como limitações do estudo, observou-se que o instrumento não esgotou nem ofereceu uma visão completa sobre o quadro de situação-problema que foi avaliado, pois não foi possível identificar, de forma mais ampla e com mais intensidade, todos os entraves possíveis na gestão de obras públicas devido à complexidade do tema em questão.

Por fim, recomenda-se a realização de estudos complementares a esse, com questões relativas à gestão de obras, porém, mais abrangentes e também com caráter quantitativo, que possam ser aplicadas também às reformas e não somente a obras como foi neste trabalho e, dessa forma, possibilitar uma análise mais ampla e com maior profundidade. Outra sugestão é a aplicação do modelo de instrumento de pesquisa utilizado em outras Universidades Federais, para que seja possível comparar as instituições, o que permitirá aos gestores perceberem e entenderem melhor como está sendo o desempenho da gestão de obras.

## REFERÊNCIAS

[1]. ALTOUNIAN, C. S. Obras Públicas. Licitação, contratação, fiscalização e utilização. Editora Fórum. Belo Horizonte, 2007.

[2]. ANDRADE, A. C.; SOUZA U. E. L. Diferentes abordagens quanto ao orçamento de obras habitacionais: aplicação ao caso do assentamento da alvenaria. In: ENCONTRO



NACIONAL DE TECNOLOGIA DO MEIO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 9, Anais... Foz do Iguaçu: ENTAC, 2002.

- [3]. ANGELO, D. I. Coordenação de Obras Públicas Federais: A Complexidade da Especificação e da Avaliação das obras e seu Impacto na fiscalização e no Enforcement. Dissertação (Mestrado). - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, 2006.
- [4]. ARAÚJO, A. M. C. Gerenciamento de Riscos em Contratos de Obras Públicas – Estudo de Caso: Serviços de Reforma em Imóveis Funcionais. Dissertação (Mestrado). - Faculdade de Tecnologia da Universidade de Brasília, 2012.
- [5]. ARECO, E. N.; NOVAES, C. C. A lei 8666/93 e a construtibilidade no processo de projeto. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DO PROCESSO DE PROJETO NA CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS, 5, Anais... Florianópolis, 2005.
- [6]. BALLARD, G. Lookahead planning: the missing link in production control. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL GROUP FOR LEAN CONSTRUCTION, 5<sup>th</sup>, Atas.... Austrália, 1997.
- [7]. BARDIN, L. Análise de Conteúdo. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- [8]. BEZERRA FILHO, J. E. Orçamento aplicado ao setor público: abordagem simples e objetiva. São Paulo: Atlas, 2012.
- [9]. BONATTO, H. Licitações e Contratos de Obras e Serviços de Engenharia. Belo Horizonte: Fórum, 2010.
- [10]. BRASIL. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 11 abr., 2016.
- [11]. BRASIL. Tribunal de Contas da União. Obras Públicas: recomendações básicas para a contratação e fiscalização de obras públicas. Brasília: TCU, SECOB, 2002.
- [12]. CARDOSO, R. S. Orçamento de obras em foco: um novo olhar sobre a engenharia de custos. São Paulo: Pini, 2009.
- [13]. COÊLHO, R. S. de A. Planejamento e controle de custos nas edificações. São Luís: UEMA, 2006.
- [14]. COLOMBO, S. S. et al. Desafios da gestão universitária contemporânea. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- [15]. DOMINGUES, M. A. Orçamentação de empreendimentos de arquitetura e engenharia civil: uma solução metodológica para atender a lei de responsabilidade fiscal e a lei de licitações. São Paulo: UNIP, 2003.
- [16]. GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2010.
- [17]. GONÇALVES, R. Gestão das Fases Preliminar e Interna do Processo Licitatório de Edificações em Instituições Públicas sob o Enfoque do PMBOK®. Curitiba: Rômulo, 2009.
- [18]. GONZÁLEZ, M. A. S. Noções de orçamento e planejamento de obras: notas de aula. São Leopoldo: UNISINOS, 2008.
- [19]. HORVATH, R. F. de O. E. Manual de Direito Financeiro. 3. ed. São Paulo: Editora RT, 1999.
- [20]. KNOLSEISEN, P. C. Compatibilização de orçamento com o planejamento do processo de trabalho para obras de edificações. Dissertação (Mestrado). - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.
- [21]. KOHAMA, H. Contabilidade Pública: Teoria e Prática. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [22]. LAUFER, A. et al. Essentials of project planning: owner's perspective. Journal of Management in Engineering, April, 1992.
- [23]. LAUFER, A.; TUCKER, R. L. Is construction planning really doing is job? A critical examination of focus, role and process. Construction Management and Economics, Londres, 1987.
- [24]. LIMMER, C. V. Planejamento, orçamentação e controle de projetos e obras. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- [25]. MACHADO, R. L. A sistematização de antecipações gerenciais no planejamento da produção de sistemas da construção civil. Dissertação (Mestrado). - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.
- [26]. MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. In: Didática: São Paulo, v. 26/27, p. 149-158. 1990/1991.
- [27]. MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.
- [28]. MEIRELLES, H. L. Direito Administrativo brasileiro. 28. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.
- [29]. MINAYO, M. C. S. O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.
- [30]. MONTALVÃO, E.G. Gestão de Obras Públicas. Curitiba, 2012.
- [31]. MOTTA, V. L. M. et al. Gestão de Projeto em Instituição Pública: Estudo de Caso na Universidade Federal Fluminense. SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E

---

ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO, 3, Anais... III SIBRAGEC, 2003.

[32]. PALUDO, A. V. Orçamento público e administração financeira e orçamentária e LRF. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

[33]. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Portal UFSM Indicadores. Santa Maria,

2016. Disponível em:  
<<https://portal.ufsm.br/indicadores/index>>.  
Acesso em: 26 ago. 2016.

[34]. YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APENDICE A – TABELAS DE OBRAS LICITADAS ENTRE 2014 A 2016

Tabela 1 - Obras licitadas no ano de 2014

ITEM	ESPECIFICAÇÃO OBRAS 2014	PRAZO INICIAL DE EXECUÇÃO (em dias)	VALOR CONTRATADO	ADITIVO DE VALOR	ADITIVO DE PRAZO (em dias)	SITUAÇÃO DA OBRA
1	Ciclovia	300	810.822,50	-105.043,50 (supressão)	-	100% concluída
2	Construção Pavilhão Olericultura Politécnico	150	115.536,00	-	30 – 20%	100% concluída
3	Exaustão Prédio 40 Musica	60	28.976,30	-	-	100% concluída
4	Construção do laboratório de Análise de Agua	210	332.343,37	-	-	100% concluída
5	Acesso ao novo Estacionamento laboratório de Motores	150	549.357,40	-	90 - 60%	100% concluída
6	Bloco 5 FINEP CESNORS PM	360	1.197.763,02	-	490 - 136,1%	42,71% concluída
7	Bloco 6 salas de aula CESNORS PM	600	2.459.538,11	134.178,38	240 - 40%	76,04% concluída
8	Bloco 5 salas de aula CESNORS FW	600	2.260.173,27	-	245 – 40,8%	29,30% concluída
9	Prédio e salas de aula CTISM	540	2.320.000,00	256.368,33	450 – 83,3%	81,37%concluída
10	Acesso ao Prédio da Terapia Ocupacional	90	92.713,32	22.518,09	60 – 66,6%	100% concluída
11	Acessibilidade/Rampa Prédios Básicos	360	351.572,85	50.819,10	90 – 25%	100% concluída
12	CEU Prédio 2 CESNORS FW	330	1.228.350,95	22.886,00	210 – 63,3%	97,20% concluída
13	CEU Prédio 2 CESNORS PM	330	1.371.560,67	-	285 – 86,3%	33,32% concluída
14	Desmont e Const. de Estufas Agrícolas CESNORS FW	60	124.655,90	-	30 – 50%	<b>100% concluída</b>
15	Construção do Laboratório de Biometria Vegetal CESNORS - FW	360	367.483,57	69.718,66	180 - 50%	56,41%concluída
16	Construção da Fase de Acabamento do LMCC - CT	300	1.170.000,00	196.488,95	450 – 150%	19,19% concluída
17	Pavilhão de Microempresas Polo - UFSM	300	869.535,33	78.071,98 <b>-8.517,37 (supressão)</b>	60 – 20%	<b>100% concluída</b>
18	Construção do Pavilhão da Divisão de Patrimônio do DEMAPA	360	1.577.410,05	168.222,14	390 – 108,3%	16,91% concluída
19	Elevadores 01 CE / 01 CCS	180	254.000,00	-	30 – 16,6%	<b>100% concluída</b>
20	Construção de Passarela ligando Bloco01 aos Blocos de Apoio CESNORS - FW	60	26.440,25	-	-	<b>100% concluída</b>
21	Construção da Casa do Estudante Cachoeira do Sul	360	2.121.602,05	22.748,62	-	24,25% concluída

(continuação...)

ITEM	ESPECIFICAÇÃO OBRAS 2014	PRAZO INICIAL DE EXECUÇÃO (em dias)	VALOR CONTRATADO	ADITIVO DE VALOR	ADITIVO DE PRAZO (em dias)	SITUAÇÃO DA OBRA
22	Construção de 02 Blocos Básicos de Ensino Cachoeira do Sul	720	7.452.903,06	428.064,31		17,41% concluída
23	Adequação do Prédio do Aviário	90	60.931,18	2.737,08	30 - 33,3%	<b>100% concluída</b>
24	Construção da Ampliação do Prédio do Derca	540	2.174.977,67	537.777,30	165 - 30,5%	61,58% concluída
25	Construção do Complexo de Armazenamento para Produtos Químicos/Reitoria	360	770.103,94	87.543,61	360 - 100%	66,80% concluída
26	Construção do Prédio de Salas de Aula Curso Medicina/CCS	600	2.824.786,84	106.220,52	-	33,30% concluída
27	Construção Lancheria CESNORS-PM	120	132.007,37	-	30 - 25%	<b>100% concluída</b>
28	Continuação do Estúdio TV CTISM	300	558.634,52	25.176,54	60 - 20%	<b>100% concluída</b>
29	Continuação Centro de Letras CAL	270	1.897.560,00	347.983,20	240 - 88,8%	85,11% concluída
30	Complementação do Bloco C2 74C - CCSH	540	3.097.000,00	507.492,23	180 - 33,3%	66,23% concluída
31	Ampliação do Laboratório de Danos e Pragas CCR	120	140.775,88	-	45 - 37,5%	<b>100% concluída</b>
32	Prédio Fisioterapia de Pequenos Animais CCR	240	530.276,56	127.162,12	120 - 50%	<b>100% concluída</b>
33	Construção da Ampliação do Refeitório - RU - CESNORS/PM	210	358.289,68	6.989,10	150 - 71,4%	<b>100% concluída</b>
34	Conclusão da Construção da Cozinha Industrial do RU/UFSM	240	1.979.668,57	-	-	2,07% concluída
35	Complementação da Sede do Jardim Botânico	210	464.422,29	17.294,30	180 - 85,7%	75,35% concluída
36	Construção de Complementação do Laboratório de Biometria CCR	150	153.794,81	5.811,00	90 - 60%	<b>100% concluída</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 2 - Obras Licitadas no ano de 2015

ITEM	ESPECIFICAÇÃO OBRAS 2015	PRAZO INICIAL DE EXECUÇÃO (em dias)	VALOR CONTRATADO	ADITIVO DE VALOR	ADITIVO DE PRAZO (em dias)	SITUAÇÃO DA OBRA
1	Continuação Prédio Fonoaudiologia	360	2.620.471,00	654.568,20	150 – 41,6%	55,45% concluída
2	Complemento Casa Popular	30	17.509,10	-	90 – 300%	100% concluída
3	Muro em torno Casa de Vegetação	60	89.864,23	-	-	100% concluída
4	Construção 03 Módulos de Convivência CEU	90	126.935,51	-	120 – 133,3%	100% concluída
5	Napo etapa A e B	360	1.349.478,56	179.983,51	150 – 41,6%	91,26% concluída
6	Sistema de Climatização do prédio de odontologia	180	2.088.858,12	-1,40 (supressão)	90 – 50%	10,67% concluída
7	Construção da Town House	330	159.994,43	-	-	57,19% concluída
8	CEU Bloco Novo - Prédio 37/bloco 61	420	1.521.435,64	-	-	08,60% concluída
9	Construção Town House	330	159.900,00	-	-	57,19% concluída
10	Unid. Básica Ens. II Politécnico	720	3.500.000,00	-	-	07,10% concluída

Tabela 2 - Obras Licitadas no ano de 2015

ITEM	ESPECIFICAÇÃO OBRAS 2016	PRAZO INICIAL DE EXECUÇÃO	VALOR CONTRATADO	ADITIVO DE VALOR	ADITIVO DE PRAZO	SITUAÇÃO DA OBRA
1	Construção do Laboratório de Avicultura	180	255.935,35	-	60	51,77% concluída
2	Ampliação Centro de Educação - 16 B	360	2.422.211,48	-	-	0,00% concluída
3	Construção do Laboratório de Abelhas	210	369.953,84	20.908,80	-	0,00% concluída
4	Casa do Estudante Indígena	450	1.599.220,29	133.140,00	-	30,54% concluída
5	Prédio da Arquitetura	540	5.901.526,29	324.028,46	-	21,87% concluída
6	Obras de Construção de Paradas de Ônibus CCSH / UFSM.	90	50.437,71	-	-	Em licitação
7	Obra e Construção do Estacionamento do CCS	60	240.616,99	-	60	54,02% concluída
	Construção do Laboratório da Unidade 03 Parasitologia	300	1.466.757,85	-	-	14,84% concluída
8	Construção do Laboratório da Unidade 02 Biotecnologia e Reprodução Animal	300	1.572.834,39	-	-	13,82% concluída

(continuação...)

ITEM	ESPECIFICAÇÃO OBRAS 2016	PRAZO INICIAL DE EXECUÇÃO	VALOR CONTRATADO	ADITIVO DE VALOR	ADITIVO DE PRAZO	SITUAÇÃO DA OBRA
9	Conclusão da Obra de Construção do Prédio da Central de Unidade de Tratamento Intensivo – UTI'S do HUSM	360	7.309.154,84	-	-	38,16% concluída
10	Obras de Construção de Paradas de Ônibus 01 na UFSM.	150	201.446,39	-	-	Em licitação
11	Construção de Laboratório de Análise de Resíduos de Pesticidas – LARP – Campus UFSM.	-	-	-	-	Em planejamento pelo Proponente
12	Obras de Construção de Paradas de Ônibus 02 na UFSM.	90				Em licitação
13	Construção da Central de Laboratórios, Blocos A, B, C e D, Situado no Campus da UFSM de Cachoeira do Sul/RS.	-	-	-	-	Em planejamento pelo Proponente
14	Construção Laboratório do HUSM	-	-	-	-	Em planejamento pelo Proponente
15	Biotério de Coelho CCR/UFSM	-	-	-	-	Em planejamento pelo Proponente
16	Instalação sistema de exaustão de Ar para aparelho espectrofotômetro	Página de licitação da UFSM, mas não consta no SIMEC				
17	Construção de um Bicicletário	-	-	-	-	Em planejamento pelo Proponente
18	Ampliação do restaurante universitário II	-	-	-	-	Em planejamento pelo Proponente
19	Aquisição e Instalação de 5 elevadores	Página de licitação da UFSM, mas não consta no SIMEC				
20	Construção do prédio 86 – galpão Horticultura	-	-	-	-	Em planejamento pelo Proponente
21	Construção do anexo do prédio 77	Página de licitação da UFSM, mas não consta no SIMEC				
22	Construção do pavilhão pré-moldados do setor de fruticultura Colégio Politécnico	-	-	-	-	Em planejamento pelo Proponente
23	Construção Town House II	-	-	-	-	Em planejamento pelo Proponente

(continuação...)

ITEM	ESPECIFICAÇÃO OBRAS 2016	PRAZO INICIAL DE EXECUÇÃO	VALOR CONTRATADO	ADITIVO DE VALOR	ADITIVO DE PRAZO	SITUAÇÃO DA OBRA
24	Construção de mezanino no prédio 09 – B laboratório de química	60	99.865,50	-	-	0,00% concluído
25	Parada de ônibus HUSM	-	-	-	-	Em planejamento pelo Proponente
26	Construção complementar prédio Bloco Novo CEU	Página de licitação da UFSM, mas não consta no SIMEC				
27	Construção cobertura entre prédio 42 do CCR e auditório CCR	Página de licitação da UFSM, mas não consta no SIMEC				
28	Construção de 03 paradas de ônibus	Página de licitação da UFSM, mas não consta no SIMEC				
29	Construção dos prédios CEU – módulos III e IV	Página de licitação da UFSM, mas não consta no SIMEC				
30	Fechamento em vidro área de convivência Colégio Politécnico	Página de licitação da UFSM, mas não consta no SIMEC				
31	Fechamento em vidro área de convivência bloco F Colégio Politécnico	Página de licitação da UFSM, mas não consta no SIMEC				

Fonte: Elaboração dos autores.

# Capítulo 20

## *AValiação DO ÍNDICE DE EFETIVIDADE DA GESTÃO MUNICIPAL COM A ADERÊNCIA DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO*

*Aleksander Rodrigues Ferreira*

*Rodrigo Leme Dias de Souza*

**Resumo:** A avaliação do Índice de Efetividade da Gestão Municipal, das Regiões Administrativa dos Tribunais de Contas confronta com a existência de um SCI – Sistema de Controle Interno nos órgãos públicos, levando-se em consideração o fechamento das contas públicas a fim de se perceber o grau de efetividade das gestões municipais. Foram utilizados para a análise, os resultados obtidos por meio da Auditoria Operacional aplicado pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE/SP) aos municípios, composto pelo porte dos municípios baseado em seu número de habitantes, resultando as variáveis do IEGM/TCESP, estas que são referentes ao exercício de 2016. Com relação ao Sistema de Controle Interno, além do referencial teórico explorado, foi verificado/coletado de cada administração, a existência do mesmo por meio de contato telefônico e informações presentes no portal de transparência de cada município. Em relação aos fins e objetivos será realizado através de pesquisa exploratória e descritiva e quanto à técnica através de pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. Concluiu-se, através dos dados secundários, coletados e apresentados, que os municípios da Regional Administrativa de Itapeva – SP em sua grande maioria atingiram a nota “B”, sendo considerado como uma gestão “eficiente”, e com relação ao Sistema de Controle Interno, 78,1% dos municípios possui um SCI integrado à gestão, mesmo assim a existência de um controle instituído nem sempre garante uma administração efetiva.

**Palavras chave:** Auditoria operacional. Gestão municipal. IEG-M/TCESP.



## 1 INTRODUÇÃO

A auditoria tem por finalidade a fiscalização dos atos praticados na área orçamentária, financeira e patrimonial de uma empresa ou organização, sendo ela pública ou privada, verificando a autenticidade das informações extraídas dos registros contábeis, elaborando pareceres e auxiliando os gestores na tomada de decisão. Dentre todas as vertentes da auditoria, no setor público atua a auditoria governamental.

A fiscalização em órgãos públicos se faz necessário, pois é por meio da auditoria que se torna possível avaliar se os gestores vêm cumprindo com seus deveres e obrigações, e se estão fazendo o bom uso do dinheiro público, buscando melhorias para a população. Guzmán, em sua obra comenta que:

Os governos e as instituições enfrentam na atualidade grandes desafios. Garantir que está obtendo o maior benefício possível dos fundos públicos que gastam em suas organizações é um deles. Outro, é de convencer ao público de sua transparência e a capacidade de render contas, assim com o uso de adequadas práticas administrativas. O governo não só deve ser econômico, eficiente e eficaz como deve ser capaz de demonstrá-lo. (1991, p. 17).

No entanto, em relação ao desempenho das administrações públicas municipais no exercício de suas atividades é possível verificar em grandes redes de comunicação que a administração pública vem apresentando muitos problemas, mediante há tanto alvoroço e desordem no ambiente sócio-econômico, a gestão pública é considerada como ineficiente, seus serviços considerados por muitos demorados e burocráticos, a falta de planejamento orçamentário resultando em desperdício do dinheiro público, muitas vezes esses problemas estão associados à falta de controle da própria administração vigente mesmo essa sendo cobrada pelos agentes fiscalizadores externos.

A figura do controle interno dentro da organização se tornou indispensável para qualquer organização, sendo ela pública ou privada. O tribunal de contas do Estado de São Paulo (TCE/SP) agindo como o agente de controle externo, vem cobrando dos municípios paulistas que seja implantado um sistema próprio de controle interno (SCI) tendo como o foco aperfeiçoar programas e serviços desenvolvidos pela administração e

ampliar o conhecimento da sociedade sobre as ações da gestão pública tornando-o mais competente e eficiente.

A mudança na gestão pública gerou muitas discussões de métodos e procedimentos que iriam ser desenvolvidos e observados, atualmente o TCE/SP vem utilizando um modelo de Auditoria Operacional criado pelo sistema AUDESP, o IEG-M. Este sistema visa o aperfeiçoamento no controle de gestão governamental, no qual busca avaliar a efetividade das atividades públicas desenvolvidas nos municípios. Este instrumento é mais uma forma de praticar a transparência do órgão público perante a sociedade.

O presente artigo está dividido em seis seções, além desta introdução. Na primeira seção é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para realização deste artigo. A segunda seção discorre sobre a origem da Auditoria, que vem a ser uma ferramenta muito importante para as empresas atualmente. Na terceira seção é apresentada a vertente da auditoria que é aplicada ao setor público, sendo a auditoria governamental, nessa mesma seção também é exposto a Auditoria Operacional, sendo ela o instrumento de estudo deste artigo. A quarta seção expõe a importância de se ter um controle nas organizações públicas, obedecendo às normas reguladoras. Na quinta seção é avaliado o resultado do IEG-M através da apuração dos dados coletados no site do TCE/SP sendo confrontado com o fechamento das contas públicas, afim de se perceber a efetividade das gestões municipais. E por fim, na sexta seção apresentam-se as considerações finais.

## 2 MÉTODO DE PESQUISA

Em relação aos fins e objetivos este artigo será realizado através de pesquisa exploratória e descritiva. Gil (2006) explica que classificando a pesquisa em explicativa, exploratória e/ou descritiva possibilita comprovar a importância do tema proporcionando maior conhecimento sobre o assunto sendo possível apresentar conceitos, explanar características e aprimorar o conhecimento tornando o assunto mais claro.

Sobre o procedimento técnico será utilizado a Pesquisa Bibliográfica para o desenvolvimento do assunto tendo como

embasamento livros, artigos científicos, teses de mestrado e doutorado vídeos e sites.

Por fim, será realizado um estudo de caso, tendo como fundamento o conhecimento teórico explorado. Será realizada uma análise com os dados extraídos do site do TCE/SP, após a coleta dos dados, será avaliado o desempenho do IEG-m dos municípios da regional do Tribunal de Contas da unidade de Itapeva – SP, no exercício de 2016. E por fim demonstrar como esses resultados podem ser utilizados para desenvolver melhorias no órgão público e auxiliar a gestão a evitar falhas futuras.

### 3 AUDITORIA

Com a evolução da contabilidade, o conhecimento que antes se conhecia apenas de forma empírica acabou se tornando uma ciência indispensável no mundo para qualquer empresa existente, no decorrer do tempo foram criadas muitas técnicas, uma delas foi a auditoria, que surgiu da necessidade de atestar a veracidade dos dados contábeis dentro das empresas.

A auditoria vem sendo aperfeiçoada ao longo do tempo buscando apresentar resultados corretos e fidedignos aos gestores. Não existe um conceito universal para auditoria, sabe-se que ela surgiu da necessidade de garantir a autenticidade das informações extraída dos registros contábeis.

Franco e Marra (2001) definem auditoria como uma técnica contábil que busca obter a certeza que os dados registrados nas demonstrações contábeis foram aplicados corretamente, seguindo os princípios e normas da contabilidade, e se esses dados representam a real situação quanto à saúde financeira e patrimonial da empresa.

Comentando ainda sobre o conceito de auditoria, William Attie (2000, p. 25) define que “A auditoria tanto na área pública quanto na área privada é uma especialização contábil voltada a atestar a eficiência e eficácia do controle patrimonial, com o objetivo de atestar a sua validade sobre determinado dado”.

Dentre os conceitos apresentados, destaca-se ainda o de Sá, no qual afirma que:

Auditoria é uma tecnologia contábil aplicada ao sistemático exame dos registros, demonstrações e de quaisquer informes ou elementos de consideração contábil, visando

a apresentar opiniões, conclusões críticas e orientações sobre situações ou fenômenos patrimoniais da riqueza azidental pública ou privada, quer ocorridos, quer por ocorrer ou prospectados e diagnosticados (1998, p.25).

Assim, pode-se concluir que a auditoria é uma técnica contábil necessária para apurar a veracidade dos dados contábeis analisados, a fim de que o Auditor, profissional contábil designado na área, possa utilizar para chegar a uma conclusão obtendo uma opinião imparcial de como os administradores estão gerindo o patrimônio da empresa.

#### 3.1 A ORIGEM DA AUDITORIA

Para melhor compreensão, Sá (1998) explica que o termo auditor veio do latim, no qual tinha o sentido apenas de “aquele que ouve”, ou “ouvinte”. Dados históricos apontam que a auditoria surgiu no ano de 1314, século XIV na Inglaterra onde o governo realizava análise periódica das contas públicas.

Tomando o conhecimento, por meio de fatos históricos, auditoria surgiu na Inglaterra onde segundo Franco e Marra (2001, p.39), o país era “a grande controladora do comércio mundial, foi a primeira a possuir as grandes companhias de comércio e a primeira a instituir a taxaço do imposto de renda, baseado nos lucros da empresa”. E eles ainda completam dizendo que “seu aparecimento como pratica sistematizada [...] ocorreu somente no século XIX”, sendo nesse século que surgiram os primeiros profissionais que exerciam a função de auditor no país.

No século XX, com a evolução do capitalismo e o desenvolvimento econômico na maioria dos países, as empresas começaram a entender a real necessidade de se ter um profissional presente na busca de resultados fidedignos obtidos por meio da auditoria, aumentando o grau de confiança entre os administradores e usuários.

#### 3.2 AUDITORIA NO BRASIL

A auditoria no Brasil era pouca conhecida, poucas empresas de contabilidade realizavam a técnica no país. Franco e Marra (2001, p. 45) afirmam que “os trabalhos de auditoria eram poucos, [...] contratados apenas para fins de controle administrativo, sendo o parecer sobre balanços mera

formalidade, sem maior interesse e sem importantes consequências”.

Franco e Marra (2001) relatam que com o término da Segunda Guerra Mundial em 1945, começaram a imigrar muitas empresas estrangeiras no Brasil, grande parte era do mercado Europeu e América do Norte, trazendo com elas o costume de utilizar a técnica de auditoria contábil nas empresas, no qual era considerada indispensável nos países do exterior. A grande massa das empresas que vieram para o Brasil na época era da América do Norte.

Com a globalização mundial e com o aumento de empresas e diversos estrangeiros que estavam imigrando para o Brasil trazendo consigo seus costumes de liderança e sistemas utilizados nos países de origem, houve a necessidade da legislação brasileira se adequar aos procedimentos e normas vigentes, alterando a Lei das Sociedades por Ações de nº 6.404/76 pela lei de nº 11.638/2007, assim evoluindo, e se adequando as normas estrangeiras. Com essa mudança, os gestores deixaram de ver a auditoria como uma obrigatoriedade, e começam a perceber que ela é indispensável para qualquer organização ativa existente.

### 3.3 AUDITORIA EXTERNA X AUDITORIA INTERNA

A Auditoria pode ser representada de duas formas: externa e interna.

É necessário que o auditor contábil acima de tudo tenha ética profissional, pois para realização dessa técnica é de extrema importância que ocorra imparcialidade e discricção dos resultados obtidos.

Antônio Lopes de Sá e Ana Maria Lopes de Sá (2005, p.26) afirmam que auditoria externa é realizada através de um “profissional que desempenha as funções de auditoria em caráter liberal. Auditor esse que não é empregado ou dependente da empresa ou

entidade na qual executa os trabalhos de auditoria”.

O auditor externo é independente, ou seja, não tem vínculo algum com a empresa.

Para Jund (2007, p.26) “a auditoria externa é umas das técnicas utilizadas pela contabilidade, ou seja, aquela destinada a examinar a escrituração e demonstrações contábeis, a fim de confirmar sua adequação”.

Por sua vez, Antônio Lopes de Sá e Ana Maria Lopes de Sá (2005, p.27) explicam que a auditoria interna é executada por um “profissional que desempenha as funções de auditor, porém, como empregado da empresa ou como seu dependente econômico”. Sendo essa a principal diferença entre a auditoria externa e interna.

O auditor interno segundo Almeida (1996, p.25), “não deve ser subordinado àqueles que cujo trabalho examina” e continuando, Almeida explica que “o auditor externo não deve desenvolver atividades que ele possavir um dia examinar, para que não interfira na sua independência”.

A auditoria interna segundo Castro tem como objetivo:

Compreender os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos de sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos (2010, p.385).

Assim, por meio dos dados levantados e revisados o auditor, externo ou interno, poderá chegar a uma conclusão mais correta e poderá emitir um parecer mais fidedigno com a realidade da empresa.

Almeida (2009) demonstra em sua obra, as principais diferenças entre auditoria interna e externa no quadro a seguir:

QUADRO 1: Principais diferenças entre auditor interno e externo

AUDITOR INTERNO	AUDITOR EXTERNO
É empregado da empresa auditada;	Não tem vínculo empregatício com a empresa auditada;
Menor grau de independência;	Maior grau de dependência;
Executa auditoria contábil e operacional;	Executa apenas auditoria contábil;
Os principais objetivos são: Verificar se as normas internas estão sendo seguidas; Verificar a necessidade de aprimorar as normas internas vigentes; Verificar as necessidades de novas normas internas; Efetuar auditoria das diversas áreas das demonstrações contábeis e em áreas operacionais;	O principal objetivo é emitir um parecer ou opinião sobre as demonstrações contábeis, no sentido de verificar se estas refletem adequadamente a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações e as origens e aplicações de recursos da empresa examinada. Também, se essas demonstrações forem elaboradas de acordo com os princípios contábeis e se esses princípios foram aplicados com uniformidade em relação ao exercício social anterior;
Maior volume de testes (tem maior tempo na empresa para executar os serviços de auditoria).	Menor volume de testes, já que o auditor externo está interessado em erros que individualmente ou cumulativamente possam alterar de maneira substancial as informações das demonstrações contábeis.

FONTE: Almeida (2009, p.6).

Muitos possuem a visão que auditores estão na empresa apenas para buscar e descobrir fraudes e/ou erros, a função do auditor é de identificar deficiências, mas também ela serve para auxiliar as organizações a reparar falhas. As chances de a organização apresentar dados de mau desempenho na gerência reduzem quando se tem um bom controle interno na empresa, quanto melhor for o controle dentro da organização maior segurança se tem na hora de apresentar os demonstrativos contábeis em uma fiscalização.

#### 4 GOVERNANÇA PÚBLICA

O Estado desde seus primórdios, quando o indivíduo entregou parte de sua liberdade na espera de ser protegido e amparado pelo mesmo, tornou-se detentor de um poder estatal, porém, se viu “preso” a uma série de obrigações para com sua população, obrigações essas que no decorrer do tempo foram se expandido e configurando uma complexa relação entre a sociedade e o Estado.

De acordo com Moreira (2008), o Estado brasileiro se denomina um estado democrático, que traz como um dos princípios formadores a tripartição dos poderes, onde o Executivo, Legislativo e

Judiciário, são órgãos independentes entre si, mesmo possuindo singularidades, a função pública está presente em todos os três poderes. A necessidade de atingir de maneira efetiva o interesse público e se adequar as normas presentes dentro do ordenamento jurídico destacam-se o poder executivo, esse que por meio de seus atos administrativos deve-se alcançar a melhor forma de governabilidade, surgindo, portanto, a denominação de governança.

A Governança é uma palavra derivada do termo Governo, pode ter vários sentidos e conceitos dependendo da forma que é interpretada, é um termo muito utilizado em vários setores corporativos e públicos (TCU, 2014).

O Tribunal de Contas da União (TCU) em seu Plano Estratégico define Governança Pública como:

Um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle. Em essência, a boa governança pública tem como propósito conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam

sempre alinhadas ao interesse público (BRASIL, 2014, p.19).

Para o Banco Mundial, no documento "Governance and development", o princípio de governança se define como "a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais do país, com vistas ao desenvolvimento" (WORLD BANK, 1992, p. 1). E ainda sugere como os princípios básicos de governança, para o setor público, sendo a legitimidade, a equidade, a responsabilidade, a eficiência, a probidade, a transparência e a *accountability* (WORLD BANK, 2007).

Ainda sobre o conceito de governança, o TCU em seu referencial básico, em outro momento explica que a Governança Pública "compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (2014, p. 47)".

Vale ressaltar as funções de governança, que buscam por uma maior efetividade nos serviços prestados e maior economicidade na utilização de recursos. O TCU em seu referencial básico aponta que são funções de governança:

- a) definir o direcionamento estratégico;
- b) supervisionar a gestão;
- c) envolver as partes interessadas;
- d) gerenciar riscos estratégicos;
- e) gerenciar conflitos internos;
- f) auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e
- g) promover a *accountability* (os membros das organizações de governança interna e da administração executiva são os responsáveis por prestar contas de sua atuação e devem assumir, integralmente, as consequências de seus atos e omissões.) e a transparência (2014, p.45, adaptado).

Pode-se concluir diante dos conceitos expostos que, a governança é o meio em que o governo exerce seu poder sobre as entidades públicas, ou seja, é a forma em que se controla os recursos sociais e econômicos de um País, Estado ou município. Mecanismos de governança devem ser adotados para que as Funções Básicas de um órgão público possam ser bem executadas. Uma boa governança só é

possível se a administração se ater aos princípios básicos de governança para o setor público sendo a legitimidade, a equidade, a responsabilidade, a eficiência, a probidade, a transparência e a *accountability*.

#### 4.1 AUDITORIA GOVERNAMENTAL

A Auditoria governamental como o meio de fiscalização, tem como foco promover a transparência nas contas públicas e privadas, buscando obter maior eficiência nas atividades exercidas pela administração pública. Peter & Machado a definem como:

Uma atividade de avaliação voltada para o exame, visando à comprovação de legalidade e legitimidade, adequação dos sistemas de Controles Internos e dos resultados obtidos quanto aos aspectos da economicidade, eficiência e eficácia da aplicação dos recursos públicos. Busca corrigir os desperdícios, a improbidade, a negligência e a omissão, e ainda, principalmente, antecipando-se a essas ocorrências, garantindo os resultados pretendidos, destacando-se os impactos e benefícios sociais advindos (2003, p.37).

A presente técnica é o meio de o Estado atuar e melhorar o atendimento para os usuários públicos, assim proporcionando maior transparência nas decisões, ações e relações para com a população, é também utilizado para atestar se os dados informados pelos Órgãos Públicos são fidedignos, e de fiscalizar a forma de como vêm sendo gerido e aplicado os recursos repassados as entidades em prol do bem da sociedade, buscando evitar erros e principalmente o desperdício do dinheiro público.

Há várias formas de se classificar a Auditoria, e cada uma possui suas particularidades. Dentre o segmento, pode-se citar a de sistemas, de gestão, a de programas, a operacional, a especial e contábil. Quanto à natureza, para o TCU (2010, p. 34), a auditoria governamental se classifica em Auditoria Operacional e Auditoria de Regularidade, onde a auditoria de regularidade "objetiva examinar a legalidade e a legitimidade dos atos de gestão dos responsáveis sujeitos à jurisdição do Tribunal, quanto aos aspectos contábil, financeiro, orçamentário e patrimonial".

Certifica-se da veracidade dos dados apresentados quanto à execução de contratos, regularidade das contas, firmação

e acompanhamento de convênios e de toda transação monetária presente no órgão (MANUAL DE AUDITORIA GOVERNAMENTAL, 2014).

A auditoria operacional será considerada como objeto de estudo desse artigo e será abordado no próximo tópico.

## 4.2 AUDITORIA OPERACIONAL

A auditoria operacional é uma atividade de fiscalização que foi adotada pelo Estado com o intuito de avaliar e examinar o desempenho dos processos gerenciais dentro da unidade auditada e, através disso verificar se as políticas públicas estão gerando os resultados esperados. As Normas da Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI (ISSAI 3000) a define como sendo:

O exame independente, objetivo e confiável que analisa se empreendimentos, sistemas, operações, programas, atividades ou organizações do governo estão funcionando de acordo com os princípios de economicidade, eficiência e efetividade se há espaço para aperfeiçoamento. [...] Visa também contribuir para a boa governança, accountability e transparência. A auditoria operacional procura fornecer novas informações, análises ou percepções e, quando apropriado, recomendações para melhoria (ISSAI 3000/ 17; 18; 2017, NÃO PAGINADO).

Com base no conceito apresentado, nota-se que ela é um pouco diferente das auditorias convencionais, pois ela busca avaliar e examinar o desempenho dos processos gerenciais dentro da unidade auditada analisando índices como a economicidade, eficiência, efetividade e a eficácia, verificando assim se os setores da entidade estão funcionando corretamente. Consiste como uma atividade de assessoramento ao gestor público e serve de auxílio para melhorar os procedimentos que são aplicados pelo controle interno no órgão público.

Para melhor entendimento sobre o assunto, é necessária a compreensão dos termos economicidade, eficiência, efetividade e a eficácia, onde:

O critério de economicidade está ligado à forma em que a gestão pública está aplicando os recursos financeiros. Nem sempre comprar mais barato significa estar

adquirindo ao valor justo, é preciso que o produto esteja se enquadrando em determinados padrões de qualidades ao qual irá atender futuramente as necessidades da população (ISSAI 3000/1.5, 2004).

A eficiência está relacionada com a forma com que se fazem as coisas, é o caminho, o método, a forma da utilização dos recursos para que seja atingido o objetivo final em um determinado período de tempo. Alguns especialistas relacionam o conceito de economicidade ao de eficiência, pois se a gestão foi eficiente no período da realização do seu planejamento, consecutivamente terá sido econômica. “Pode ser examinada sob duas perspectivas: minimização do custo ou dos meios necessários para obter a mesma quantidade e qualidade de produto; ou otimização da combinação de insumos para maximizar o produto quando o gasto total está previamente fixado (COHEN; FRANCO, 1993*apud* MANUAL DE ANOpDO TCU, 2010, p.12)”.

A eficácia consiste na capacidade da gestão atingir o resultado, ela está totalmente voltada para o produto, mas não necessariamente precisa ser da forma que foi pensado, ou seja, se o resultado planejado foi alcançado, o processo foi eficaz. É definida “como o grau de alcance das metas programadas (bens e serviços) em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados (COHEN; FRANCO, 1993*apud* MANUAL DE ANOp DO TCU, 2010, p.12)”.

A efetividade ressalta o impacto, na medida em que o resultado almejado é concretizado. Muitos apontam que a efetividade decorre do alcance da eficácia e da eficiência de forma simultânea, ou seja, se o processo foi eficaz e eficiente ele facilmente vai conseguir ser efetivo. “Refere-se à relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população- alvo (impactos observados), e os objetivos (COHEN; FRANCO, 1993*apud* MANUAL DE ANO DO TCU, 2010, p.12)”.

A presença da economia, da eficácia e da eficiência presume a existência de padrões de excelência no órgão público, considerando as características peculiares da região objeto da auditoria operacional.

### 4.2.1 CICLO OPERACIONAL

As definições de cada parte do processo são descritas pelo manual de auditoria

operacional do TCU (2010), no qual as descreve se baseando no INTOSAI (ISSAI 3000), este que regulamenta as Normas de auditoria operacional (NAO). O ciclo operacional é composto pelas etapas de seleção, planejamento, execução, análise, elaboração de relatório, comentário de gestor, apreciação, divulgação e monitoramento.

O ciclo se inicia com a seleção do objeto da auditoria, se busca por um tema que seja abrangente e que atenda aos critérios adotados pelo TCU, sendo a materialidade dos recursos, a relevância dos assuntos a serem abordadas, a natureza e importância socioeconômica do objeto a ser auditado, buscando uma forma de demonstrar o desempenho do órgão para que a sociedade tenha autonomia de formar uma opinião própria da administração pública (AUDITORIA OPERACIONAL/ PORTAL DO TCU, 2018, NÃO PAGINADO).

O planejamento é o segundo estágio, consiste no processo de definição da estratégia metodológica a ser adotada, estimativa dos recursos e prazos necessários para realização da auditoria. Nesta fase, o foco principal é o planejamento visando identificar os principais fatores que comprometem o desempenho do programa/órgão (AUDITORIA OPERACIONAL/ PORTAL DO TCU, 2018, NÃO PAGINADO).

A terceira fase compreende a execução do planejamento, onde equipes de auditoria saem em campo para realizar as pesquisas necessárias visando a coleta de dados por meio de entrevistas, aplicação de questionários, observação direta, grupos focais, consultas a documentos e base de dados. Ao final é realizada uma apuração dos

dados elaborando uma síntese dos resultados obtidos que dão início a próxima fase (AUDITORIA OPERACIONAL/ PORTAL DO TCU, 2018, NÃO PAGINADO).

A quarta e quinta fase trata-se da elaboração do relatório preliminar e o comentário do gestor, o relatório é o meio formal e técnico em que o auditor comunica o objetivo, as questões apuradas, os resultados, conclusões e as propostas, sendo encaminhado ao gestor do órgão auditado para realização de recomendações e/ou determinações do relatório de auditoria (AUDITORIA OPERACIONAL/ PORTAL DO TCU, 2018, NÃO PAGINADO).

A apreciação, sendo o sexto estágio do ciclo, é a decisão, ou seja, é a manifestação do plenário tribunal de contas sobre o relatório da auditoria (AUDITORIA OPERACIONAL/ PORTAL DO TCU, 2018, NÃO PAGINADO).

A divulgação, sétima fase, tem a finalidade de dar publicidade aos resultados apurados pela auditoria operacional, tendo como objetivo ampliar o conhecimento da sociedade sobre os resultados das ações avaliadas, contribuindo para aumentar a efetividade do controle, por meio da mobilização da comunidade no acompanhamento e na apreciação dos objetivos, da implementação e dos resultados das políticas públicas (AUDITORIA OPERACIONAL/ PORTAL DO TCU, 2018, NÃO PAGINADO).

O monitoramento, sendo o oitavo e último elemento do ciclo, é o acompanhamento do cumprimento das recomendações e/ou determinações apresentado no plano de ação aos os órgãos da administração pública (AUDITORIA OPERACIONAL/ PORTAL DO TCU, 2018, NÃO PAGINADO).

QUADRO 2: Representação do ciclo operacional.



Fonte: Adaptado de NAO, 1996.

É de extrema importância que os gestores estejam dispostos a colaborar e auxiliarem as equipes de auditores na identificação das áreas que sejam mais relevantes à serem examinadas. Essa ação é realizada através de entrevista ou questionários aplicados no ambiente trabalho coletando informações, variando entre funcionários e usuários, na busca de evidências para poder emitir o parecer e/ou fazer sugestões de melhoria contribuindo efetivamente para o aperfeiçoamento da gestão pública dentro da entidade. (ISSAI/Apêndice 4, 2004).

#### 4.2.2 ÍNDICE DE EFETIVIDADE DA GESTÃO MUNICIPAL (IEG-M)

O Índice de Efetividade da Gestão Municipal é um novo modelo de fiscalização que vem sendo aplicado nos municípios anualmente pelo Tribunal de Contas. O auditor do TCE/MA, José Alencar (2018, NÃO PAGINADO) comenta que o IEG-m “trata-se de uma indispensável ferramenta de transparência, por meio da qual a população pode acompanhar a evolução das políticas públicas, exercendo o controle social, um direito garantido pela Constituição Federal”. Giordano Mochel (2018, NÃO PAGINADO), superintendente de TI do TCE/MA, complementa explicando que “na prática, o IEGM funciona como uma auditoria operacional, verificando se as políticas públicas estão surtindo os resultados esperados”.

O estudo desse índice veio da necessidade de medir a qualidade dos gastos municipais e avaliar as políticas e atividades públicas do gestor municipal, proporcionando-o uma visão mais ampla de cada setor da sua gestão. Em 2014, foi o ano da primeira edição do IEG-M, aplicado pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE/SP) (MANUAL IEG-M/TCESP, 2018, p.3).

O estudo tem como base sete dimensões, tais como o “Planejamento; a Gestão Fiscal; Educação; Saúde; Meio Ambiente; Cidades Protegidas; e Governança em tecnologia da informação” (Manual IEG-M/TCESP, 2018, p. 4).

O presente índice será aprofundado melhor no estudo de caso.

## 5 CONTROLE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Controle tem por definição examinar, fiscalizar e monitorar, a fim de evitar que organizações, tanto públicas como privadas, tomem decisões equivocadas ou cometam erros futuros, tem como foco evitar que os planejamentos da entidade tomem rumos contrários e impedir que problemas assumam proporções maiores.

O ordenamento jurídico brasileiro observou-se pela primeira vez o controle interno no ano de 1964, quando por meio da Lei 4.320 de 17 de março, visava instituir normas referentes ao controle orçamentário realizado pela União, Estados e Municípios, mais precisamente no artigo 75 no qual disponha que:

**Art. 75.** O controle da execução orçamentária compreenderá:

I - a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;

II - a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos;

III - o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

Posteriormente, a Constituição Federal (CF) de 1988, deu origem de maneira explícita a necessidade da existência de um controle externo e interno dentro da administração pública quando em seu artigo 70 determina que:

A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder (BRASIL, 1988, NÃO PAGINADO).

Em consonância com as determinações citadas anteriormente pelo artigo 70 da Carta Magna, a Lei nº 101 de 04 de maio de 2000, a qual regula a Responsabilidade Fiscal, exemplificou as situações que devem ser observadas pelo controle interno e externo no



âmbito fiscalizatório, entre algumas das situações previstas no artigo 59 da referida lei ressaltava-se a fiscalização no atingimento das metas estabelecidas na lei de diretrizes orçamentária e o atingimento das metas estabelecidas na lei de diretrizes orçamentárias, e também no parágrafo segundo ficou à competência dos Tribunais de Contas de se verificar os cálculos dos limites da despesa total com pessoal de cada Poder e órgão.

Com relação à definição de controle da administração pública, Meirelles (1997, p.575) define que “é a faculdade de vigilância, orientação e correção que um poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional de outro”.

Comentando ainda sobre o tema, Di Pietro (2002, p. 435) define o controle da Administração Pública como o “poder de fiscalização e correção que sobre ela exercem os órgãos dos Poderes Judiciário, Legislativo e Executivo, com o objetivo de garantir a conformidade de sua atuação com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico”.

Pode-se concluir diante dos conceitos apresentados que o controle é a forma do Governo fiscalizar e corrigir a gestão dos recursos públicos. A CF traz duas formas de controlen os órgãos públicos, sendo o controle externo e o controle interno.

### 5.1 CONTROLE EXTERNO

A Constituição Federal, em seu artigo 71, determina que “o controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União”. No mesmo artigo, no inciso IV remete aos tribunais de conta a competência de:

Realizar, por iniciativa própria, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, e demais entidades referidas no inciso II;(BRASIL, 1988, NÃO PAGINADO).

As fiscalizações em órgãos públicos federais, estaduais e municipais são realizadas constantemente pelo Tribunal de Contas em todos os estados do Brasil, tendo como base a legislação da CF de 1988 e as diretrizes da

Lei de Responsabilidades Fiscal, no qual exerce a fiscalização pelo Poder Legislativo, sendo independente das duas possuindo a autonomia para emitir pareceres através das visitas realizadas. Buscam averiguar se as normas impostas aos municípios estão sendo realizadas, avaliando os resultados e atestando se programas do governo desenvolvido em todo o país pelas gestões públicas estão de acordo com o que foi planejado e solicitado.

Segundo o manual básico do TCE/SP (2016, p.11), só em São Paulo são inspecionados ao todo mais de 3.500 entidades governamentais no ano, onde estão presentes 644 municípios, excluindo o da Capital que possui tribunal de contas próprio. O montante de recursos fiscalizados no ano de 2014 gira em torno de R\$292 bilhões de reais sendo a somatória dos recursos do Estado e dos municípios.

### 5.2 CONTROLE INTERNO

Atualmente cada Poder Público sendo Legislativo, Judiciário e o Executivo possui seu próprio sistema de controle interno (SCI) implantado na organização seguindo o artigo 70 da CF, no mesmo capítulo, em seu artigo 74, determina que o SCI possua a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º - Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

§ 2º - Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou

ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União (BRASIL, 1988, NÃO PAGINADO).

O Controle Interno é responsável por estar fiscalizando todos os setores e secretarias de uma gestão pública, como a de uma Prefeitura Municipal, por exemplo, podendo estabelecer previamente um controle de atividades onde todos irão executar metodicamente as ações que estão previamente definidas assim atendendo os planejamentos anuais. Esse controle será realizado por funcionários, esta efetivo, da própria entidade que são designados para o cargo, o profissional possui autonomia para fiscalizar a entidade implantando procedimentos de acordo com Instruções Normativas, Resoluções e leis que regem o setor público acompanhando as ações dos setores juntos as secretarias municipais.

Sabe-se que a administração pública municipal, bem como todo o poder público, deve-se ater aos princípios da administração, a Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, diante dessa situação, meios de regulação devem ser implantados, na esfera do poder administrativo municipal a figura do regulador se apresenta no controle interno, sendo indispensável para todos os órgãos existentes, mesmo assim em muitas não são encontrados esse tipo de sistema.

A implantação do Sistema de controle interno só trará benefícios para o município, se utilizar esse sistema como uma ferramenta de execução e fiscalização, dando a oportunidade da gestão de não cometer erros, e podendo corrigir falhas que por ventura possam ter ocorrido, auxiliando o gestor assim a não utilizar de maneira incorreta os recursos municipais, observando sempre a legalidade dos atos executados pela administração evitando o uso inadequado do dinheiro público.

## 6 ESTUDO DE CASO

O estudo foi realizado pela análise dos dados de 32 municípios paulistas da regional do Tribunal de Contas de Itapeva, descartando as demais regiões do Estado de São Paulo (este que compreende um total de 644 excluindo o da Capital que já possui tribunal de contas próprio, como já foi mencionado). Conforme consta no Portal do IEG-m, a região de Itapeva compreende cerca de 524.130 mil habitantes, o que representa aproximadamente 5% da população total do Estado de São Paulo.

As variáveis do IEGM/TCESP são referentes ao exercício de 2016 apurados em 2017, por não ter sido divulgado os pareceres do IEGM/TCSP de 2017 até a finalização desse trabalho. Os dados foram obtidos no site do TCE/SP em agosto de 2018. Com relação à presença do SCI dos municípios analisados, foi verificado/coletado de cada administração a existência do mesmo por meio de contato telefônico e informações presentes no portal de transparência.

Segundo o manual de apresentação o IEGM/TCSP compreende demonstrar o índice de desempenho dos órgãos públicos paulista, compostos por sete índices setoriais selecionados estrategicamente, a partir da análise das contas públicas, áreas que possuem despesas de grande relevância no orçamento público. Cada índice é composto pela combinação de informações levantadas através dos questionários aplicados aos municípios, preenchido pela própria administração competente de cada órgão, e de dados governamentais levantados pelo Sistema de Auditoria Eletrônica de Órgãos Públicos (AUDESP).

O estudo tem como base sete dimensões tais como o Planejamento, Gestão Fiscal, Educação, Saúde, Meio Ambiente, Proteção dos Cidadãos, e Governança em tecnologia da informação.

QUADRO 3: Descrição das dimensões que resultam o IEG-M

ÍNDICE	DESCRIÇÃO
i-Planejamento/TCESP	O índice municipal de Planejamento estabelece uma posição do município confrontando os resultados entre o foi planejado pela administração e o que realmente foi executado a partir de indicadores de coerência entre as metas alcançadas, os recursos empregados e os resultados alcançados pelas ações e seus reflexos nos indicadores dos programas.
i-Fiscal/TCESP	O índice municipal de Gestão Fiscal estabelece uma posição do município medindo as ações da política fiscal planejada e a realizada, por meio da análise da execução financeira e orçamentária, da decisão em relação à aplicação de recursos vinculada à transparência da administração municipal e da obediência aos limites estabelecidos pela LRF.
i-Educ/TCESP	O índice municipal da educação é responsável em estabelecer uma posição do município medindo as ações da gestão da Educação Pública Municipal por meio de uma lista com várias questões específicas relacionados à educação infantil, creche, pré-escolas e ensino fundamental I, com foco em aspectos relacionados à infraestrutura escolar.
i-Saúde/TCESP	O índice municipal referente à Saúde estabelece uma posição do município medindo as ações da gestão da Saúde Pública Municipal, por meio de uma lista com várias questões específicas voltadas à Atenção Básica de Saúde, Conselho Municipal da Saúde, Equipe Saúde da Família, entre outros.
i-Amb/TCESP	O índice municipal do Meio Ambiente estabelece uma posição do município medindo as ações voltadas para o meio ambiente por meio de uma lista com várias questões específicas relacionadas à qualidade dos serviços prestados e a vida das pessoas no município.
i-Cidade/TCESP	O índice municipal de Proteção dos Cidadões estabelece uma posição do município medindo o grau de envolvimento do planejamento municipal na proteção dos cidadãos frente a possíveis eventos de sinistro e desastres por meio de várias questões específicas de segurança no município.
i-Gov TI/TCESP	O índice municipal de Governança da Tecnologia da Informação estabelece uma posição do município medindo o conhecimento e o uso dos recursos de Tecnologia da Informação em favor da sociedade.

FONTE: Adaptado de IEGM/TCESP, 2018.

O IEGM/SP é o índice final que reúne os índices apurados nas setes dimensões citadas a cima. Para compreender a gestão municipal nessas dimensões é utilizada a métrica de ponderação que melhor refletir o

grau de relevância das apurações consolidados, buscando avaliar a efetividade das políticas e atividades públicas desenvolvidas pelos seus gestores (MANUAL IEG-M TCESP, 2018).

QUADRO 4: Representação das Faixas de Resultado

NOTA	FAIXA
A	Altamente efetiva
B+	Muito efetiva
B	Efetiva
C+	Em fase de adequação
C	Baixo nível de adequação

FONTE: Adaptado do Portal IEGM/TCESP (p.90, 2018).

O tamanho do porte/população dos municípios é outro ponto considerado e

fiscalizado pelo IEG-M, pois de acordo com Maeda e Varela (2017, p.8) a “dimensão e

estrutura pode ser um fator relevante para a efetividade das suas ações e atendimento à

conformidade da gestão”.

QUADRO 5: Classificação dos municípios

PORTE	NÚMERO
Muito Pequeno (PP)	≤ 5.000 Habitantes
Pequeno (P)	Entre 5.001 e 20.000 Habitantes
Médio (M)	Entre 20.001 e 200.000 habitantes
Grande (G)	≥ 200.000 Habitantes

FONTE: Adaptado do Portal IEGM/TCESP (2018).

A análise dos resultados da auditoria operacional foi organizada e apresentada por tabelas e gráficos de Excel e separadas pelo porte dos municípios de acordo com a população como está descrito no último Manual de Apresentação do IEGM/TCESP de 2018.

## 6.1 RESULTADOS

O Quadro 6 expõe todas as cidades que compõe a Regional do Tribunal de Contas de Itapeva-SP, apresentando a nota individual de cada uma das 7 dimensões fiscalizadas, essas que foram utilizadas para se chegar a média final do IEG-M de cada município após o ciclo da auditoria operacional ser concluída.

QUADRO 6: Classificação dos municípios em cada dimensão

MUNICÍPIO	I-EDUC	I-SAÚDE	I-PLANEJ.	I-FISCAL	I-AMB	I-CIDA.	I-GOV-TI	HABIT.
Angatuba	B	B	B	B	B+	C	C	23.586
Apiáí	B	C+	C	B	C+	A	C	24.695
Arandu	B+	B	C+	B	C	C	C	6.144
Barão de Antonina	B	C+	B	B+	B	C	C	3.274
Barra do Chapéu	C	B	C+	B	C	B	C	5.409
Bom Sucesso de Itararé	B+	B	C	B+	C	C	C	3.734
Buri	B	B+	C	B	B	B	C	19.181
Campina do Monte Alegre	C	B+	B	B	C+	C	C	5.714
Capão Bonito	B+	C+	A	B	C+	B+	C+	46.190
Coronel Macedo	B	B	C+	B+	B	C	C	4.884
Fartura	B	B	C+	B+	B+	C	B	15.497
Guapiara	B+	B	C	B+	C	B+	C	17.707
Iporanga	B	B	C+	B+	B	C+	C	4.353
Itaberá	C	C	C	B+	B	C	C	17.665
Itaí	C+	C+	C+	B	B+	C	B	25.505
Itaóca	B	B	C+	B+	C	C	C	3.186
Itapeva	B	B+	C	B	C	A	B	89.992
Itapirapuã Paulista	C+	B+	C	B+	B	B+	C	4.040
Itaporanga	C	B	C	B+	B	C	C	14.617

(continuação...)

MUNÍCIPIO	I-EDUC	I-SAÚDE	I-PLANEJ.	I-FISCAL	I-AMB	I-CIDA.	I-GOV-TI	HABIT.
Itararé	B	B+	B+	B+	B	B+	C+	48.504
Nova Campina	B	C	C	C+	C+	C	C	9.183
Paranapanema	C+	B	C	B	B+	C	C+	19.083
Piraju	B	B+	C+	A	C+	C	C+	28.568
Ribeira	B	B+	B	B	C	B+	C	3.272
Ribeirão Branco	C	B	B	B	C	B	C	17.736
Ribeirão Grande	C	B+	B+	B	B+	B	C	7.475
Riversul	C+	B+	C	B+	A	B+	C	5.855
Sarutaiá	C	B	C+	B	B	C+	C	3.633
Taguaí	B	B	B	B+	B+	C	C+	12.367
Taquarituba	C+	B	C	B+	B+	B+	C+	22.865
Taquarivaí	B	B+	C+	B+	C+	B	C+	5.500
Tejupá	B	C+	B	B+	B	C	C	4.716

FONTE: Adaptado do Portal IEGM/TCESP (2018).

Levando em consideração o número de habitantes denotado no Quadro 6, pode-se constatar, conforme representado no Quadro 5, que dentre os 32 municípios existentes na regional de Itapeva-SP, 28,1% é classificado como “Muito Pequeno”, pois a proporção de pessoas dos municípios é  $\leq 5.000$  Habitantes; 46,9% é classificado como “Pequeno”, já que a proporção de pessoas está entre 5.001 e 20.000 Habitantes; e 25% é identificado como “Médio”, pelo o número de pessoas do município estar entre 20.001 e 200.000 habitantes. Não há municípios de

“Grande” porte na regional, visto que nenhum dos municípios citados ultrapassa a marca de 200.000 habitantes.

O Quadro 7 contém a média final do IEG-M dos municípios considerados “Muito Pequeno” e a associação do Fechamento do exercício, que é o valor final das receitas menos as despesas orçamentárias do período, com a existência de um Sistema de Controle Interno.

QUADRO 7: Dados dos municípios considerados muito pequenos

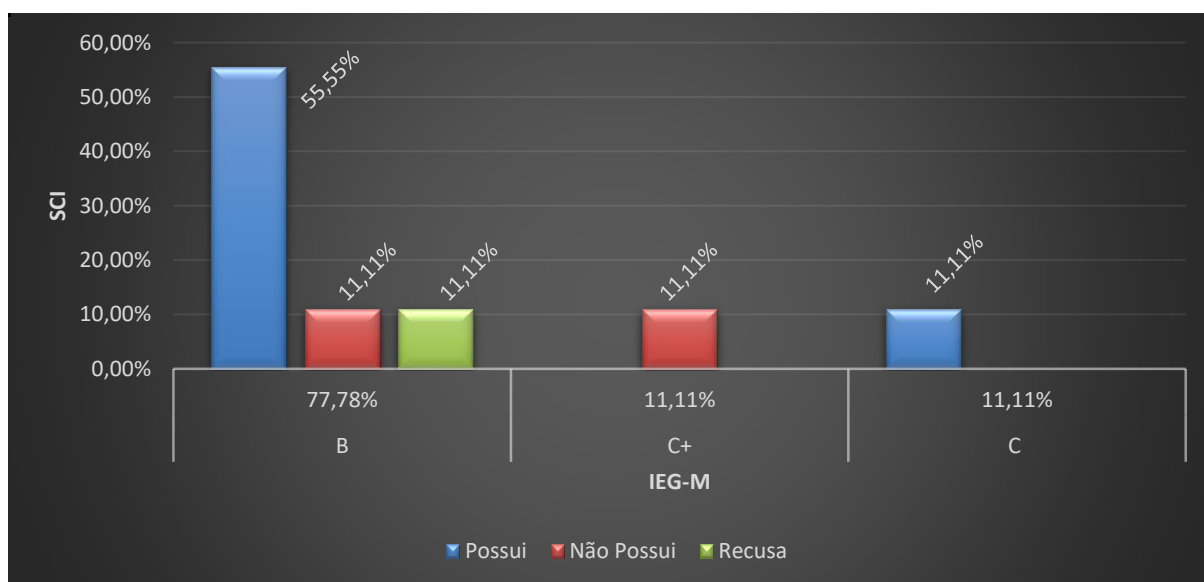
MUNÍCIPIO	IEGM	RECEITA	DESPESA	FECHAMENTO	SCI
Barão de Antonina	B	R\$ 14.209.109,34	R\$ 14.026.865,66	R\$ 182.243,68	Possui
Bom Sucesso de Itararé	C+	R\$ 14.299.675,95	R\$ 14.073.016,29	R\$ 226.659,66	Não Possui
Coronel Macedo	B	R\$ 20.608.188,84	R\$ 18.733.730,46	R\$ 1.874.458,38	Possui
Iporanga	B	R\$ 19.749.510,43	R\$ 19.120.333,91	R\$ 629.176,52	Possui
Itapirapuã Paulista	B	R\$ 15.020.499,81	R\$ 14.410.484,46	R\$ 610.015,35	Não Possui
Itaóca	B	R\$ 14.104.674,91	R\$ 12.828.899,65	R\$ 1.275.775,26	Recusa
Ribeira	B	R\$ 14.457.530,91	R\$ 14.437.902,05	R\$ 19.628,86	Possui
Sarutaiá	C	R\$ 13.071.529,19	R\$ 12.992.671,01	R\$ 78.858,18	Possui
Tejupá	B	R\$ 18.288.403,72	R\$ 18.318.444,88	-R\$ 30.041,16	Possui

FONTE: Adaptado do Portal IEGM/TCESP (2018).

Analisando a média final do IEG-M dos municípios acima, é possível afirmar que 77,8% atingiram a nota “B”, representando que a gestão pública em sua totalidade foi “Efetiva”; 11,1% dos municípios atingiram a nota “C+”, representando que a gestão pública em sua totalidade foi “Pouco Efetiva”; e 11,1% dos municípios atingiram a nota “C” representando que a gestão pública encontra-se em “Fase de Adequação”, apenas 1 dos 9 municípios analisados, sendo o de Tejupá, teve parecer desfavorável no ano de 2016 quanto ao Fechamento do exercício, onde sua arrecadação foi inferior as

despesas realizadas. Dentre todos os municípios “Muito Pequenos”<sup>66</sup>, 67% possuem um SCI, no entanto o município de Tejupá, mesmo sendo considerado efetivo pela avaliação do IEG-M e possuindo um SCI integrado, a administração não obteve êxito em cumprir com as metas orçamentárias anuais; 22,2% não possuem um SCI, contudo, mesmo não contando com um SCI integrado, Itapirapuã Paulista conseguiu ter uma gestão efetiva e um parecer favorável quanto ao fechamento. Para melhor visualização, os dados serão representados no gráfico 1.

GRÁFICO 1: Representação gráfica quadro 7



FONTE: Autoria própria (2018)

O Quadro 8 contém a média final do IEG-M dos municípios considerados “Pequenos” e a associação do Fechamento do exercício, que

é o valor final das receitas menos as despesas orçamentárias do período, com a existência de um Sistema de Controle Interno.

QUADRO 8: Dados dos municípios considerados pequenos

MUNICÍPIO	IEGM	RECEITA	DESPESA	FECHAMENTO	SCI
Arandu	B	R\$ 27.348.695,12	R\$ 24.799.038,72	R\$ 2.549.656,40	Possui
Barra do Chapéu	C	R\$ 16.384.712,44	R\$ 16.459.832,30	-R\$ 75.119,86	Não Possui
Buri	B	R\$ 64.383.601,44	R\$ 56.683.607,10	R\$ 7.699.994,34	Não Possui
Campina do Monte Alegre	B	R\$ 20.011.685,74	R\$ 20.239.758,19	-R\$ 228.072,45	Possui
Fartura	B	R\$ 42.233.700,15	R\$ 41.146.697,54	R\$ 1.087.002,61	Possui
Guapiara	B	R\$ 43.152.196,17	R\$ 41.592.308,77	R\$ 1.559.887,40	Não Possui
Itaberá	C+	R\$ 49.417.246,84	R\$ 45.619.019,25	R\$ 3.798.227,59	Possui

(continuação...)

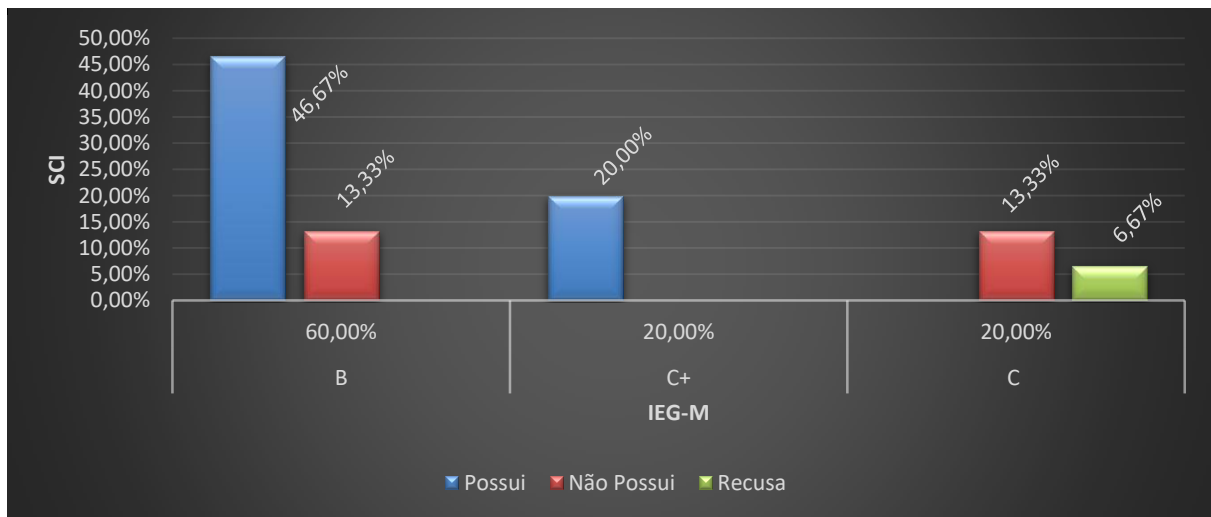
MUNICÍPIO	IEGM	RECEITA	DESPESA	FECHAMENTO	SCI
Itaporanga	C+	R\$ 35.350.610,82	R\$ 33.256.467,72	R\$ 2.094.143,10	Possui
Nova Campina	C	R\$ 25.355.004,52	R\$ 25.179.620,03	R\$ 175.384,49	Não Possui
Paranapanema	C+	R\$ 77.570.705,76	R\$ 69.058.021,12	R\$ 8.512.684,64	Possui
Ribeirão Branco	C	R\$ 40.614.116,93	R\$ 38.352.699,88	R\$ 2.261.417,05	Recusa
Ribeirão Grande	B	R\$29.650.146,48	R\$25.308.330,52	R\$4.341.815,96	Possui
Riversul	B	R\$17.472.714,16	R\$16.057.215,20	R\$1.415.498,96	Possui
Taguaí	B	R\$29.954.531,88	R\$29.187.870,76	R\$ 766.661,12	Possui
Taquarivaí	B	R\$21.116.647,24	R\$20.557.720,52	R\$ 558.926,72	Possui

FONTE: Adaptado do Portal IEGM/TCESP (2018).

Analisando a média final do IEG-M dos municípios acima, é possível afirmar que 60% atingiram a nota “B”, representando que a gestão pública em sua totalidade foi “Efetiva”; 20% dos municípios atingiram a nota “C+”, representando que a gestão pública em sua totalidade foi “Pouco Efetiva”; e 20% dos municípios atingiram a nota “C” representando que a gestão pública encontra-se em “Fase de Adequação”; 2 dos 15 municípios analisados, sendo a Campina do Monte Alegre e Barra do Chapéu, teve parecer desfavorável no ano de 2016 quanto ao Fechamento do exercício, onde a sua arrecadação foi inferior as despesas

realizadas. Dentre todos os municípios “Pequenos” 66,7% possuem um SCI, no entanto o município de Campina do Monte Alegre, mesmo sendo considerado efetivo pela avaliação do IEG-M e possuindo um SCI integrado, a administração não obteve êxito em cumprir com as metas orçamentárias anuais; 26,7% não possuem um SCI, contudo, mesmo não contando com um SCI integrado, Buri e Guapiara conseguiram ter uma gestão efetiva e um parecer favorável quanto ao fechamento do exercício. Para melhor visualização, os dados serão representados no gráfico 2.

GRÁFICO 2: Representação gráfica quadro 8



FONTE: Autoria própria (2018)

O Quadro 9 contém a média final do IEG-M dos municípios considerados “Médios” e a associação do Fechamento do exercício com

a existência de um Sistema de Controle Interno.

QUADRO 9: Dados dos municípios considerados médios

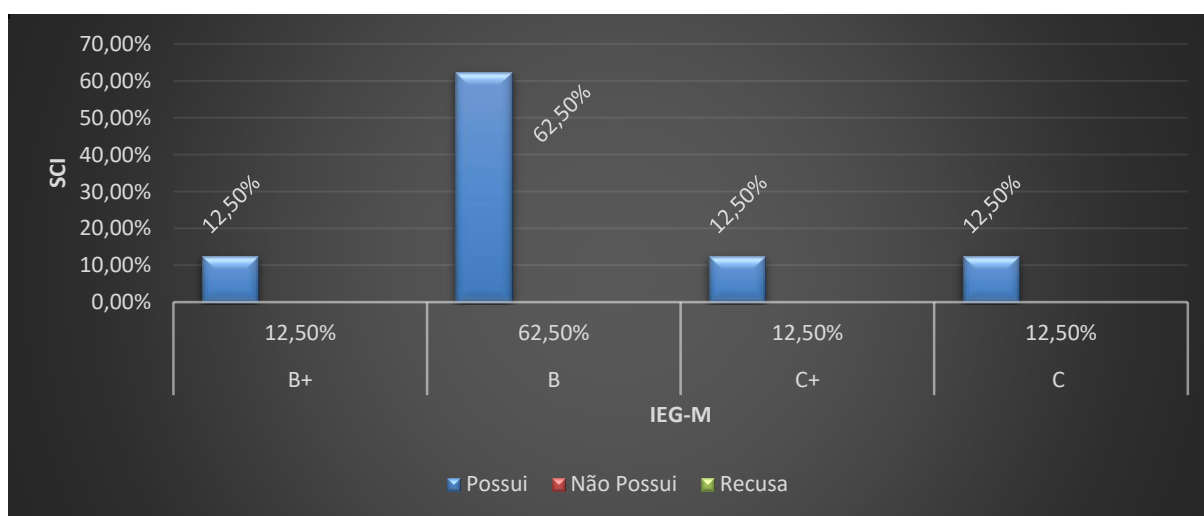
MUNICÍPIO	IEGM	RECEITA	DESPESA	FECHAMENTO	SCI
Angatuba	B	R\$ 69.887.141,09	R\$ 73.844.985,87	-R\$ 3.957.844,78	Possui
Apiáí	C+	R\$ 63.158.994,07	R\$ 62.180.337,32	R\$ 978.656,75	Possui
Capão Bonito	B	R\$ 115.127.264,33	R\$ 119.323.128,25	-R\$ 4.195.863,92	Possui
Itapeva	C	R\$ 295.342.288,04	R\$ 262.056.751,16	R\$ 33.285.536,88	Possui
Itararé	B+	R\$ 101.048.871,30	R\$ 93.038.586,79	R\$ 8.010.284,51	Possui
Itaí	B	R\$ 83.086.159,17	R\$ 72.171.588,11	R\$ 10.914.571,06	Possui
Piraju	B	R\$ 79.024.761,63	R\$ 76.572.797,99	R\$ 2.451.963,64	Possui
Taquarituba	B	R\$ 72.595.671,20	R\$ 64.029.484,99	R\$ 8.566.186,21	Possui

FONTE: Adaptado do Portal IEGM/TCESP (2018).

Analisando a média final do IEG-M dos municípios acima, é possível afirmar que apenas 1 município, o qual é equivalente a 12,5%, atingiu a nota “B+” representando que a gestão pública em sua totalidade foi “muito efetiva”; 62,5% atingiram a nota “B”, representando que a gestão pública em sua totalidade foi “Efetiva”; 12,5% dos municípios atingiram a nota “C+”, representando que a gestão pública em sua totalidade foi “Pouco Efetiva”; e 12,5% dos municípios atingiram a nota “C” representando que a gestão pública encontra-se em “Fase de Adequação”; 2 dos 8 municípios analisados, sendo Capão Bonito e Angatuba, teve parecer desfavorável no ano de 2016 quanto ao Fechamento do exercício,

onde a sua arrecadação foi inferior as despesas realizadas. Dentre todos os municípios “Médios” 100% possuem um SCI, no entanto Capão Bonito e Angatuba, mesmo sendo considerado efetivo pela avaliação do IEG-M e possuindo um SCI integrado, a administração não obteve êxito em cumprir com as metas orçamentárias anuais; Apiáí e Itapeva obtiveram nota “C+” e “C” respectivamente e mesmo possuindo um SCI não conseguiram ter uma gestão efetiva, porem ambos obteve parecer favorável quanto ao fechamento do exercício. Para melhor visualização, os dados serão representados no gráfico 3.

GRÁFICO 3: Representação gráfica quadro 9



FONTE: Autoria própria (2018)



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o princípio, a presente pesquisa teve por objetivo avaliar o resultado do IEG-M, da Regional Administrativa de Itapeva – SP, e confrontá-los com a existência de um SCI levando-se em consideração o fechamento das contas públicas a fim de se perceber o grau de efetividade das gestões municipais.

Através dos dados secundários apresentados nos quadros acima, pode-se concluir que o desempenho final dos municípios da Regional Administrativa de Itapeva – SP atingiram a nota “B”, pois dos 32 municípios, 21 obtiveram uma gestão “eficiente” e isso equivale a um percentual de 65,6% do total; 5 municípios estão em fase de adequação ficando com uma nota “C+” e 5 municípios estão em baixo nível de adequação recebendo uma nota “C” no qual equivale a um percentual de 15,6% do total cada; apenas 1 município obteve a nota “B+” sendo a administração considerada “muito efetivo” representando um percentual de 3,1% do total e nenhuma gestão da R.A de Itapeva – SP foi considerada “muito efetivo” obtendo a nota máxima “A”.

Com relação ao Sistema de Controle Interno, 78,1% dos municípios possui um SCI integrado à gestão, conforme o relato dos mesmos via telefone e dados coletados no portal da transparência de cada município, mesmo assim a existência de um controle instituído como demonstrado anteriormente, nem sempre garante uma administração efetiva, outros fatores devem ser levados em consideração, como os atos tomados pela administração pública, mesmo que esses não

sejam controlados por um órgão interno, os mesmos devem ser praticados em consonância ao interesse público, procurando sempre estar maximizando os recursos disponíveis, tornando os serviços prestados mais eficientes e menos onerosos.

Há necessidade de um estudo mais exauriente para poder apresentar um diagnóstico mais conclusivo do desempenho da gestão e do SCI de cada município da Regional em questão. Sugere-se para futuros trabalhos o acompanhamento e a apuração dos resultados do IEG-M das edições dos próximos anos, sendo possível, estar acompanhando a evolução de cada Administração Pública, não se restringindo apenas ao Estado de São Paulo, fazendo uso de uma ótica mais abrangente, buscando informações em outros Estados do Brasil que vêm adotando esse método de fiscalização, inicialmente desenvolvido e aplicado pelo TCE/SP.

O IEG-M é um instrumento utilizado pelas organizações públicas, os gestores municipais tendo como base o resultado final obtido, poderão junto ao SCI melhorar o planejamento de seus programas de auditoria que já vêm sendo aplicado visando o aperfeiçoamento de pontos considerados mais ineficiente buscando melhorias para o serviço público no geral. Outro ponto que devemos considerar, é que o IEG-M além de ser um mecanismo de controle aplicado pelos agentes externos a fim de demonstrar a real situação de cada gestão municipal, ele serve também como um grande meio de controle social promovendo a transparência dos órgãos públicos para grande população.

## REFERÊNCIAS

- [1]. ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- [2]. ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [3]. ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [4]. ATTIE, Willian. Auditoria- Conceitos e aplicações. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- [5]. BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nos 1/1992 a 66/2010, pelo Decreto Legislativo nº186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/1994- 33ªed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2010.
- [6]. CASTRO, Domingos Poubel de. Auditoria, Contabilidade e controle Interno no Setor Público, 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [7]. CREPALDI, Silvio Aparecido. AUDITORIA CONTABIL: Teoria e Prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [8]. DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. 14º ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [9]. FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. Auditoria contábil: normas de auditoria; procedimentos e papéis de trabalho; programas auditorias; relatórios. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

- [10]. GRATERON, I. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. Caderno De Estudos, ed. 21. São Paulo: EAC/FEA/USP, 1999. Disponível em <<https://doi.org/10.1590/S1413-92511999000200002>> Acesso em 10 de Julho de 2018.
- [11]. JUND, Sérgio. Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos. 9ed. Rio de Janeiro: Consulex, 2007.
- [12]. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece Normas de Finanças Públicas voltadas para a responsabilidade na Gestão Fiscal. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm)> Acesso em 06 de Agosto de 2018.
- [13]. Lei nº 4320 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L4320.htm)> Acesso em 06 de agosto de 2018.
- [14]. MAEDA, Leandro Jun; VARELA, Patrícia Siqueira. Auditoria operacional e de gestão: associação entre o IEGM/TCESP e os pareceres de prestação de contas de municípios paulistas. Anais. São Paulo: EAC/FEA/USP, 2017. Disponível em: <<http://bdpi.usp.br/item/002854276>>. Acesso em 30 de Maio de 2018.
- [15]. MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 22º ed. São Paulo: Malheiros, 1997.
- [16]. MOREIRA, Alexandre Magno Fernandes. Estado, Governo e Administração Pública. Disponível em: <<http://www.lfg.com.br>> Acesso em 17 de julho de 2018.
- [17]. MOREIRA, Alexandre Magno Fernandes. Estado, Governo e Administração Pública. Disponível em: <<http://www.lfg.com.br>> Acesso em 17 de julho de 2018.
- [18]. PETER, M. da G. A. & MACHADO, M. V. V. Manual de Auditoria Governamental. São Paulo: Atlas, 2003.
- [19]. SÁ, Antônio Lopes de. Curso de Auditoria. 8ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- [20]. SÁ, Lopes de Almeida de. Curso de Auditoria. 8ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- [21]. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Auditoria Operacional. Disponível em <<https://portal.tcu.gov.br/controle-externo/normas-e-orientacoes/normas-tcu/auditoria-operacional.htm>> Acesso em: 19 de julho de 2018.
- [22]. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. MANUAL DE AUDITORIA OPERACIONAL. Brasília, 2010.
- [23]. TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DESÃO PAULO NOTÍCIAS. Tribunal cobra controle interno de municípios paulistas. Disponível em: <<https://www.tce.sp.gov.br/6524-tribunal-cobra-controle-interno-de-municipios-paulistas>> Acesso em: 01 de Agosto de 2018.
- [24]. Tribunal de contas do estado de São Paulo. IEGM/TCESP ÍNDICE DE EFETIVIDADE DA GESTÃO MUNICIPAL. São Paulo, 2017.
- [25]. TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DESÃO PAULO. Índice De Efetividade De Gestão Municipal (IEG-M). Disponível em: <<https://iegm.tce.sp.gov.br/>> Acesso em: 15 de julho de 2018.
- [26]. TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DESÃO PAULO. Índice De Efetividade De Gestão Municipal (IEG-M) ajuda. Disponível em: <<https://iegm.tce.sp.gov.br/help.html>> Acesso em: 31 de julho de 2018.
- [27]. TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DESÃO PAULO. Índice De Efetividade De Gestão Municipal (IEG-M). Disponível em: <<https://iegm.tce.sp.gov.br/indexRegiao.html#ltapeva#>> Acesso em: 01 de Agosto de 2018.
- [28]. TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DESÃO PAULO. MANUAL BÁSICO: Controle Interno com a Jurisprudência, Instruções e Comunicados do TCE. São Paulo, 2016.
- [29]. TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO MARANHÃO. Auditores do TCE fazem validação em IEGM em Barra do Corda. Disponível em: <<http://site.tce.ma.gov.br/index.php/noticias-internet/2175-auditores-do-tce-fazem-validacao-do-iegm-em-barra-do-corda>> Acesso em: 19 de julho de 2018.
- [30]. TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO MARANHÃO. Auditoria Operacional – AOP. Disponível em: <[http://www.tce.ma.gov.br/auditoria\\_operacional/](http://www.tce.ma.gov.br/auditoria_operacional/)> Acesso em: 19 de julho de 2018.
- [31]. TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO MARANHÃO. Iegm vai traçar novo diagnóstico da gestão pública em todo o estado. Disponível em: <<http://site.tce.ma.gov.br/index.php/noticias-internet/2063-iegm-vai-tracar-novo-diagnostico-da-gestao-publica-em-todo-o-estado>> Acesso em: 19 de julho de 2018.
- [32]. TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO. MANUAL BÁSICO: O Tribunal e a Administração Indireta do Estado. São Paulo, 2016.
- [33]. WORLD BANK. The International Bank for Reconstruction and Development. MANAGING DEVELOPMENT: the governance dimension, 1992. Disponível em: <[file:///C:/Users/user/Downloads/Referencial%20b\\_sico%20de%20governan\\_a.PDF](file:///C:/Users/user/Downloads/Referencial%20b_sico%20de%20governan_a.PDF)> Acesso em 17 de julho de 2018.

# Capítulo 21

## *A POSTURA ÉTICA DO COMPRADOR PÚBLICO NAS INSTITUIÇÕES DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA EM SAÚDE (C&T/S)*

*Marco Antonio Cavalcanti Batista*

**Resumo:** O trabalho aborda a postura ética do comprador público, especialmente nas instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde, tendo como referência a Fiocruz de Pernambuco. O estudo contempla características e causas que potencializam os aspectos e contextos da gestão das compras públicas e o papel e comportamento ético do comprador público em todo processo. Além disso, ressalta-se as atitudes e responsabilidades éticas necessárias ao comprador público para desempenho de suas funções. Da mesma forma, o texto apresenta os hábitos e condutas éticas indispensáveis para o desempenho da função, além da necessidade de introduzir conceitos, códigos, procedimentos e instrumentos que orientem a conduta moral e ética dos compradores públicos nas instituições de ciência e tecnologia em saúde. Por fim, o texto apresenta observações e comentários que permitem ressaltar a importância da postura ética e dos atos praticados pelos compradores públicos, na condução e controle de todos os processos de gestão das compras públicas.

**Palavras-chave:** gestão das compras públicas, ética nas compras públicas, ética do comprador público.

\*Artigo publicado no XIV Congresso Online – Administração (2017 Convibra Business)

## 1 INTRODUÇÃO

A importância das atividades de compras nas empresas tem aumentado nos últimos tempos. No caso das instituições públicas ligadas à área de pesquisa científica, esse aumento está diretamente associado ao crescimento das despesas e à complexidade das pesquisas realizadas. De qualquer forma, com a adoção de novas práticas de gestão institucional, as organizações públicas tendem a reduzir seus custos internos de manutenção, que aliado à difusão da informação e do conhecimento, pode trazer vantagem competitiva, para garantir a realização dos seus objetivos estratégicos (BATISTA, 2006, p. 116).

Dentro deste contexto, a gestão de suprimentos apresenta-se com um dos principais pilares básicos de qualquer Instituição pública, tendo considerável importância estratégica, pois é um dos locais em que se aplicam os recursos orçamentários existentes, por meio da efetivação dos processos de compras de materiais, bens e serviços necessários ao alcance dos objetivos da instituição.

No entendimento de Batista e Maldonado (2008, p. 685/686) a gestão de suprimentos é entendida como

[...] compra, aquisição e guarda dos materiais, bens e serviços necessários à manutenção e ao desenvolvimento das atividades realizadas na instituição. A gestão de suprimentos em instituições públicas, notadamente em instituições de pesquisas científicas, propicia o suprimento constante de materiais necessários para utilização nas pesquisas científicas, tais como: equipamentos de laboratório, produtos químicos e reagentes que, pela sua natureza e especificidades, precisam ter qualidade e comprovada eficácia, já que a utilização de materiais e equipamentos de qualidade duvidosa poderá acarretar respostas inadequadas aos ensaios e experimentos científicos realizados na instituição.

Assim, a área de compras desempenha um papel importante na realização dos objetivos estratégicos da instituição, devido à sua capacidade de afetar a qualidade e entrega de produtos ou serviços essenciais que serão utilizados nas pesquisas científicas.

A função de comprar está intrinsecamente ligada a todos os departamentos e setores da instituição, não só do ponto de vista da

compra em si, mas, sobretudo, no alcance dos objetivos e finalidades institucionais. Um comprador público deverá levar em consideração, na sua decisão final de compra, as opiniões e sugestões dadas pelos requisitantes dos produtos ou materiais solicitados, pois elas contribuem e motivam os atores envolvidos, além de aperfeiçoar os aspectos técnicos, provocando um constante aperfeiçoamento dos métodos e das atividades de compras (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 688).

Os compradores públicos necessitam participar mais ativamente e profissionalmente, não só do ponto de vista do trabalho efetivamente desenvolvido, ou das atitudes apresentadas, mas, sobretudo, do comportamento ético e moral durante todo o processo de aquisição das compras institucionais. Essa orientação de mudança passa, também, pela incorporação de técnicas e rotinas que tornem a administração pública mais eficaz e comprometida com a melhoria da sua capacidade gerencial e administrativa (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 698).

Nos dias atuais, percebe-se um aumento significativo da atuação dos órgãos de controle, da polícia e do judiciário na apuração e punição sistemática daqueles que infringem as normas e condutas éticas, onde, neste caso, os compradores públicos estão sempre sendo questionados nas práticas que utilizam na formulação de seus processos de aquisição, onde espera-se que esteja sempre aliada a postura ética e comportamento exemplar do profissional que atua na área de suprimentos de qualquer tipo de empresa, inclusive nas empresas públicas.

No serviço público as compras são realizadas através de procedimentos formais, legais e processuais, que estão definidos em legislação específica, subordinando os agentes envolvidos (agentes públicos) a normas e deliberações próprias, contidas em legislação federal que estabelece a forma e os passos necessários para a realização das compras e contratações no setor público (BATISTA, 2006, p. 70). Por isso, os compradores públicos não podem agir livremente, pois há necessidade de prestar contas dos seus atos, além de seguir estritamente o que consta na Lei, uma vez que os mesmos só podem fazer o que está escrito na Legislação específica.

Antes de tudo, não se pode esquecer que o comprador público não está adquirindo produtos ou serviços para si, mas para a instituição pública que paga seus salários, uma afirmação que pode parecer ser óbvia, mas, na prática, percebe-se que nem sempre isso acontece. O comportamento ético esperado constitui-se no alicerce básico capaz de pautar as relações profissionais existentes (cliente/comprador/fornecedor), sendo primordial que sejam seguidos e respeitados.

Hoje não se pode imaginar um comprador público preocupado unicamente com o fechamento de um processo de compra, sem, contudo, avaliar esta operação com os demais processos integrados de gestão, buscando sempre a conduta ética exemplar (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 698). Não se admite um comprador público que não tenha um perfil de negociador, que aliado a um comportamento ético rígido, permitirá a diminuição dos custos e a melhoria na qualidade dos produtos e serviços contratados.

No contexto abordado, percebe-se a importância da postura e comportamento ético, por parte dos compradores públicos, nas aquisições realizadas, sendo essa postura esperada e exigida pela sociedade em geral.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como objetivo geral pretende-se identificar a postura e as características éticas que podem influenciar o comprador público, na relação comercial com os fornecedores. Os objetivos específicos estão relacionados com os seguintes pontos: a) analisar o comportamento e a postura ética ideal do comprador público; b) descrever às características funcionais importantes para ser um bom comprador público; e c) avaliar a relação comercial existente entre os fornecedores e o comprador público.

Metodologicamente na abordagem qualitativa, o pesquisador deve aprofundar-se de maneira objetiva na compreensão dos fenômenos em que se quer estudar, interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito (GRUPO ÂNIMA EDUCAÇÃO, 2014, fl. 11).

Contribuindo ainda mais sobre o tema, Creswell (2010, p. 43) define a abordagem qualitativa como sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

Percebe-se que as abordagens qualitativas são mais adequadas a investigações científicas de grupos, segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob o ponto de vista dos atores sociais, de relações e para análises de discursos e documentos. O método qualitativo envolve a experiência comum e uma sistematização progressiva do conhecimento até que a compreensão da lógica interna do grupo seja desvelada (MINAYO, 2008).

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento, supondo um contato direto e prolongado do mesmo com o ambiente e a situação que está sendo investigada. Na observação dos fenômenos que ocorrem naturalmente, passíveis de influência em seu contexto, ele deve manter um contato estreito e direto com a situação, mantendo a originalidade e contexto das pessoas, gestos e palavras estudadas. Comumente são usadas para subsidiar afirmações, depoimentos, que também possam justificar pontos de vista (ROMÃO, 2004).

Os principais procedimentos qualitativos, segundo Creswell (2010, p. 43), focam em amostragem intencional, coleta de dados abertos, análise de textos ou de imagens e interpretação pessoal dos achados. Conhecendo tais procedimentos, verifica-se que o pesquisador atuará ativamente na interpretação dos resultados e precisará estar muito atento aos jogos de linguagem (Oliveira, 2001), que analogamente corresponde aos diversos cenários em que a pesquisa será aplicada.

Dito isso, salienta-se que o presente estudo pretende identificar as características e causas que influenciam a postura e o comportamento ético do comprador público, na realização das aquisições públicas em Instituições Públicas de Ciência e Tecnologia em Saúde (C&T/S), através da observação e verificação do comportamento do comprador público na relação direta com os fornecedores, caracterizando a influência desse comportamento nas compras públicas realizadas. Antes, torna-se importante

contextualizar o Serviço Público Brasileiro e a Gestão de Suprimentos.

### 3 DO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

Na administração pública brasileira o modelo adotado foi o burocrático, que se caracterizou pela forte padronização e controle dos procedimentos e processos, mostrando-se eficaz quando o Estado tinha pouca finalidade, mas devido ao inchamento de suas funções, tornou-se lento e pesado, trazendo diversos problemas relativos à gestão (CARVALHO, 2005).

A administração pública burocrática se concentra nos processos legalmente definidos, sem considerar a alta ineficiência envolvida, pois acreditava-se que seria a maneira mais segura de evitar a corrupção e o nepotismo. As decisões ficaram bastantes restritas e com controles extremamente excessivos, privilegiando o controle de processos ao invés do controle por resultados, que é a principal orientação da administração pública gerencial (PEREIRA, 1998).

Com o novo dimensionamento da Reforma do Aparelho Gestor do Estado Brasileiro, através da passagem do modelo Burocrático para o novo modelo Gerencial, a Administração Pública se deparou com a necessidade de alcançar objetivos que estejam relacionados com a sociedade. Para isso, uma organização que tenha como meta este pressuposto, deverá ser mais flexível e comprometida com os anseios da população (BATISTA, 2006, p. 19).

Após a crise capitalista mundial dos anos 70, começa-se a redefinir o papel do Estado no Brasil, passando-se paulatinamente do modelo burocrático para o gerencial, que tem como características a descentralização administrativa, a delegação de autoridade e de responsabilidade ao gestor público, o rígido controle de desempenho, a otimização dos gastos públicos e a utilização de procedimentos mais flexíveis (PEREIRA, 1998). O propósito da reforma administrativa consiste na transformação de uma administração burocrática, que está baseada em controles formais de processos administrativos e gerenciais, em uma administração gerencial baseada na descentralização administrativa e no controle sistemático de resultados (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 685).

Uma instituição pública necessita desenvolver estratégias tecnológicas necessárias para introduzir nas suas organizações esses instrumentos de mudança. Colaborando com isso, Alecian e Foucher (2001, p. 40-41) acrescenta que o serviço público deve mudar, e ele é o único que pode fazê-lo corretamente, já que controla suas especificidades, ou seja

O serviço público deve, com esta finalidade, conduzir as mudanças em profundidade: adequação de suas metas, transformação completa de suas estruturas, provas de sua eficácia, melhoramento de sua eficiência. Essas mutações passam pelo desenvolvimento das competências gerenciais dos quadros, porque o gerenciamento é, por excelência, um instrumento de orientação da mudança.

Mas para atingir este objetivo é preciso ter flexibilidade e agilidade gerencial que permitam enfrentar os desafios do futuro, sobretudo adotando uma gestão estratégica, empreendedora e inovadora que sirva de mola impulsora para o atingimento dos resultados gerenciais esperados. É muito difícil atingir estes objetivos com organizações que apresentam estruturas rígidas e verticalizadas, que não tenham a flexibilidade e dinamismo necessário que as tornem capazes de tomar decisões rápidas e precisas. Com isso, surgem os mais variados problemas, que vão desde a incapacidade de resposta imediata, da falta de interação e controle interdepartamental, passando pela falta de controle nos resultados (BATISTA, 2006, p. 20).

#### 3.1 DA GESTÃO DE SUPRIMENTOS

Entende-se como Gestão de Suprimentos: compra, aquisição e guarda dos materiais, bens e serviços necessários à manutenção e desenvolvimento das atividades realizadas na Instituição. A Gestão de Suprimentos em Instituições Públicas, notadamente em Instituições de Pesquisas Científicas, propicia o suprimento constante de materiais necessários para utilização nas pesquisas científicas, tais como: equipamentos de laboratório, produtos químicos e reagentes que, pela sua natureza e especificidades, precisam ter qualidade e comprovada eficácia, uma vez que a utilização de materiais e equipamentos de qualidade duvidosa, poderá acarretar respostas inadequadas aos ensaios e experimentos

científicos realizados na instituição (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 685-686).

Os clientes de um setor de compras e licitações são todos que, direta ou indiretamente, necessitam adquirir produtos e/ ou serviços para alcançar os resultados almejados. Para isso, se faz necessário que todos estejam imbuídos e engajados na melhoria do sistema como um todo e, por consequência, na maximização dos resultados esperados. Então, é extremamente importante que o setor de compras e licitações leve em consideração este cliente, uma vez que a sua existência depende da satisfação completa de todos os seus usuários, pois não existe ambiguidade entre a satisfação do usuário e o trabalho realizado pela Gestão de Suprimentos (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 686).

Este entendimento deverá propiciar uma visão detalhada dos procedimentos das compras efetuadas, com as suas relações interdepartamentais e formais, levando em consideração o fluxo das informações e a sua velocidade de fluidez, uma vez que sua melhoria poderá acarretar uma diminuição dos processos internos e um aumento na rapidez das resoluções e na tomada de decisões, propiciando uma melhor relação entre as atividades meio e as finalísticas da Organização (BATISTA, 2006, p. 23).

Partindo desse pressuposto, este enfoque deverá tornar as organizações mais eficazes e eficientes do ponto de vista gerencial, ou seja, eficazes na maximização dos recursos e na obtenção de resultados e eficientes na resolução de problemas e na redução dos custos (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 686).

Aliado a isso, percebe-se que o comportamento ético na gestão de suprimento é esperado e exigível, não sendo possível admitir outro tipo de conduta. Com isso, espera-se que às compras realizadas tornem-se cada vez mais claras e transparentes e de fácil verificação pela sociedade, pelos requisitantes envolvidos e pelos órgãos de controle.

### 3.2 O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS E O PAPEL DO COMPRADOR PÚBLICO

A Lei nº 8.666, que trata de Licitações e Contratos Administrativos (BRASIL, 1993), conceitua “compra como sendo toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente”. Para Baily et al (2000, p. 16) a “compra é vista pela organização bem-sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável”. Sua finalidade está na necessidade de suprir os materiais ou serviços necessários, em quantidades e qualidades certas, a preço adequado, e no momento certo. Sendo assim, a área de compras desempenha um papel importante na realização dos objetivos primordiais da Instituição, devido à sua capacidade de afetar a qualidade e entrega de produtos ou serviços essenciais que serão utilizados especialmente nas pesquisas científicas. Atualmente, a área de compras assume um papel estratégico para todas as organizações que, efetivamente, lidam com grandes volumes de recursos envolvidos, principalmente financeiros.

Com isso, acredita-se que finalmente a área de compras passará a ser reconhecida como uma das principais funções dentro das organizações, agregando vantagens competitivas que através da integração com os diversos setores da organização, permitam alcançar os objetivos estratégicos e maximizar a eficiência produtiva das empresas.

Os compradores públicos devem estar cientes de que, para realização das compras, se torna necessário e imprescindível o fornecimento da especificação completa do bem, além da definição das unidades e das quantidades a serem adquiridas, de forma a garantir a perfeita aquisição dos bens ou serviços necessários, além de permitir clareza e exatidão por parte de quem está cotando os preços, no caso, o fornecedor (BATISTA, 2006, p. 35).

Os compradores, independentemente se público ou privado, precisam ter um perfil vinculado às necessidades estratégicas da organização. O quadro 1 apresenta a classificação de Baily et al (2000, p. 425) para o provável “perfil do comprador”. Esta classificação apresenta-se dividida em cinco estágios de desenvolvimento na área de compras. No primeiro estágio a função do

comprador é vista como essencialmente burocrática e reativa, mas no estágio final (cinco) ela torna-se proativa, com pouco envolvimento do mesmo nas atividades rotineiras de compras, onde a emissão,

programação e encaminhamento de pedidos resumem-se a tarefas burocráticas e automatizadas, com pouco envolvimento do comprador.

Quadro 1 – Perfil do comprador: estágios de desenvolvimento

ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO	CARACTERÍSTICAS GERAIS E RESPONSABILIDADES DO RESPONSÁVEL POR COMPRAS
PRIMITIVO	Sem qualificações especiais; abordagem burocrática; cerca de 80% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
CONSCIENTIZAÇÃO	Sem qualificações especiais; algumas rotinas básicas de compras; 60-79% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
DESENVOLVIMENTO	Qualificações acadêmicas formais exigidas; envolvimento em negociações; reconhecimento da função compras e suprimentos; 40-59% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
MATURAÇÃO	Qualificação gerencial exigida; compradores especializados em <i>commodities</i> integrados com as áreas funcionais; envolvimento com todos os aspectos do desenvolvimento de novos produtos; maior parte do trabalho dedicado à negociação e à redução do custo/desenvolvimento de fornecedores; 20/30% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
AVANÇADO	É necessária qualificação profissional ou pós-graduação; o comprador está mais envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado ao custo total de aquisição e à administração da base de fornecedores; menos de 20% de seu tempo é dedicado às atividades burocráticas.

Fonte: Baily et al (2000, p. 425), adaptado pelo autor.

Para que o comprador tenha um desempenho satisfatório, faz-se necessário um aprimoramento de suas competências e qualificações, que se consegue através do acúmulo de conhecimento e capacitação, que irá determinar a diferenciação primordial entre um comprador burocrático (reativo) ou um comprador moderno (proativo).

O quadro 2 contempla a comparação entre a compra reativa e proativa. Este contraponto, permite diferenciar os dois tipos por nível de atenção e ação das questões realizadas pelo comprador.

Quadro 2 – Mudança de papéis de compras: compra reativa e compra proativa

Compra reativa	Compra proativa
- Compras é um centro de custo	- Compras pode adicionar valor
- Compras recebe especificações	- Compras (e fornecedores) contribuem para as especificações
- Compras rejeita materiais defeituosos	- Compras evita materiais defeituosos
- Compras subordina-se a finanças ou à produção	- Compras é importante função gerencial
- Os compradores respondem às condições do mercado	- Compras contribui para o desenvolvimento dos mercados
- Os problemas são de responsabilidade do fornecedor	- Os problemas são de responsabilidade compartilhada
- Preço é variável-chave	- O custo total e o valor são variáveis-chaves
- Ênfase no hoje	- Ênfase estratégica



(continuação...)

Compra reativa	Compra proativa
- Sistema independente de fornecedores	- O sistema pode ser integrado aos sistemas dos fornecedores
- As especificações são feitas por <i>designers</i> ou usuários	- Compradores e fornecedores contribuem para as especificações
- Negociação ganha-perde	- Negociação ganha-ganha
- Muitos fornecedores = segurança	- Muitos fornecedores = perda de oportunidades
- Estoque excessivo = segurança	- Excesso de estoque = desperdício
- Informação é poder	- A informação é valiosa se compartilhada

Fonte: (BAILY et al, 2000, p. 20), adaptado pelo autor.

O papel do comprador reativo reflete uma posição mais tradicional e burocrática da atividade de compras, em contrapartida o papel do comprador proativo reflete uma situação mais atual e presente nos dias de hoje, mas eles não são excludentes, muito pelo contrário. Colaborando com isso, Lima (2004, p. 22) comenta que:

Na prática, esses papéis de compras não são excludentes, pois, mesmo em organizações com a atividade de compras bem desenvolvida, a área de compras adota, pelo menos em parte, uma postura reativa. Isto ocorre, por exemplo, nas montadoras, quando da aquisição de produtos ou serviços de fornecedores pré-estabelecidos pela matriz mundial, [...] Entretanto, a dinâmica do relacionamento com o compartilhamento de informações entre a montadora e o fornecedor no processo faz com que as características do papel proativo de compras sejam mantidas.

Na realidade, o comprador reativo representa uma visão extremamente simplista do ato de comprar, consiste apenas em encontrar um fornecedor que esteja disposto a trocar os bens ou serviços exigidos por determinada quantia. Já o comprador proativo tenta estabelecer parcerias com o fornecedor, que permitam compartilhar ideias e conhecimento necessários para o fechamento de uma boa compra.

Os compradores públicos, de um modo geral, ainda estão longe de se tornarem efetivamente proativos, resumidamente por dois motivos: em primeiro lugar, a legislação de licitação brasileira não permite ao comprador utilizar técnicas de compras mais apuradas, pois estabelece normas e procedimentos rígidos que inibem a capacidade de negociação do comprador

público. Em segundo lugar, apresenta-se a própria falta de capacitação profissional dos compradores públicos, tanto do ponto de vista do entendimento total da legislação de licitação, quanto da falta de reciclagem e treinamento constante. Esta posição aos poucos está sendo modificada, mas ainda se ouve de alguns compradores públicos a seguinte expressão: *“Não posso fazer diferente, pois a legislação não permite!”* Este tipo de postura precisa ser modificada, pois não cabe mais nos dias de hoje (BATISTA, 2006, p. 38).

Neste sentido, Luiza, Castro e Nunes (1999, p. 774) alertam para a falta de treinamento e motivação dos servidores envolvidos com as compras institucionais, especialmente nas organizações de saúde, traçando um paralelo entre o profissionalismo dos funcionários das empresas fornecedoras e a conseqüente falta de treinamento dos compradores públicos, alertando que:

[...] as organizações compradoras, nesse caso, organizações públicas de saúde, são empresas onde, via de regra, a missão institucional não está bem definida, as atividades meio são pouco profissionalizadas e os funcionários, conseqüentemente, mal treinados. [...] O quadro é deveras desfavorável ao serviço público: de um lado fornecedores bem equipados; de outro, uma organização constituída de servidores mal treinados e frequentemente desmotivados, atendendo não aos interesses de seus clientes/usuários, mas sim exclusivamente a interpretações da legislação.

As mudanças no perfil do comprador público acontecem devido a fatores determinantes que aconteceram com o perfil das compras realizadas. Segundo Lima (2004, p. 47) estes fatores determinantes estão “associados aos

novos fundamentos e objetivos assumidos pelas organizações diante dos desafios do mundo contemporâneo (globalização, novas tecnologias, novas exigências por parte do consumidor, maior concorrência)". Para Lima (2004, p. 48) "novas qualificações e perfis fazem parte dessa mudança e se refletem no trabalho do comprador".

O setor de compras, dentro de uma instituição pública de pesquisa científica em saúde, precisa projetar uma imagem de profissionalismo e eficiência, além de estar propensa a colaborar com os departamentos no alcance dos objetivos pretendidos. Os compradores públicos precisam vislumbrar esta mudança, não só do ponto de vista do trabalho desenvolvido, das atitudes, e do posicionamento ético, como também, do ponto de vista das relações interpessoais existentes com os outros profissionais da Instituição (BATISTA, 2006, p. 39).

#### 4 A POSTURA ÉTICA DO COMPRADOR NO SERVIÇO PÚBLICO

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre a postura ética do comprador público, na gestão das aquisições de materiais e serviços nas Instituições Públicas, onde observa-se as características, as atitudes, o comportamento, a conduta e os códigos necessários que enfatizam a postura ética do comprador público, em todo o processo.

Inicialmente, torna-se importante trabalhar o conceito de ética, que consiste em um conjunto de normas que permite a evolução harmônica do trabalho de todos, através de uma tutela no trabalho que regulamente o comportamento individual em prol da coletividade (SÁ, 2009). Originária da palavra grega *ethos*, que quer dizer comportamento consciente, suficiente para distinguir o Homem dos demais animais, a Ética é a ciência da conduta humana, a doutrina dos costumes, conforme afirma Cerquinho (1994, p. 48, *apud* BITENCOURT NETO, 1998).

##### 4.1 O COMPORTAMENTO ÉTICO DO COMPRADOR PÚBLICO

O comportamento ético por parte dos compradores públicos é esperado e exigido pela sociedade, com forte ligação com o conceito de moral. A ética é considerada como uma teoria ou ciência do

comportamento moral dos homens na sociedade, sendo um rol de conceitos aplicáveis às ações dos seres humanos, onde o código de ética é estabelecido pelo padrão de conduta para pessoas com diferentes entendimentos e experiências sociais sobre os acontecimentos da vida de cada um. Lima (2004, p. 44) estabelece uma ligação do código de ética e a empresa, onde define que:

A empresa moderna atua em cenários cada vez mais complexos, participando de operações inovadoras, mesmo quando essas operações repetem atividades antigas. O código de ética pode servir como prova legal da intenção da empresa, ou seja, ele tem a missão de padronizar e formalizar o entendimento da organização empresarial em seus diversos relacionamentos e operações. A existência do código de ética evita que julgamentos subjetivos deturpem, impeçam ou restrinjam a aplicação dos princípios.

Como a Gestão de Suprimentos lida normalmente com grandes somas de valores orçamentários e financeiros, e em função da necessidade habitual de constante contato com os fornecedores, os compradores tendem a ter uma relação mais estreita, devido aos longos anos de convivência. Dias e Costa (2000, p. 219) lembram dessa relação e alertam para a necessidade do comprador se manter distante dos interesses dos fornecedores, onde:

[...] não obstante tudo isso, o comprador, durante a avaliação de um processo de compra de determinado material ou de contratação de serviço, deve manter-se equidistante de todos os fornecedores, evitando que aspectos pessoais e subjetivos interfiram nas suas decisões, beneficiando um único fornecedor em detrimento de outros e, conseqüentemente, da sua própria empresa. Neste ponto, nunca pode ser esquecido que o comprador profissional não está adquirindo materiais ou serviços para si, mas para a organização que lhe paga salários, e é sempre desse modo que ele tem de raciocinar ao avaliar as propostas dos fornecedores. Embora possa parecer óbvia, a colocação anterior se constitui em alicerce do código de ética de todo comprador profissional.

A responsabilidade ética dos compradores públicos é para a empresa em que trabalha, não permitindo que fornecedores coloquem à sua disposição qualquer tipo de favor, do tipo

monetário ou em forma de presentes, sendo altamente recomendável que tais relações sejam mantidas em bases realmente equidistantes. Cabe ao comprador público manter esta distância, pois através da sua postura e de suas atitudes, sinalizam aos vendedores que ali eles não conseguirão auferir vantagens imorais (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 694).

Colaborando com esta premissa, Heinritz e Farrell (1994, p. 383-384) acreditam que a responsabilidade ética do comprador, para com a empresa em que trabalha, deva ser sempre seguida, e acrescentam que:

[...] o encarregado de compras (comprador) tem a responsabilidade ética, para com a sua empresa, de garantir que esta não apenas mereça, mas na realidade obtenha, em sua esfera de atividades, a reputação de fazer negócios estritamente corretos. Como ponto de contato nas negociações com os vendedores, ele mantém, em grande parte, em suas próprias mãos a reputação da empresa quanto àquele conceito. Pode ter a mais absoluta certeza de que suas ações e conduta são criticamente julgadas e que esse julgamento, favorável ou não, é rapidamente disseminado entre a ampla classe de vendas (fornecedores).

Na realidade, observa-se que o comprador público deve sempre observar seus hábitos de conduta e postura ao realizar uma negociação. Torna-se importante que o mesmo não se deixe envolver em situações alheias à negociação. Para Heinritz e Farrell (1994, p. 379) “o comprador público não apenas deve agir com ética, mas deve, também, estar acima de qualquer suspeita de comportamento contrário a ela”. Este comportamento deve estar visível e aparente nos atos do comprador, não apenas nos discursos.

Antes que outros o façam, cabe ao próprio comprador observar seus hábitos de conduta ao realizar uma compra, procurando nunca se deixar envolver com situações alheias ao próprio negócio, não ficando, assim, em situação de submissão durante uma negociação comercial. O Comprador é, além do guardião dos recursos financeiros da organização, o responsável pela reputação da organização no que tange a honestidade nas transações. O encarregado de Compras (Comprador Público) não apenas deve agir com ética, mas deve, também, estar acima de qualquer suspeita de comportamento

contrário a ela (HEINRITZ e FARRELL, 1994, p. 379).

Com isso, torna-se imprescindível que o Comprador Público mantenha a postura ética e profissional, pois suas opções podem afetar o desenvolvimento da empresa e trazer resultados negativos, através do aumento do custo das organizações e reflexo no andamento dos processos. Isto posto, percebe-se, portanto, que dos requisitos necessários a este tipo de profissional, o comportamento ético apresenta-se como primordial e imprescindível, encabeçando o conjunto de competências e habilidades necessárias ao Comprador Público.

Então, deve-se observar as atitudes profissionais do Comprador Público, dentro e fora do ambiente de trabalho, além de estar em consonância com os princípios e valores estabelecidos pela Instituição a qual pertence. O padrão de conduta do profissional de compras deve estar sempre em consonância com o que é exigido pela sociedade e pela Instituição ao qual está vinculado, sendo responsável também pela construção da reputação e do caráter empresarial necessário para que uma organização seja reconhecida como uma empresa ética.

Heinritz e Farrell (1994, p. 382) enfatizam, ainda, que o Comprador Público tem:

uma responsabilidade ética para com a sua empresa, que é a de não se colocar sob obrigações especiais para com qualquer fornecedor, por meio da aceitação de favores excessivos, ou permitir que os vendedores frequentemente paguem suas contas em restaurante, mesmo que isso possa ser feito dentro do espírito de cortesia. [...] É altamente desejável que tais relações sejam mantidas em bases realmente equitativas...

As armadilhas podem surgir durante uma compra ou negociação e devem ser sempre evitadas. Favorecimento, promessas, troca de favores e presentes também. Manter a confidencialidade das informações sigilosas deve ser sempre adotado e seguido a todo custo.

Dentro dessa premissa, Toi e Carmo (2017) apresentam as seguintes condutas antiéticas que não devem ser seguidas pelas empresas e funcionários:

- I. A empresa diz não ter preconceito, mas não possui nenhum trabalhador negro;

- II. Suborno indireto: os compradores negociam corretamente, mas aceitam vantagens políticas e às vezes até sexuais de seus fornecedores;
- III. Comprador se envolve com o fornecedor e acaba favorecendo-o mesmo sem a intenção de fazê-lo;
- IV. Comprador para fornecedor: ou aceita o preço ou o concorrente recebe. Este procedimento acaba liquidando os pequenos;
- V. A empresa ter informantes em Brasília;
- VI. A contratação de pessoal do concorrente para obter informações;
- VII. Subfaturar o produto: o concorrente A pesquisa o mercado e estima que o valor justo para um determinado produto é X, computando entre outros itens o seu custo, mão-de-obra e suas vantagens. No entanto, o concorrente B fatura o mesmo produto pela metade do preço e paga o restante por fora;
- VIII. Dois concorrentes combinam abaixar o preço de um produto para liquidar um terceiro;
- IX. Violar o meio ambiente;
- X. A empresa que opta por uma publicidade enganosa, abusiva ou escandalosa, uma vez que ela tem responsabilidade nesta escolha e não só a agência;
- XI. Vender sonho ao invés de produto: propaganda de um sabão que vende o sonho de uma viagem para a Europa, por exemplo, e não o produto.

Todo tipo de empresa, seja privada ou pública, tem o dever de agir de acordo com os princípios éticos e cumprir as Leis também de forma ética. Moreira (2002) preconiza que, atitudes antiéticas devem ser banidas em quaisquer organizações, pois toda organização tem seu código de ética na empresa, ao quais todos os funcionários desde que ingressem na empresa e ao longo de sua trajetória empresarial devem respeitar estes e a colocar em prática, portanto ela é fundamental em qualquer situação da vida e especificamente nas empresas, pois é responsável pela moral que a empresa possui tanto um moral com influências positivas quanto moral com influências negativas,

conforme Moreira (2002, p. 27, *apud* POLETTI, 2008).

Sendo assim, torna-se de fundamental importância que as empresas adotem melhorias contínuas nos processos e controles internos de gestão, como forma de maximizar as rotinas e atividades desempenhadas pelos Compradores Públicos, através de auditorias e procedimentos para verificação de não conformidades relacionadas com as atividades desempenhadas pelo Comprador. A postura ética deve estar sempre presente nas relações de trabalho, principalmente entre compradores e fornecedores.

O treinamento constante propicia aos Compradores Públicos conhecimento adequado para o desempenho da função. Nesse sentido, Heinritz e Farrell (1994, p. 88) estabelece um conjunto de conhecimentos necessários para um bom desempenho da função de Comprador em uma empresa, a saber:

- Conhecimento dos processos da empresa, de seus equipamentos e produtos;
- Conhecimento dos materiais de produção e manutenção, e da forma como os mesmos são empregados;
- Conhecimento do fluxo de materiais e dos controles de forma e registro dos mesmos;
- Conhecimento dos outros departamentos e de suas funções, e das relações do Departamento de Compras para com eles;
- Conhecimento das diretrizes de ação da empresa;
- Conhecimento das diretrizes de ação do Departamento de Compras.

Dentro desse entendimento, torna-se necessário e primordial introduzir o conceito de ética dentro das relações e dos conhecimentos apontados por Heinritz e Farrell acima. Percebe-se, então, que não adianta adquirir todos os conhecimentos listados por Heinritz e Farrell, sem que aja um efetivo entrelaçamento desses conhecimentos com os preceitos difundidos pelo conceito de ética.

### 4.3 ATITUDES ÉTICAS ESPERADAS DO COMPRADOR PÚBLICO

A ética em muitos casos não é mais um dever, mas um diferencial que está mudando a estrutura de muitas organizações. A partir dela que a empresa é reconhecida perante a sociedade, e quando reconhecida por consequências virão inúmeros resultados positivos os quais definem como obtenção de maior lucratividade, aumento de clientes e permanência de antigos e fiéis clientes, entre outros, afirma Moreira (2002, p. 27-28, *apud* POLETTI, 2008).

Destaca-se, portanto, algumas atitudes éticas que deverão ser cumpridas ao longo do processo de contratação de fornecedores, em especial observam-se algumas que são sugeridas por Moreira (2002, p. 29-30, *apud* POLETTI, 2008), a saber:

- Vantagem para a administração pública - É necessário agir eticamente diante ao processo licitatório, pois ele deve se encontrar de acordo com as mesmas especificações de acordo com que a administração pública solicitou desde seu estudo prévio, edital, julgamento, para que o objetivo da administração seja alcançado e para que os dinheiros que saem dos cofres públicos sejam eles bem aproveitados. A administração ao longo de seu processo não deve somente analisar a proposta que apresente o menor valor, mas deve ser levado em consideração a proposta ao qual levou ao melhor benefício em estar adquirindo esta compra.
- Igualdade entre todos os proponentes – Todos os proponentes que desejem fazer parte do processo licitatório têm as mesmas igualdades na concorrência pública que qualquer um outro, seja ele uma empresa de grande porte, micro empresa ou pequena empresa, sem privilégio, sem discriminação e sem proteção, pois estas atitudes fazem com que não ocorram a livre concorrência. Para a administração pública quanto maior o número de proponentes que apresentem suas propostas, melhor para obter mais concorrentes e baratear seus preços.
- Ampla competição – Como já citamos, a finalidade da concorrência pública é a obtenção de um maior número de proponentes que participem do processo, pois além de dar oportunidade a todas as empresas participar a plena competição sem distinções demonstrando transparência em seus atos.

- Vinculação ao edital – Ética no processo desde o ato, abertura e julgamento, pois ele deve ser rigidamente vinculado ao edital e tomar as decisões somente segundo ao edital e nada diferente pode ser realizado no que está neste documento. Objetividade do julgamento – O julgamento das propostas deve ser objetivo e ser feito com ética, pois o objetivo da administração é demonstrar sua real transparência.

- Individualidade dos proponentes – A atitude de cada proponente deve ser individual sem contatos ou negociações ao longo do processo, principalmente nos envelopes que contém a proposta do presente edital, cada uma deve ser única e individual sendo a ética como um dos requisitos básicos nesta conduta de individualidade, uma vez que se ela não houver, haverá atos imorais e ilegais cometidos e se tratando de assuntos afirmados entre si sobre alteração de preços pode levar a corrupção gerando um crime.

- Contraditório e ampla defesa – A ética se expande a medida em que se algum dos proponentes se julgue que algum ato do processo esteve em desacordo com a licitação, ele poderá apresentar todos os seus recursos formalmente para a administração, não para obter bom resultado para si, mas para atuar de acordo com as normas corretas.

- Combate ao suborno e a corrupção – O funcionário público deve ter atitudes éticas, portanto o ato de receber coisas de valor, e

- Dinheiro ou levar vantagem pessoas de fornecedores é crime, pois os fornecedores vêm por estes meios para subornar seus clientes para levar vantagem na concorrência.

### 4.4 A IMPORTÂNCIA DO CÓDIGO DE ÉTICA NAS INSTITUIÇÕES

Para isso, torna-se primordial que as empresas adotem um Código de Conduta e Procedimento Ético, que defina conceitos e posturas, bem como dissemine a cultura ética entre os seus funcionários, não apenas na área de suprimento, mas, sobretudo, em toda a organização.

Dentro deste contexto, Lima (2004) afirma que:

O código de ética é um padrão de conduta para pessoas com diferentes visões e

experiências sociais sobre os fatos da vida. A empresa moderna atua em cenários cada vez mais complexos, participando de operações inovadoras, mesmo quando essas operações repetem atividades antigas. O código de ética pode servir como prova legal da intenção da empresa, ou seja, ele tem a missão de padronizar e formalizar o entendimento da organização empresarial em seus diversos relacionamentos e operações. A existência do código de ética evita que os julgamentos subjetivos deturpem, impeçam ou restrinjam a aplicação dos princípios.

Colaborando com esse entendimento, Kummer (2011, p. 27), estabelece que “é importante que as empresas públicas além das questões legais pertinentes, desenvolvam um código de ética no intuito de estabelecer um conjunto de procedimentos a serem observados e seguidos pelos negociadores profissionais”.

Da mesma forma, o próprio Kummer (2011, p. 27) orienta que o código de ética leve em consideração, entre outros, os seguintes temas:

- a) Integridade pessoal dentro e fora da organização;
- b) Competência pessoal;
- c) Cumprimento das legislações que afetam os negócios;
- d) Conflito de interesses;
- e) Manifestações de hospitalidade e presentes;
- f) Confidencialidade de informações empresariais;
- g) Comportamento nas negociações;
- h) Sustentabilidade;
- i) Responsabilidade social.

Já para os autores Toi e Carmo (2017) este código pode abranger vários parâmetros que poderão servir de instrumentos para nortear a conduta moral dos *stakeholders*, bem como dos Compradores Públicos, tais como:

- a) importância de um programa de ética;
- b) liderança ética;
- c) elaboração do código de ética;
- d) educação para a ética;
- e) comunicação ética;
- f) auditoria ética;

g) ética na seleção, na avaliação e na recompensa.

Diversos são os “códigos de ética” publicados no mundo, que exprimem a necessidade de se estabelecer como prática profissional aspectos e conduta que as tornem padrão para a prática das compras efetuadas nas empresas. Baily et al (2000, p. 437) apresenta o código desenvolvido pela *National Association of Purchasing Practice* (NAPP), que trata como princípios e padrões da prática de compras, os seguintes itens:

- considerar em primeiro lugar os interesses da empresa em todas as transações e praticar e acreditar nas políticas estabelecidas;
- ser receptivo ao aconselhamento competente dos colegas e orientar-se por tal aconselhamento sem diminuir a dignidade e a responsabilidade de seu trabalho;
- comprar sem preconceito, procurando obter o valor final máximo para cada unidade monetária gasta;
- conhecer com consciência os materiais e processos de produção e estabelecer métodos práticos para conduzir o trabalho;
- apoiar e trabalhar pela honestidade e pela verdade nas compras e nas vendas e denunciar todas as formas de pagamento de propina;
- na medida do possível, atender com rapidez e cortesia todas as pessoas que exercem uma missão comercial legítima;
- cumprir as obrigações e exigir que as demais pessoas cumpram as suas, e que as obrigações sejam consistentes com a boa prática empresarial;
- evitar as práticas desonestas, mesmo quando consideradas legais;
- sempre que possível, aconselhar e orientar outros compradores no desempenho de seus deveres; e
- cooperar com todas as organizações e indivíduos engajados nas atividades destinadas a melhorar o desenvolvimento e a reputação da área de compras.

Para Heinritz e Farrell (1994, p. 380) o código “é, necessariamente, de natureza geral e requer uma elaboração e uma interpretação mais ampla, quanto às suas aplicações e circunstâncias específicas”.

A implantação do código deve atingir a organização em sua plenitude, através da disseminação da cultura e do comportamento ético esperado por todos (sociedade e empresa). Além do mais, torna-se imprescindível que o código seja, efetivamente, conhecido e reconhecido por todos os funcionários da instituição, pois, só assim, de forma efetiva, alcança-se os objetivos propostos.

Para isso, faz-se necessário estabelecer mudanças na organização, sendo necessário romper paradigmas e propor soluções criativas. Neste contexto, Batista (2014, p. 193), salienta que as:

instituições públicas brasileiras não podem ficar à margem desse processo de mudança. É necessário romper com o passado, modificar experiências tradicionais, alterar paradigmas, propor soluções criativas com capacidade de mudar as organizações para um ambiente mais profissional e competitivo.

Ainda colaborando com esse entendimento, agora sob o ponto de vista do gestor público, Batista (2014, p. 193) assevera que:

o gestor público moderno deve participar intensamente dos processos de mudança, propor soluções adequadas para cada Instituição, que leve em consideração as características inerentes de cada uma, tornando-as mais ágeis e eficientes do ponto de vista gerencial e operacional.

Dito isso, percebe-se a necessidade de modificar paradigmas existentes e estabelecer novos conceitos e soluções internas que privilegiem a postura ética em todas as compras públicas realizadas, de forma clara e transparente. As Instituições Públicas ligadas às áreas de Ciência, Tecnologia e Saúde (C/T&S) não podem e não devem ficar à margem desse processo de mudança.

## 5 CONCLUSÃO

Nas Instituições Públicas ligadas a área de pesquisa científica (ciência, tecnologia e saúde (C/T&S), observa-se um aumento constante da complexidade das compras realizadas, que encontra-se diretamente relacionado ao crescimento das despesas e a alta diversificação das pesquisas científicas realizadas. Acredita-se que com adoção de novas práticas de gestão institucional, as organizações públicas em geral tendem a

reduzir seus custos internos de gestão, de forma a garantir a realização dos objetivos estratégicos de cada organização.

A gestão de suprimentos deve assumir um papel de vanguarda na realização desses objetivos, desenvolvendo habilidades competitivas necessárias para contratação de cada produto ou serviço. Para isso, se faz necessário otimizar os processos administrativos, bem como integralizar a postura ética em todos os atos praticados não só na gestão de suprimentos, mas em toda a instituição.

O Comprador Público deve manter a postura ética e profissional, sendo requisito necessário para este tipo de profissional. O comportamento ético apresenta-se como primordial e imprescindível, sendo considerado um fator primordial e imprescindível no conjunto de competências e habilidades necessárias ao Comprador Público.

As posturas e atitudes profissionais do Comprador Público, dentro e fora do ambiente de trabalho, devem estar sempre em consonância com os princípios e valores básicos estabelecidos pela Instituição a qual pertence. O padrão de conduta do profissional de compras deve encontrar-se em consonância com o padrão exigido pela sociedade e pela Instituição ao qual está vinculado. Cabe também ao Comprador Público ser o responsável pela construção da reputação e do caráter empresarial necessário para que uma empresa seja reconhecida como ética.

Dentro desse enfoque, torna-se imprescindível que o Comprador Público mantenha sempre a postura ética e profissional em todas as suas relações, sem exceção. Sendo assim, o comportamento e a postura ética apresenta-se como principal competência e habilidade necessária ao Comprador Público, no desenvolvimento de suas atividades, especialmente nas instituições de ciência e tecnologia em saúde.

Desta forma, faz-se necessário observar a postura dos Compradores Públicos, estabelecer novos conceitos, códigos e procedimentos internos, modificar fluxos, ajustar controles, auditar métodos e processos, enfim, priorizar a postura ética em todas as relações de trabalho e comportamento nas instituições, sejam elas internas ou externas, como forma de transmitir para sociedade em geral o comportamento e

a postura ética que a organização efetivamente trabalha, pois não basta ser ético, tem que parecer ético, tem que respirar ética, tem que trabalhar de forma ética, enfim, tem que demonstrar a ética em todas as suas

atitudes e comportamentos, seja na vida pessoal ou profissional. É isso que se espera como postura e comportamento dos Compradores Públicos.

## REFERÊNCIAS

- [1]. ALECIAN, Serge; FOUCHER, Dominique. Guia de gerenciamento no setor público. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001.
- [2]. BAILY, Peter et al. Compras: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000.
- [3]. BATISTA, Fábio F. et al. (Org.). Passos para o gerenciamento efetivo de processos no setor público: aplicações práticas. In: INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, Texto para discussão. Brasília, n. 427, jun. 1996. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/1996/td\\_0427.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/1996/td_0427.pdf)>. Acesso em: 27 jan. 2017.
- [4]. BATISTA, M. A. C. Modelo de gestão da informação: uma proposta para acompanhamento de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde - C&T/S. 2006. 157 p. Dissertação (mestrado profissional em saúde pública) — Departamento de Saúde Coletiva, Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, 07 dez. 2006.
- [5]. BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). Revista de Administração Pública – RAP (Impresso), v. 42, p. 681-699, 2008.
- [6]. BATISTA, M. A. C. Sistemas de Informação: Elemento Indutor e Potencializador dos Processos Internos de Gestão nas Instituições Públicas de Ciência e Tecnologia em Saúde. In: GURGEL, I. G. D. et al. (Org.). Gestão em Saúde Pública: Contribuições para a Política. Recife: Editora UFPE, 2014. 3 v. p. 174-195.
- [7]. BITENCOURT NETO, Pedro Luíz Pinto. Ética em Compras. São Paulo: EAESP/FGV, 1998. 80 pgs. (Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento - ORH).
- [8]. BRASIL. Lei n. 8.666, 21 jun. 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil] União, Brasília, Distrito Federal, 22 jun. 1993. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 13 jul. 2016.
- [9]. CARVALHO, Paulo C. S. Política de compras na administração pública brasileira. In: RHS Licitações - Conteúdo. São Paulo, ano 2005. Disponível em: <<http://licitacao.uol.com.br/artdescricao.asp?cod=59>>. Acesso em: 05 fev. 2017
- [10]. CERQUINHO, F. - Ética e Qualidade nas Empresas - Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994.
- [11]. CRESWELL, J. W. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- [12]. DIAS, Mário; COSTA, Roberto F. Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. São Paulo: Edicta, 2000.
- [13]. GRUPO ÂNIMA EDUCAÇÃO. Manual Pesquisa Qualitativa: Suporte ao trabalho de conclusão de curso (TCC). Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <[http://disciplinas.nucleoad.com.br/pdf/anima\\_tcc/gerais/manuais/manual\\_quali.pdf](http://disciplinas.nucleoad.com.br/pdf/anima_tcc/gerais/manuais/manual_quali.pdf)>. Acesso em: 13 jul. 2016.
- [14]. HEINRITZ, Stuart F.; FARRELL, Paul V. Compras: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 1994.
- [15]. Kummer, M. J. Patrimônio Público, Materiais e Logística. Caderno elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil (e-Tec Brasil). Curitiba. 2011.
- [16]. LIMA, José C. S. Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo. Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, tese de Doutorado em Engenharia. São Paulo, 2004.
- [17]. LUIZA, Vera L.; CASTRO, Claudia G. S. O.; NUNES, Joaquim M. Aquisição de medicamentos no setor público: o binômio qualidade – custo, Rio de Janeiro, ano 1999, vol.15, no.4, p.769-776, out./dez. 1999. Caderno de Saúde Pública. Disponível em: <[http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci\\_artt\\_ext&pid=S0102-311X19990004\\_00011&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_artt_ext&pid=S0102-311X19990004_00011&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 14 fev. 2017.
- [18]. MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.
- [19]. MOREIRA, Daniel Augusto. O método fenomenológico na pesquisa. São Paulo: Pioneira/Thomson, 2002.



- [20]. MOREIRA, Joaquim Magalhães. A ética empresarial no Brasil. 1ª edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- [21]. OLIVEIRA, Manfredo A. de. Reviravolta linguístico-pragmática na filosofia contemporânea. São Paulo: Edições Loyola, 2001. (p.11-34 e 51-69).
- [22]. PEREIRA, Luiz C. B. A Reforma do Estado dos Anos 90 - Governança: a reforma administrativa. ano 1998. Disponível em: <[http://bresserpereira.org.br/ver\\_file .asp?id=283](http://bresserpereira.org.br/ver_file.asp?id=283)>. Acesso em: 05 jan. 2017.
- [23]. POLETTI, Caroline Aparecida. A relação entre Empresa Privada e Órgão Público - As Vantagens e Desvantagens para a Empresa Privada participar nas vendas aos Órgãos Públicos. Monografia de conclusão de curso. Curso de Graduação em Administração de Empresas. Faculdade Cenequista de Capivari – Cnec. 67 Páginas, 2008.
- [24]. ROMÃO, Cesar. Abordagens qualitativas de Pesquisa – Artigo Científico. 2004. Disponível em: <<http://www.cesarromao.com.br/redator/item24132.html>>. Acesso em: 13 jul. 2016.
- [25]. SÁ, Antônio Lopes. Ética Profissional. 9.ed. São Paulo, Atlas,2009.
- [26]. TOI, Carmen S.; Carmo, Eliane R. A importância do comportamento ético nas organizações. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/ISeminario/trabalhos/A%20import%C3%A2ncia%20do%20comp.%20%C3%A9tico%20nas.....pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2017.

# Capítulo 22

## DECOMPOSIÇÃO DO IMPACTO ECONÔMICO DE UMA POLÍTICA DE RESTRIÇÃO COMERCIAL EM UM MUNICÍPIO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

*Eduardo Belisário Finamore*

*Julio Cesar Giacomini*

*Alexandre Lopes Gomes*

**Resumo:** Este artigo teve como objetivo analisar os impactos econômicos na produção, renda e emprego no município de Soledade, Rio Grande do Sul, da restrição de horários de funcionamento dos estabelecimentos comerciais e afins que tenham como atividade principal o comércio varejista e atacadista, nos dois últimos sábados a tarde de cada mês, estabelecido pelo projeto de lei 24/2015. Os resultados mostram que tal restrição afeta aproximadamente 83,9% dos trabalhadores destes segmentos e poderá provocar uma queda no Valor Bruto da Produção destes setores e de seus fornecedores no valor de 3,889 milhões de reais, o que provocaria uma perda de renda medida pelo Valor Adicionado Bruto a preços básicos de 2,931 milhões de reais afetando salários e lucros e por sua vez poderá provocar a perda de 96 empregos diretos, indiretos e induzidos, dentro e fora do município de Soledade.

**Palavras Chaves:** Avaliação de impacto econômico, restrição ao comércio, insumo-produto.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo analisar os possíveis impactos econômicos na produção, renda e emprego no município de Soledade, Rio Grande do Sul, dado a restrição de horários de funcionamento dos estabelecimentos comerciais e afins que tenham como atividade principal o comércio varejista e atacadista, em função da promulgação do projeto de lei 24/2015 que disciplina o horário de funcionamento destes estabelecimentos. Este projeto, aprovado pela câmara de vereadores, proíbe o funcionamento do comércio nos dois últimos sábados de cada mês, com algumas exceções de localização empresarial e de datas festivas, foi vetado pelo prefeito municipal em novembro de 2015, sendo que, posteriormente, este veto foi derrubado pela câmara de vereadores, entrando em vigor em seguida. No entanto alguns lojistas ingressaram em Juízo e obtiveram provimento judicial assegurando o funcionamento, com base nos princípios constitucionais que regem a atividade econômica, notadamente os do artigo 170 da Constituição Federal de 1988.

Sabe-se que a atividade comercial de varejo e atacado tem um peso importante na economia e que ambas fazem parte da vida cotidiana de consumidores e empresários que compram produtos e serviços diariamente de acordo com as suas necessidades e preferências.

As vendas a varejo são das atividades mais visíveis de qualquer economia, comercializando bens e serviços para consumidores individuais finais. Os serviços de varejo possuem uma grande variedade de formas (lojas, comércio eletrônico, mercados livres, etc.), estruturas (de lojas pequenas para hipermercados), produtos (alimentícios, não alimentícios, remédios, etc.), estruturas legais (lojas independentes, grupos de varejistas independentes, franquias, grupos integrados, etc.), locais (urbano/rural, centro/bairro, etc.). A natureza competitiva de varejo torna possível coexistirem diferentes modelos de negócio como lojas e grupos independentes, franquias, comércio ambulante, comércio eletrônico, com diferentes horários de funcionamento e diferentes estratégias (loja física, virtual, porta em porta) para atenderem a todos os possíveis grupos de consumidores, com objetivo de conquistar novos mercados ou até mesmo expandir os mercados existentes,

buscando um tamanho e um tempo de atendimento, compatível com as suas necessidades de recursos e as exigências de mercado.

Os atacadistas agem de forma independente ou como corretores ou agentes de atacados maiores, administrando a venda de mercadoria a varejistas ou a outros negócios profissionais. A atividade dos atacadistas está na obtenção e distribuição de matérias-primas, produtos acabados e bens de todos os tipos. Eles podem comprar e vender mercadorias obtidas em mercados locais e regional bem como podem importar e exportar bens de outras regiões, estados ou países. Os atacadistas locais trabalham para reduzir a dificuldade de outras empresas produtoras ou distribuidoras a conquistar mercados menos acessíveis. Ao contrário da venda a varejo, o atacadista é menos visível ao consumidor final, mas não perde sua significação e importância dentro da economia. Os Atacadistas se posicionam como intermediários entre os produtores e varejistas ou entre os produtores e produtores. A extensão deste posicionamento e o papel deles no setor de comércio variam no tempo buscando se adaptar dentro de cadeias de suprimentos regionais ou globais forçando-os a se reinventarem para sobreviver economicamente.

Além da contribuição econômica deve-se observar também a contribuição dos setores de atacado e varejo na perspectiva da responsabilidade social, pois o setor atua a nível local e regional patrocinando e apoiando atividades e ações de caridades locais e regionais.

Além desta introdução, este artigo é composto por mais 4 seções. A seção 2 mostra dois pontos: 1) a magnitude dos setores de varejo e atacado no município de Soledade revelando-os como um importante mecanismo de manutenção e de geração de emprego e renda; e 2) a evolução e distribuição dos empregos formais existentes no município. A seção 3 apresenta a metodologia com a apresentação de multiplicadores de insumo-produto. A seção 4 mostra os resultados alcançados e por fim, a seção 5 apresenta algumas conclusões.

Cabe dizer que os dados observados são os mais atuais disponíveis no momento da elaboração desta pesquisa e, embora de períodos distintos, permitem dimensionar a perda o valor adicionado do setor comercial

do município de Soledade, o que afetará a geração de empregos e renda em períodos futuros.

## 2 A ATIVIDADE ECONÔMICA DO MUNICÍPIO DE SOLEDADE

O objetivo desta seção é dimensionar a importância do setor de comércio do município de Soledade por meio da estimativa de valor adicionado. Segundo a Fundação de Economia e Estatística (FEE) do estado do Rio Grande do Sul, o PIB do município em 2012, corrigido para preços de 2014, foi de 512,9 milhões de reais, sendo que destes foram arrecadados na forma de impostos indiretos (ICMS, IPI, ISS) 40,3 milhões de reais.

Este estudo foi realizado em janeiro de 2016 e o último deflator do PIB do estado do Rio Grande do Sul disponível era de 2014, portanto ano base para atualização dos valores monetários analisados. Existe uma defasagem na divulgação de dados a nível municipal ou estadual de uma forma geral, o que não impede de se fazer qualquer tipo de análise nesta dimensão territorial.

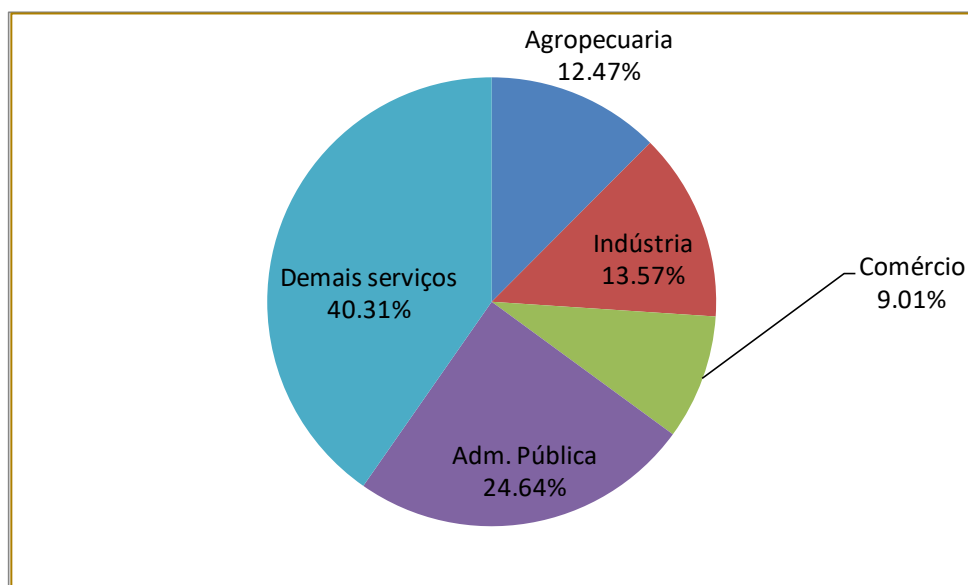
A diferença, chamada de Valor Adicionado Bruto (VAB), foi de 472 milhões de reais, sendo 58,9 milhões de reais criados pela atividade agropecuária, 64,1 milhões de reais

criados pela atividade industrial e a maior parte 349,4 milhões de reais criados pela atividade de serviços. Assim, a agropecuária possui um peso de 12,47% na geração de riqueza em Soledade, enquanto a indústria possui um peso de 13,57% e a atividade de serviços tem a maior contribuição com 73,95%. O setor de administração pública, em todas as suas esferas, municipal, estadual e federal, faz parte do setor de serviços e representa um terço desta atividade (33,3%) e 24,6% da economia de Soledade. Esses são os grandes setores aferidos pela FEE do valor adicionado para as economias municipais.

A contribuição da atividade comercial, isoladamente registrou que o comércio de Soledade (atacado e varejo) possui um peso de 9,01% da economia. Portanto, o valor adicionado da atividade comercial, a preços de 2014, foi de 42,5 milhões de reais (9,01% do PIB municipal), e será utilizado como ponto de partida para a avaliação do impacto econômico da restrição de funcionamento do comércio local apresentado na seção 4.

A Figura 1 mostra o peso das atividades econômicas no município de Soledade desagregando o setor de comércio varejista e atacadista.

Figura 1: Contribuição do comércio varejista e atacadista para a criação de riqueza na cidade de Soledade.



Segundo a FEE, em 2012 havia 30.092 soledadenses, sendo que aproximadamente metade corresponde à população

economicamente ativa, composta por trabalhadores e desempregados. A outra metade corresponde a população jovem,

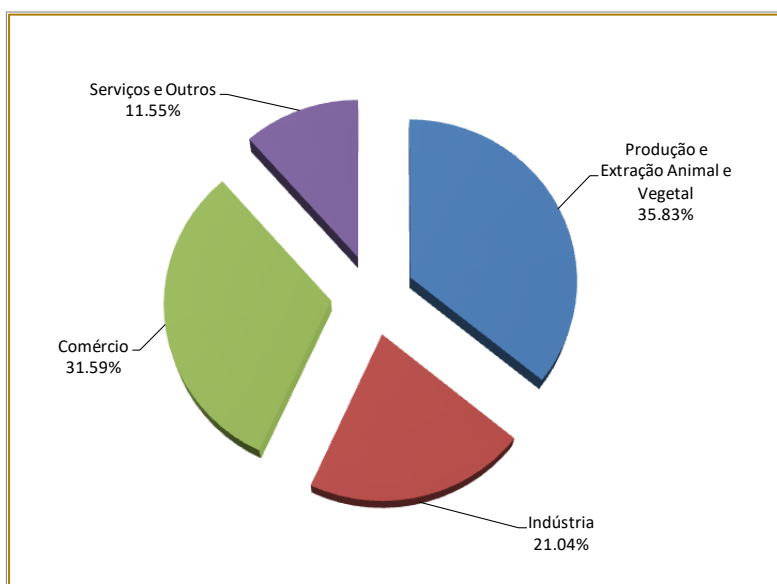
aposentada, donas de casa e outros que por algum motivo não podem trabalhar. Não existem dados pormenorizados destas informações a nível municipal, dado que os resultados do Censo 2010 ainda estão sendo apresentados. Assim, estima-se que existe um contingente próximo a 15.000 trabalhadores no município de Soledade. A renda per capita de 2012 foi de aproximadamente 20 mil reais ao ano, a preços de 2014.

Outra medida do valor adicionado do estado do Rio Grande do Sul é feita pela Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul

(SEFAZ-RS) com o objetivo de distribuir o ICMS recolhido aos cofres estaduais para os municípios, através do Fundo de Participação, mediante as denominadas transferências constitucionais.

O Valor Adicionado Fiscal de 2014 do município de Soledade foi de 356,6 milhões de reais. A Figura 2, com base em informações de 2010, mostra que o comércio atacadista e varejista tem um peso de 31,5% no valor adicionado fiscal do município, revelando a grande importância deste setor para a geração de receita para os cofres públicos municipais.

Figura 2: Participação setorial na geração de valor adicionado fiscal – 2010



## 2.1 EVOLUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGOS FORMAIS EM SOLEDADE

O objetivo desta subseção foi verificar, com base nos dados do Ministério do Trabalho, o percentual de trabalhadores que poderiam ser afetados pelo Artigo 2 do projeto de lei 24/2015 que disciplina os horários de funcionamento e restringe o funcionamento dos “estabelecimentos comerciais e afins que tenham como atividade principal o comércio varejista e atacadista”, nos dois últimos sábados de cada mês, excetuando os sábados de vésperas de algumas datas festivas. A Alínea “a” do Artigo 4 do projeto de lei aprovado pela câmara de vereadores do município de Soledade cria exceções, ou seja, permite o livre funcionamento de algumas atividades e localizações, ficando as demais, claro, proibidas. As atividades de

livre funcionamento, conforme a Alínea “a” é como segue:

*“Restaurantes, pizzarias, cafés, bares, hotéis, lancherias, padarias, confeitarias, sorveterias, bombonieres, rotisseries, quitandas, floriculturas, casa de carnes, vendas ambulantes de lanches, trailers, frutas e congêneres, postos de combustíveis e pontos de revenda de gás, bancas de jornais e revistas, casas de diversão, barbearia, cabeleireiros, manicure, pedicure e similares, estúdios fotográficos, depósitos de bebidas, casa funerária, seguradoras e corretoras, bancas de jornais e revistas, veterinárias e pet shop, som automotivos, empresas de comércio de pedras preciosas, semi-preciosas, joias e ainda todas as empresas localizadas as margens da BR 386.”*

Os dados do Ministério do Trabalho, com base nos relatórios da RAIS, disponibilizam as

informações sobre trabalhadores e empresas desagregados com base na divisão setorial do IBGE e também com base na classificação nacional de atividades econômicas (CNAE). Assim, observando as atividades descritas na divisão de atividades econômicas do CNAE 2.0, observa-se que as atividades descritas no projeto lei são apresentadas de forma não técnica, ou até mesmo casual, pois o CNAE classifica hotéis e restaurantes como parte da atividade “Serviços Prestados às Famílias” e o projeto de lei, segundo o Artigo 2, “disciplina o horário de funcionamento dos estabelecimentos comerciais e afins que tenham como atividade principal o comércio varejista e atacadista”.

Segundo dados da RAIS do Ministério do Trabalho, desagregados em 25 setores do IBGE, em 2010 havia 4.133 trabalhadores com carteira assinada em Soledade passando para 4.904 trabalhadores em 2014, revelando um aumento de 18,65% no período. Ou seja, a cada ano, em média, foram criados aproximadamente 192 empregos formais, no período analisado. O setor mais importante é o setor de comércio varejista com uma participação de 27,92% dos empregos do município, seguido pela administração pública, com 14,58% e setor de borracha, fumo e couros, com 6,57%. O setor de comércio atacadista responde por 5,36% dos empregos formais do município. Ou seja, os comércios atacadistas e varejistas respondem por 33,28% do total de empregos formais gerados no município.

As Tabelas 1 e 2 mostram o número de trabalhadores e empresas do setor de comércio atacadista e varejista conforme a classificação nacional das atividades econômicas (CNAE 2.0) também disponibilizado pela RAIS/MTE. O setor Atacadista é desagregado, conforme a CNAE, em 15 atividades e o setor varejista em 35 atividades. *Os setores marcados de cinza foram considerados fora do Artigo 4 do projeto de lei 24/2015, ou seja, foram*

*considerados proibidos de funcionar nos dois últimos sábados a tarde de cada mês.* Logo, os setores em branco (não marcados de cinza) foram considerados contemplados pela permissão de livre funcionamento nos sábados à tarde.

A Tabela 3 apresenta o resumo do total de trabalhadores e empresas afetados ou não pelo projeto de lei. Tomando por base a classificação feita, 100% dos trabalhadores e empresas do comércio atacadista ficam sem a liberdade de funcionarem nos dois últimos sábados à tarde, de cada mês, e 80,8% dos trabalhadores e 77,6% das empresas do comércio varejista ficam sem a liberdade de funcionamento nos dois últimos sábados de cada mês.

De forma agregada, 83,9% dos trabalhadores e 77,6% das empresas dos comércios varejistas e atacadistas do município de Soledade ficam sem liberdade de trabalharem nos dois últimos sábados de cada mês.

Cabe dizer que o raciocínio adotado pelos autores é uma aproximação para se dimensionar o impacto da restrição do horário de funcionamento de atividade comercial no município. Com base no número de trabalhadores afetados (Tabela 3) foi utilizado o fator de 83,9% como medida da restrição e para o dimensionamento do impacto econômico de funcionamento do comércio varejista e atacadista nos dois últimos sábados de cada mês.

Ignoraram-se as exceções que porventura se enquadrem na lei em questão devendo, para uma aferição mais precisa verificar a real intenção dos legisladores com a criação de um grupo de análise com representações das entidades envolvidas, bem como a realização de um trabalho de campo. Este estudo foi elaborado com dados secundários, de diversas fontes, de forma a prover os agentes públicos de uma visão sistêmica do alcance do referido projeto de lei, auxiliando-os em seu processo de tomada de decisão.

Tabela 1: Trabalhadores e Empresas do Comércio Atacadista em Soledade – 2010 e 2104

Comércio Atacadista	Trabalhadores				Estabelecimentos			
	2010	2014	Peso 2014	Varição	2010	2014	Peso 2014	Varição
Comércio Atacadista de Animais Vivos, Alimentos para Animais e Matérias-Primas Agrícolas, Exceto Café e Soja	146	137	8.55%	-6.16%	6	8	1.99%	33.33%
Comércio Atacadista de Carnes, Produtos da Carne e Pescado	14	19	1.19%	35.71%	1	1	0.25%	0.00%
Comércio Atacadista de Resíduos e Sucatas	29	19	1.19%	-34.48%	1	1	0.25%	0.00%
Comércio Atacadista Especializado de Outros Produtos Intermediários não Especificados Anteriormente	13	17	1.06%	30.77%	3	9	2.23%	200.00%
Comércio Atacadista de Artigos de Escritório e de Papelaria	11	11	0.69%	0.00%	1	1	0.25%	0.00%
Comércio Atacadista de Cosméticos, Produtos de Perfumaria e de Higiene Pessoal	0	11	0.69%	100.00%	0	2	0.50%	100.00%
Comércio Atacadista de Produtos Alimentícios em Geral	7	10	0.62%	42.86%	2	2	0.50%	0.00%
Comércio Atacadista de Defensivos Agrícolas, Adubos, Fertilizantes e Corretivos do Solo	0	9	0.56%	100.00%	0	2	0.50%	100.00%
Comércio Atacadista de Equipamentos e Artigos de Uso Pessoal e Doméstico não Especificados Anteriormente	5	9	0.56%	80.00%	2	4	0.99%	100.00%
Comércio Atacadista de Máquinas, Aparelhos e Equipamentos para Uso Agropecuário	0	5	0.31%	100.00%	0	2	0.50%	100.00%
Comércio Atacadista de Cereais e Leguminosas Beneficiados, Farinhas, Amidos e Féculas	0	3	0.19%	100.00%	0	1	0.25%	100.00%
Comércio Atacadista de Mercadorias em Geral, com Predominância de Produtos Alimentícios	0	3	0.19%	100.00%	0	1	0.25%	100.00%
Comércio Atacadista de Leite e Laticínios	2	2	0.12%	0.00%	2	1	0.25%	-50.00%
Comércio Atacadista de Instrumentos e Materiais para Uso Médico, Cirúrgico, Ortopédico e Odontológico	0	0	0.00%	100.00%	0	1	0.25%	100.00%
Comércio Atacadista Especializado de Materiais de Construção não Especificados Anteriormente e de Materiais de Construção em Geral	1	0	0.00%	-100.00%	1	1	0.25%	0.00%
<b>Total atacado</b>	<b>228</b>	<b>255</b>	<b>15.92%</b>	<b>11.84%</b>	<b>19</b>	<b>37</b>	<b>9.18%</b>	<b>94.74%</b>

Fonte: RAIS/MTE. Elaborado pelos autores.

Tabela 2: Trabalhadores e Empresas do Comércio Varejista em Soledade – 2010 e 2104

Comércio Varejista	Trabalhadores				Estabelecimentos			
	2010	2014	Peso 2014	Varição	2010	2014	Peso 2014	Varição
Comércio Varejista de Mercadorias em Geral, com Predominância de Produtos Alimentícios - Hipermercados e Supermercados	218	273	17,04%	25,23%	14	15	3,72%	7,14%
Comércio Varejista de Artigos do Vestuário e Acessórios	135	140	8,74%	3,70%	57	58	14,39%	1,75%
Comércio de Peças e Acessórios para Veículos Automotores	72	96	5,99%	33,33%	35	35	8,68%	0,00%
Comércio Varejista de Ferragens, Madeira e Materiais de Construção	59	92	5,74%	55,93%	20	26	6,45%	30,00%
Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos para Uso Humano e Veterinário	89	85	5,31%	-4,49%	22	19	4,71%	-13,64%
Comércio Varejista de Mercadorias em Geral, com Predominância de Produtos Alimentícios - Minimercados, Mercarias e Armazéns	60	73	4,56%	21,67%	35	39	9,68%	11,43%
Comércio Varejista de Combustíveis para Veículos Automotores	60	67	4,18%	11,67%	13	12	2,98%	-7,69%
Comércio Varejista Especializado de Móveis, Colchoaria e Artigos de Iluminação	64	64	4,00%	0,00%	17	14	3,47%	-17,65%
Comércio Varejista de Outros Produtos Novos não Especificados Anteriormente	44	50	3,12%	13,64%	21	20	4,96%	-4,76%
Comércio Varejista Especializado de Eletrodomésticos e Equipamentos de áudio e Vídeo	56	47	2,93%	-16,07%	10	7	1,74%	-30,00%
Comércio Varejista de Calçados e Artigos de Viagem	45	45	2,81%	0,00%	5	6	1,49%	20,00%
Comércio Varejista de Artigos de Uso Doméstico não Especificados Anteriormente	17	35	2,18%	105,88%	2	6	1,49%	200,00%
Comércio Varejista de Jóias e Relógios	18	32	2,00%	77,78%	11	12	2,98%	9,09%
Comércio Varejista de Mercadorias em Geral, sem Predominância de Produtos Alimentícios	12	28	1,75%	133,33%	7	8	1,99%	14,29%
Comércio Varejista de Tintas e Materiais para Pintura	23	25	1,56%	8,70%	3	3	0,74%	0,00%
Comércio Varejista de Material Elétrico	18	22	1,37%	22,22%	1	4	0,99%	300,00%
Comércio Varejo e por Atacado de Veículos Automotores	17	19	1,19%	11,76%	3	5	1,24%	66,67%
Comércio Varejista Especializado de Tecidos e Artigos de Cama, Mesa e Banho	1	19	1,19%	1800,00%	6	7	1,74%	16,67%
Comércio Varejista Especializado de Equipamentos e Suprimentos de Informática	14	17	1,06%	21,43%	8	10	2,48%	25,00%
Comércio Varejista de Cosméticos, Produtos de Perfumaria e de Higiene Pessoal	7	15	0,94%	114,29%	2	5	1,24%	150,00%
Comércio Varejista de Produtos Alimentícios em Geral ou Especializado em Produtos Alimentícios não Especificados Anteriormente	4	15	0,94%	275,00%	3	6	1,49%	100,00%
Comércio por Atacado e a Varejo de Motocicletas, Peças e Acessórios	14	14	0,87%	0,00%	1	4	0,99%	300,00%
Comércio Varejista de Artigos Recreativos e Esportivos	7	13	0,81%	85,71%	4	7	1,74%	75,00%
Comércio Varejista de Bebidas	10	12	0,75%	20,00%	4	3	0,74%	-25,00%
Comércio Varejista de Carnes e Pescados - Açougues e Peixarias	10	10	0,62%	0,00%	3	5	1,24%	66,67%
Comércio Varejista de Livros, Jornais, Revistas e Papelaria	15	7	0,44%	-53,33%	10	6	1,49%	-40,00%
Comércio Varejista de Artigos de óptica	4	6	0,37%	50,00%	2	3	0,74%	50,00%
Comércio Varejista Especializado de Equipamentos de Telefonia e Comunicação	1	6	0,37%	500,00%	3	3	0,74%	0,00%
Comércio Varejista de Produtos de Padaria, Laticínio, Doces, Balas e Semelhantes	4	5	0,31%	25,00%	2	5	1,24%	150,00%
Comércio Varejista de Vidros	4	5	0,31%	25,00%	2	4	0,99%	100,00%
Comércio Varejista de Gás Líquidofeito de Petróleo (Glp)	7	4	0,25%	-42,86%	4	3	0,74%	-25,00%
Comércio Varejista Especializado de Instrumentos Musicais e Acessórios	1	3	0,19%	200,00%	1	2	0,50%	100,00%
Comércio Varejista Especializado de Peças e Acessórios para Aparelhos Eletroeletrônicos para Uso Doméstico, Exceto Informática e Comunicação	1	2	0,12%	100,00%	1	2	0,50%	100,00%
Comércio Varejista de Hortifrutigranjeiros	0	1	0,06%	100,00%	0	2	0,50%	ND
Comércio Varejista de Artigos Médicos e Ortopédicos	4	0	0,00%	-100,00%	1	0	0,00%	-100,00%
<b>Total varejo</b>	<b>1115</b>	<b>1347</b>	<b>84,08%</b>	<b>20,81%</b>	<b>333</b>	<b>366</b>	<b>90,82%</b>	<b>9,91%</b>

Fonte: RAIS/MTE. Elaborado pelos autores.

Tabela 3: Trabalhadores e empresas das atividades comerciais com e sem horários de livre funcionamento

Comércio Atacadista	Trabalhadores	Peso	Empresas	Peso
Livre funcionamento	0	0.0%	0	0.0%
Restrição de funcionamento	255	100.0%	37	100.0%
Total	255	100.0%	37	100.0%
Comércio Varejista	Trabalhadores	Participação	Empresas	Participação
Livre funcionamento	258	19.2%	82	22.4%
Restrição de funcionamento	1089	80.8%	284	77.6%
Total	1347	100.0%	366	100.0%
Comércio Atacadista e Varejista	Trabalhadores	Participação	Empresas	Participação
Livre funcionamento	258	16.1%	82	20.3%
Restrição de funcionamento	1344	83.9%	321	79.7%
Total	1602	100.0%	403	100.0%

Fonte: Tabelas 1 e 2

### 3 MODELO ANALÍTICO

Para a análise do impacto econômico de uma restrição de uma atividade econômica utilizou-se o modelo de insumo-produto em uma economia representada por uma matriz de insumo-produto. Foi utilizada a matriz de insumo-produto do Estado do Rio Grande do Sul, disponibilizada pela Fundação de Economia e Estatística (FEE) em 2014.

A Matriz de insumo-produto (MIP) oferece um conjunto sistemático de informações detalhadas sobre a estrutura produtiva do Estado, permitindo a identificação precisa dos diversos fluxos de produção tanto de bens finais quanto de bens intermediários.

Para se avaliar um impacto econômico em um município não se tem a necessidade de elaborar uma matriz de insumo-produto para este nível territorial, podendo ser utilizado a matriz estadual ou até mesmo, na ausência desta, utilizar uma matriz de insumo-produto brasileira. Claro, ao se fazer isso, pressupõe-se que a tecnologia produtiva da atividade analisada, no caso atividade comercial, tenha as mesmas combinações da média estadual. Uma limitação prática é que os impactos econômicos, em sua maior parte, podem ocorrer dentro do município, mas também ocorrerão vazamentos econômicos, dado que alguns fornecedores da atividade analisada podem ter sedes em outras municipalidades. O impacto é no município, mas os efeitos econômicos podem ocorrer também em seu entorno. Embora existam limitações, o modelo de insumo-produto é utilizado por agências de desenvolvimento nos Estados Unidos (SANDAG, 2001) e permite uma análise

rápida e transparente para várias questões comerciais como a aqui relatada.

As mudanças econômicas podem ocorrer de duas formas: (1) mudança estrutural ou (2) mudança na demanda final. As mudanças na estrutura econômica de uma região podem ser iniciadas de vários modos. Elas podem ter sido geradas por investimento público em escolas, estradas, instalações públicas, etc., ou por investimento privado, ou por mudanças na estrutura de comercialização da economia. As mudanças na demanda final ocorrem se houver mudanças em padrões de despesas nas demandas pelos bens produzidos em um município ou região.

Conforme Finamore e Montoya (2013), essas mudanças podem ser capturadas por meio dos multiplicadores simples de Leontief (multiplicador tipo I) e pelos multiplicadores ampliados de Miyazawa (multiplicador tipo II), cujas fórmulas na verdade materializam o chamado fluxo circular da economia.

O multiplicador simples de Leontief capta os efeitos diretos que ocorrem dado um estímulo na demanda final (produção de bens finais -  $f$ ), considerado como exógeno, e ainda os efeitos indiretos (produção de bens intermediários), considerado como endógenos, dos insumos requeridos, em várias rodadas de negociações, dos diferentes fornecedores, em vários setores da economia, necessários para se produzir esta demanda final adicional.

Estes efeitos diretos e indiretos ocasionam um aumento no valor bruto da produção da economia ( $\Delta X$ ), soma do valor da produção dos produtos finais e dos produtos



intermediários destruídos no processo produtivo, e levam à criação de riquezas na economia, ocasionando a geração de valor adicionado, que será distribuído aos proprietários de fatores de produção. A remuneração dos fatores de produção vem na forma de remuneração das famílias (salários, contribuições à previdência), excedente operacional bruto, e impostos sobre a produção. Além dos impostos sobre a produção (impostos sobre a renda e a propriedade) – que fazem parte do valor adicionado a preços básicos – o governo ainda arrecada impostos indiretos sobre os produtos (ICMS, IPI, etc), obtendo assim o valor adicionado a preços de consumidor.

Nesta dinâmica ocorrem ainda vazamentos econômicos na forma de importações, sejam elas de outros estados, ou municípios, no caso de uma economia regional, sejam de outros países. Por fim, toda esta dinâmica operacional leva a criação de empregos, considerando estática a tecnologia, e ainda uma economia em expansão.

Miyazawa, por meio de seu multiplicador, materializa o raciocínio que a renda das famílias criada por meio do aumento do valor bruto da produção e distribuída aos distintos proprietários dos fatores de produção pode ser incorporada ao sistema, dado que esta renda será novamente direcionada para uma nova rodada de negócios conforme o padrão de consumo da sociedade capturado em um ano base. Ou seja, o pressuposto do modelo

de Miyazawa é que esta renda será destinada ao consumo conforme o comportamento de um consumidor representativo, representado pela média do consumo nos diferentes setores da economia. Assim os impactos econômicos de um aumento da demanda final poderão ser decompostos além dos efeitos diretos e indiretos em efeitos induzidos pelo aumento da renda gerada pelos efeitos anteriores.

Basicamente, os efeitos que se poderia obter são:

- Impacto no valor bruto da produção
- Impacto no valor adicionado a preços básicos
- Impacto na remuneração das famílias
- Impacto no excedente operacional bruto das empresas
- Impacto na geração de impostos sobre a produção
- Impacto na despesa com impostos sobre os produtos
- Impacto na despesa com importações
- Impacto na geração de empregos

As fórmulas do multiplicador simples de Leontief (1) e do multiplicador ampliado de Miyazawa (2), necessárias para se medir os impactos econômicos que ocorrem na economia, são apresentadas abaixo.

$$X = (I - A)^{-1} \times f \quad (1)$$

$$X = [I - A - CV]^{-1} \times f \quad (2)$$

$I$  é uma matriz identidade que é a matriz equivalente ao número um,  $A$  é a matriz de coeficientes de produção também chamada de “matriz de requerimentos diretos” e o expoente  $(^{-1})$  mostra que a expressão em parênteses é invertida. O termo  $(I - A)$  é chamado de “matriz Leontief” e  $(I-A)^{-1}$  é chamada de “inversa de Leontief”. A inversa de Leontief é o multiplicador de produção, também chamado de multiplicador tipo I, e é uma matriz quadrada, também chamada de “matriz de requerimentos totais”.  $X$  é a matriz do valor bruto da produção e  $f$  é a matriz de demanda final exógena. O multiplicador de

Miyazawa é materializado pelo termo  $[I - A - CV]^{-1}$  que capta os efeitos da demanda final exógena sobre a produção via atividade interindustrial e consumo induzido pelo aumento de renda, sendo  $C$  a matriz de coeficientes técnicos de consumo e  $V$  a matriz de coeficientes de valor adicionado.

A seguir apresentam-se os multiplicadores simples de Leontief para o valor adicionado (MR), impostos sobre a produção (MT), importações (MM) e empregos (ME).  $T$ ,  $M$  e  $L$  são as matrizes de coeficientes técnicos dos tributos, importação e empregos, respectivamente.

$$MR = V [I - A]^{-1} \quad (3)$$

$$MT = T [I - A]^{-1} \quad (4)$$

$$MM = M [I - A]^{-1} \quad (5)$$

$$ME = L [I - A]^{-1} \quad (6)$$

Os multiplicadores de Miyazawa, do mesmo modo que os multiplicadores de Leontief

podem ser representados pelas equações abaixo.

$$MR' = V [I - A - CV]^{-1} \quad (3')$$

$$MT' = T [I - A - CV]^{-1} \quad (4')$$

$$MM' = M [I - A - CV]^{-1} \quad (5')$$

$$ME' = L [I - A - CV]^{-1} \quad (6')$$

Os impactos econômicos de cada um dos multiplicadores, tanto Leontief (Tipo I) quanto

de Miyazawa (Tipo II), são então obtidos pelas fórmulas seguintes:

$$RT = MR \times f \quad (RT' = MR' \times f) \quad (7); (7')$$

$$TT = MT \times f; (TT = MT \times f) \quad (8); (8')$$

$$MT = MM \times f; (MT = MM \times f) \quad (9); (9')$$

$$ET = ME \times f; (ET = ME \times f) \quad (10); (10')$$

Os modelos de insumo-produto aliam uma função de produção e uma função de consumo com uma dinâmica exógena, antecipada pelo analista, dos diferentes componentes da demanda final sejam eles, consumo das famílias, consumo do governo, investimento e exportações. O entendimento e a operacionalização dos cálculos matriciais aqui demonstrados pode gerar um conjunto de informações para auxiliar o processo de tomada de decisão, ou mesmo na argumentação da importância de um investimento ou determinada ação em uma região ou município.

Uma vantagem da análise de insumo-produto é a sua natureza de equilíbrio geral, onde um grande conjunto de variáveis está conectado. Assim, quando se analisa a economia municipal, caso a dimensão das atividades econômicas esteja em termos de valor adicionado, como o presente caso, facilmente pode-se chegar ao valor da demanda final que deu origem a esta renda. Se o valor adicionado da atividade de comércio varejista e de atacado é de 42 milhões de reais, então existe um valor de demanda final "X" que dará origem a esta renda, e conseqüentemente, um número médio de

trabalhadores dentro desta atividade e ainda um conjunto de agregados econômicos correspondentes. Se a restrição comercial leva a uma perda de 1,2 milhões de reais no valor adicionado, então conseqüentemente existirá uma perda de empregos diretos e indiretos em proporções ditada pela tecnologia da atividade. O modelo de insumo-produto pressupõe que o crescimento das atividades econômicas ocorra com a contratação de insumos em proporções fixas (rendimentos constantes) e no caso de uma análise municipal utilizando como espelho uma matriz estadual, pressupõe-se que a tecnologia municipal (combinação de fatores e de matéria-prima) está no mesmo nível da média das empresas do estado. Pelo fato do município de Soledade ser um município polo em sua microrregião, considera-se esta pressuposição satisfatória, não se justificando a criação de modelos mais complexos, dado a restrição de tempo e dinheiro que possam envolver.

#### 4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos por meio da análise de insumo-produto, visando medir os impactos diretos, indiretos e induzidos sobre a produção, renda e emprego, de uma restrição de funcionamento do comércio de Soledade. É assim possível avaliar o impacto econômico de mudanças reais ou planejadas em um município ou região. Estas mudanças podem incluir aumentos ou diminuições propostas para qualquer setor existente no município ou região. Com base nos resultados alcançados os planejadores públicos e privados podem avaliar a necessidade de habilidades de

trabalho adicionais, (re) treinamento, programas de emprego, mudanças de infraestrutura e ainda oportunidades de apoio industriais adicionais.

No presente caso, o impacto avaliado será negativo para o setor de comércio varejista e atacadista. A Tabela 4 mostra o cálculo da dimensão da restrição do horário de funcionamento do comércio. São 52 semanas e respectivos sábados num ano, sendo 26 relativos aos dois últimos sábados de cada mês. Sendo que a restrição atinge somente o turno da tarde, o impacto da restrição equivale a 13 dias por ano.

Tabela 4: Cálculo do tamanho do impacto direto

Período	Dias	Peso	VAB Comércio Atacadista e Varejista
Dias	364.0	100,00%	R\$ 42.558.971.48
Sábados	52.0	14,29%	R\$ 6.079.853.07
Metade	26.0	7,14%	R\$ 3.039.926.53
Meio turno	13.0	3,57%	R\$ 1.519.963.27
Restrição		83,90%	R\$ 1.275.175.18

Fonte: dados da pesquisa.

Assim, com base no valor adicionado de 42 milhões de reais (9,01% do PIB municipal) do produto comercial identificado na Figura 2 e considerando uma restrição que atinge 83,9% dos trabalhadores, conforme Tabela 3, chega-se a uma possível perda de renda gerada pelo comércio correspondente a 1,275 milhões de reais, impacto direto no Valor Agregado Bruto municipal. Este valor corresponde ao Valor Agregado Bruto a preços básicos, isto é, sem considerar o valor dos impostos indiretos (ICMS, etc.) arrecadados com a venda dos produtos comercializados.

Para demonstrar os efeitos econômicos no setor de comércio atacadista e varejista considerou-se o valor do bem final (faturamento) de um milhão de reais (R\$1.000.000,00) como valor do choque econômico no município. Com tal choque torna-se possível dimensionar os efeitos na produção, renda e emprego, de forma a permitir aos planejadores municipais decidam pela redução ou não do horário de funcionamento do comércio local.

Optou-se deliberadamente, para facilitar a visualização do impacto, demonstrar o efeito de uma queda no faturamento (valor do bem final) de um milhão de reais, nas seções 4.1 e 4.2. Isto permitirá aos leitores a percepção do

tamanho relativo dos diferentes efeitos que podem ser causados na economia caso haja uma diminuição no faturamento das empresas neste segmento em análise.

A seção 4.3 mostra o resultado da perda de Valor Adicionado Bruto de R\$1.275.175,18, como identificado na Tabela 4, onde o choque direto na demanda final (valor do bem final) deve alcançar um valor de R\$1.804.848.05. Poder-se-ia aplicar um choque de demanda do setor de comércio de qualquer outro valor e os efeitos serão sentidos de forma proporcional, por pressuposto básico dos modelos de insumo-produto.

Cabe dizer que os resultados alcançados é apenas uma estimativa do impacto que tenderá a ocorrer no município, podendo ser traçado algum outro cenário a ser elaborado caso se queira fazer uma revisão junto com a Câmara de Vereadores e a Prefeitura Municipal de Soledade dos setores identificados como livres, ou não, de funcionamento, mostrados nas Tabelas 1, 2 e 3. Outros atores sociais também poderiam avaliar as pressuposições aqui sugeridas e se traçar cenários alternativos, como por exemplo, a associação comercial poderia dizer que as vendas dos sábados a tarde são mais do que proporcionais às médias dos

demais dias de semana. Pode-se dizer que este estudo buscou elaborar uma análise transparente que pudesse auxiliar no debate e no processo de decisão do poder público local, e para o recorte do impacto da lei utilizou-se como critério o rateio linear do valor adicionado bruto ao longo do tempo, como é as demais pressuposições do modelo de insumo-produto.

#### 4.1 IMPACTOS DIRETO E INDIRETOS DE UMA RESTRIÇÃO DE FUNCIONAMENTO DO COMÉRCIO DE SOLEDADE

A Tabela 5 demonstra que um impacto de um milhão de reais no faturamento deste setor (bem final) acarretaria um impacto indireto de 282 mil reais, que seria o somatório do valor do faturamento dos fornecedores e dos fornecedores dos fornecedores do comércio local de forma a permitir o seu funcionamento.

Ou seja, o efeito final (soma dos bens finais e intermediários) alcançará o valor de 1,28 milhões de reais (Valor Bruto da Produção - VBP) que corresponde ao faturamento de toda a cadeia produtiva do setor de comércio varejista e atacadista. Este resultado é fruto de um choque na demanda final com base no multiplicador do Valor Bruto de Produção de Leontief. Pode-se dizer que é uma cadeia curta, mas sem dúvida de grande importância para a economia, pois é na comercialização que se finaliza o trabalho da produção de bens e serviços.

Este impacto direto de R\$1.000.000,00, claro, é negativo e ocorrerá dentro do município de Soledade, enquanto os impactos indiretos, que serão percebidos pelos setores de apoio ao comércio varejista e atacadista, podem ocorrer tanto dentro e quanto fora do município. Existem vazamentos, ou seja,

Tabela 5: Impactos direto e indiretos da redução do horário de funcionamento do comércio varejista e atacadista de soledade

Impacto	Impacto Direto	Impactos indiretos	Impactos direto e indiretos
VBP	R\$ 1.000.000,00	R\$ 282.395,33	R\$ 1.282.395,33

Fonte: Dados da pesquisa

importações de produtos ou serviços de outros municípios que o modelo não consegue captar e de difícil aferição.

A Figura 3 e a Tabela 6 demonstram a decomposição dos impactos indiretos em várias rodadas de negociação.

Figura 3: Impactos diretos e indiretos de uma redução de um milhão no comércio de soledade

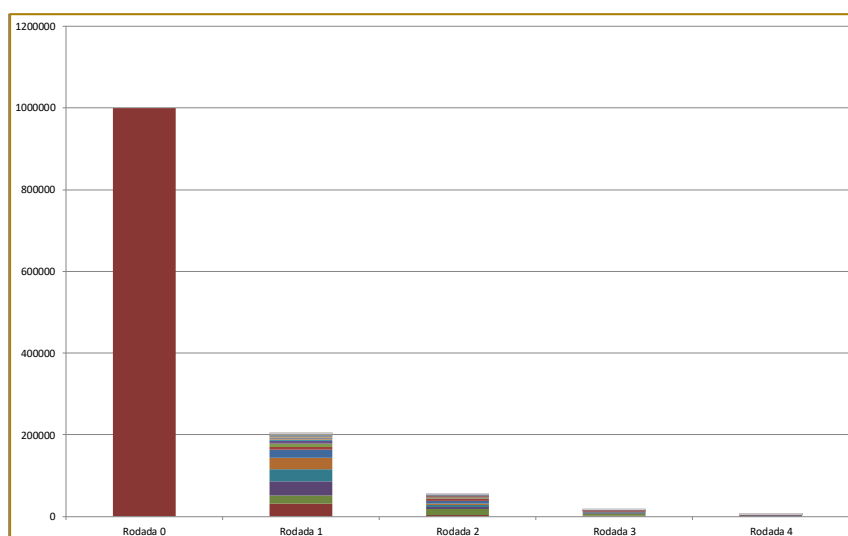
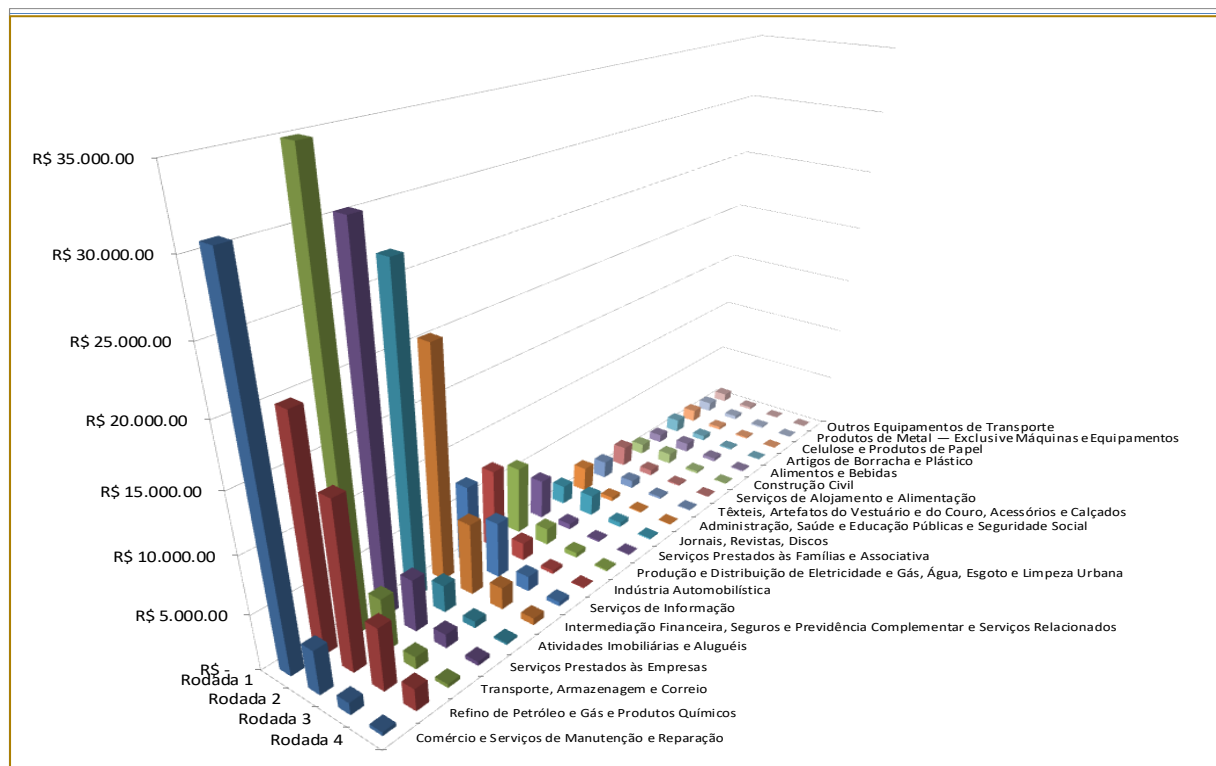


Figura 4: Decomposição setorial dos impactos indiretos de uma redução do comércio varejista e atacadista de soledade



Ou seja, para que o comércio local funcione e gere um faturamento na demanda final de um milhão de reais (rodada 0) é necessário a aquisição de insumos intermediários de outros setores da economia, dimensionados na rodada de negócios 1, no valor de R\$ 203 mil. Por sua vez, para que estes insumos sejam produzidos, tais fornecedores terão de comprar novos insumos identificados na rodada 2. E assim sucessivamente. Ao final, o

faturamento, ou Valor Bruto da Produção (VBP) de toda a cadeia produtiva envolvida (bens finais e intermediários) alcança um valor de 1,28 milhões de reais. Em outras palavras, ao afetar o funcionamento de um setor implica em afetar a renda de outros setores da economia, pois há uma relação de interdependência setorial que se combinam no que se chama de tecnologia produtiva.

Tabela 6: Impacto direto e decomposição dos impactos indiretos no VBP

Impacto	Rodada 0	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4
VBP	R\$ 1.000.000,00	R\$ 203.076,60	R\$ 54.459,58	R\$ 16.895,80	R\$ 5.384,98

Fonte: dados da pesquisa

A Figura 4 mostra a decomposição dos impactos indiretos a nível setorial. Percebe-se que os fornecedores do setor comercial, e que também sentirão uma retração no seu faturamento, se encontram no próprio setor de Comércio e Serviços de Manutenção e Reparação; no setor de Refino de Petróleo e Gás; no setor de Transporte, Armazenagem e Correios; no setor de Serviços Prestados às Empresas; no setor de Atividades Imobiliárias e Aluguéis; e no setor de Intermediação Financeira e Seguros. Percebe-se aqui que os impactos indiretos podem ocorrer fora do

município, mas fruto de alterações na economia local.

A Tabela 7 mostra a decomposição do impacto de um milhão na demanda final do Comércio de Soledade entre o próprio setor (impacto direto) e seus fornecedores (impactos Indiretos), distribuídos na forma de valor adicionado bruto (VAB) bem como os vazamentos econômicos que ocorrem na forma de impostos indiretos sobre os insumos adquiridos pelo setor afetado e as importações que ocorrem. Estes resultados

foram obtidos com base nos multiplicadores de valor adicionado, de importação e de impostos sobre produtos de Leontief conforme as fórmulas 3, 4 e 5 da metodologia.

Assim, para cada milhão de faturamento perdido na demanda final no setor de comércio de Soledade haverá uma diminuição de renda que reduzirá os

pagamentos de impostos sobre os insumos intermediários adquiridos (22 mil reais), bem como de importação (128 mil reais) em 150 mil (também chamados de vazamentos econômicos) e ainda uma perda de Valor Adicionado Bruto de 850 mil reais, que seriam distribuídos para pagamentos dos fatores de produção (salários e lucros).

Tabela 7: Valor adicionado e vazamentos dos impactos direto e indiretos

Impacto	Impacto Direto	Impactos indiretos	Impactos direto e indireto
Imposto s/ produto	R\$ 14.228.05	R\$ 7.955.72	R\$ 22.183.78
Importação	R\$ 76.167.63	R\$ 51.840.28	R\$ 128.007.91
VAB	R\$ 706.527.72	R\$ 143.280.60	R\$ 849.808.32
Pagamentos Finais	R\$ 796.923.40	R\$ 203.076.60	R\$ 1.000.000.00

Fonte: dados da pesquisa

Observe que do VAB direto e indireto (850 mil reais) aproximadamente 83,1% ficam com o próprio setor comercial (706 mil reais) de Soledade e aproximadamente 16,9% (143 mil reais) ficam com seus fornecedores.

O desdobramento dos componentes, a preços básicos, do VAB mostra como ele é repartido entre os fatores de produção — trabalho e capital — e a administração pública, apresentando os seguintes componentes:

- remuneração dos empregados - ordenados e salários; contribuições sociais efetivas; e contribuições sociais imputadas;
- outros impostos sobre a produção e outros subsídios à produção;
- excedente operacional bruto mais rendimento misto – rendimento misto e excedente operacional bruto (EOB). O excedente operacional e o rendimento misto (renda de autônomos), corresponde à remuneração do fator capital. Pode-se interpretá-lo como uma “proxy” do lucro bruto das empresas.

A Tabela 8 mostra a distribuição do valor adicionado perdido pelo comércio local (706 mil reais) e seus fornecedores (143 mil reais) em três outros componentes, sendo eles: remuneração de trabalhadores (310 mil reais), excedente operacional bruto (528 mil reais) e impostos sobre a produção (11 mil reais). Cabe dizer que o modelo não estima os impactos sobre os impostos que incidem sobre as mercadorias da demanda final que deixarão de ser comercializadas no município de Soledade com a restrição do funcionamento comercial e que poderá afetar a distribuição do ICMS para os cofres da prefeitura. Para se dimensionar o efeito sobre os impostos em nível de município deve-se elaborar um estudo detalhado das contas públicas municipais o que foge do escopo deste trabalho. No entanto os resultados aqui apresentados poderão servir de ponto de partida para a criação de uma matriz de insumo-produto municipal, caso seja de interesse do município o uso desta ferramenta para o planejamento municipal.

Tabela 8: Distribuição do valor agregado no setor de comércio e seus fornecedores

Impacto	Impacto Direto	Impacto indireto	Impacto direto e indireto
Remuneração	R\$ 266.895.12	R\$ 43.858.59	R\$ 310.753.71
EOB	R\$ 430.088.81	R\$ 97.967.28	R\$ 528.056.09
Imposto s/ produção	R\$ 9.543.79	R\$ 1.454.73	R\$ 10.998.52
VAB	R\$ 706.527.72	R\$ 143.280.60	R\$ 849.808.32

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 9 mostra o número de empregos perdidos com a queda na demanda final do comércio de um milhão de reais, obtido com base na fórmula 6 da metodologia. Haveria uma perda de aproximadamente 32 empregos no próprio setor comercial advindo do impacto direto e outros 4 empregos que seriam perdidos nos setores fornecedores que se referem basicamente ao próprio setor comercial e no de serviços prestados as

empresas. Este multiplicador de emprego pressupõe a proporcionalidade entre faturamento e número de empregados de forma a manter o equilíbrio econômico e financeiro da empresa. Caso a empresa decida pela não demissão de trabalhadores o efeito será a diminuição do seu lucro acumulados com as vendas remanescentes que terá um impacto negativo como visto na Tabela 8.

Tabela 9: Perda de empregos diretos e indiretos com a redução de um milhão de reais no setor de comércio varejista e atacadista

Impacto	Impacto Direto	Impacto indireto	Impacto direto e indireto
Emprego	31,83	3,82	35,65

Fonte dados da pesquisa

#### 4.2 IMPACTOS INDUZIDOS DE UMA RESTRIÇÃO DE FUNCIONAMENTO DO COMÉRCIO DE SOLEDADE

Além dos impactos diretos e indiretos, ocorreria ainda um segundo efeito na economia do município e na sua área de influência dado uma diminuição do faturamento das empresas do setor comercial, chamado de impacto induzido de renda e capturados pelos multiplicadores de Miyazawa (multiplicadores tipo II – fórmulas 3', 4', 5' e 6' da metodologia). Uma vez ocorrendo a perda de valor adicionado bruto estimado na Tabela 8, isso provocaria uma redução da demanda nos setores onde esta renda seria destinada. Ou seja, como há uma queda da riqueza criada, não haverá mais o lucro de 528 mil reais estimados com o faturamento dos bens finais e intermediários de 1,28 milhões da cadeia produtiva do setor de comércio e não haverá mais as remunerações de 310 mil reais pagas aos funcionários demitidos.

Tal redução provocaria uma perda de renda, por exemplo, no supermercado onde as famílias fazem compras. Haveria uma diminuição no gasto com combustíveis, e nos demais locais nos quais as famílias de Soledade tenham como hábito de consumir. Este efeito é estimado como se as famílias de Soledade adotassem o padrão de consumo equivalente a média das famílias gaúchas.

Os efeitos podem ser assim resumidos. Como mostra a coluna dos impactos diretos, da Tabela 10, o comércio local perde um faturamento de um milhão de reais, que causa uma perda de valor adicionado bruto de 706 mil reais, que provoca uma diminuição das remunerações de 266 mil reais, uma diminuição de 430 mil de lucros e uma diminuição de 9,5 mil em impostos sobre a produção. Haverá, por conta de tal limitação de funcionamento, uma demissão de 32 trabalhadores no setor de comércio atacadista e varejista.

Tabela 10: Impactos diretos, indiretos e induzidos

Impacto	Impacto Direto	Impacto indireto	Impacto direto e indireto	Impacto induzido	Impacto direto, indireto e induzido
VBP	R\$1.000.000,00	R\$282.395,33	R\$1.282.395,33	R\$872.770,72	R\$2.155.166,05
Remuneração	R\$ 266.895,12	R\$43.858,59	R\$310.753,71	R\$151.326,23	R\$ 462.079,93
EOB	R\$430.088,81	R\$97.967,28	R\$528.056,09	R\$303.873,16	R\$831.929,25
Imposto s/ produção	R\$9.543,79	R\$1.454,73	R\$10.998,52	R\$4.661,19	R\$15.659,71
VAB	R\$706.527,72	R\$143.280,60	R\$849.808,32	R\$459.860,58	R\$1.309.668,89
Emprego	31,83	3,82	35,65	17,56	53,21

Fonte dados da pesquisa

Na coluna de impactos indiretos verifica-se que o faturamento dos fornecedores do setor de comércio cai 282 mil reais, e que prova uma perda de valor adicionado bruto de 143 mil reais, e uma diminuição dos salários (43 mil reais), do lucro (97 mil reais) e de impostos sobre a produção (1,4 mil reais).

A coluna de impactos diretos e indiretos mostra a soma dos dois efeitos anteriores. A coluna de impacto induzido mostra que os setores que atendem as necessidades das famílias trabalhadoras e empregadoras perdem um faturamento de 872 mil reais, o que provoca uma queda de valor adicionado de 459 mil reais, e uma perda de salários, lucros e impostos de respectivamente, 151 mil reais, 303 mil reais e 4,6 mil reais. Estes setores tenderiam a provocar uma demissão de 17 trabalhadores.

Os efeitos induzidos, também chamados de efeito renda, podem ocorrer dentro e fora do município de Soledade, sendo esta decomposição de difícil aferição.

#### 4.3 CENÁRIO DE REDUÇÃO DO VALOR ADICIONADO BRUTO DO SETOR DE COMÉRCIO VAREJISTA E ATACADISTA DE SOLEDADE EM R\$1.275.175.18

Como observado anteriormente, para obter um choque inicial produza um efeito de R\$1.275.175.18 no Valor Adicionado Bruto do setor de comércio varejista e atacadista de Soledade, como identificado na Tabela 4, o valor do choque na demanda final do setor deve ser de R\$1.804.848.05. A Tabela 11 mostra os resultados alcançados.

Tabela 11: Impactos diretos, indiretos e induzidos de um choque na demanda final do setor de comércio de R\$1.804.848,05

Impacto	Impacto Direto	Impacto indireto	Impacto direto e indireto	Impacto induzido	Impacto direto, indireto e induzido
VBP	R\$ 1.804.848,05	R\$509.680,65	R\$2.314.528,71	R\$1.575.218,54	R\$3.889.747,25
Imposto s/ produto	R\$25.679,47	R\$14.358,87	R\$40.038,34	R\$42.888,86	R\$82.927,20
Importação	R\$137.471,00	R\$93.563,82	R\$231.034,82	R\$253.407,12	R\$484.441,94
VAB	R\$ 1.275.175,18	R\$258.599,71	R\$.533.774,89	R\$829.978,46	R\$2.363.753,35
Total	R\$ 1.438.325,65	R\$366.522,40	R\$1.804.848,05	R\$1.126.274,44	R\$2.931.122,50
Remuneração	R\$481.705,14	R\$79.158,08	R\$560.863,22	R\$273.120,85	R\$833.984,07
EOB	R\$776.244,96	R\$176.816,06	R\$953.061,01	R\$548.444,87	R\$1.501.505,89
Imposto s/ produção	R\$17.225,08	R\$2.625,57	R\$19.850,65	R\$8.412,74	R\$28.263,40
Total	R\$1.275.175,18	R\$258.599,71	R\$1.533.774,89	R\$829.978,46	R\$2.363.753,35
Emprego	57,46	6,89	64,35	31,69	96,04

Fonte dados da pesquisa



Os efeitos podem ser assim resumidos. Como mostra a coluna dos impactos diretos, o comércio local perde um faturamento dos bens finais de 1,804 milhão de reais, que causa uma perda de valor adicionado bruto dos bens finais de 1,275 milhão de reais, que provoca uma diminuição das remunerações dos trabalhadores de 481 mil reais, uma diminuição de 776 mil reais de lucros e uma diminuição de 17,2 mil em impostos sobre a produção. Provocará uma demissão de 57 trabalhadores no setor de comércio atacadista e varejista.

Na coluna de impactos indiretos verifica-se que o faturamento dos fornecedores (bens intermediários) do setor de comércio cai 509 mil reais, e que prova uma perda de Valor Adicionado Bruto dos bens intermediários de 258 mil reais, e uma diminuição dos salários (79 mil reais), do lucro (176 mil reais) e de impostos sobre a produção (2,6 mil reais). Haveria uma perda de 6 empregos nos setores fornecedores que se referem ao próprio setor comercial e no de serviços prestados as empresas.

A coluna de impacto induzido, também chamado de efeito renda, mostra que os setores que atendem às necessidades de consumo das famílias trabalhadoras e empregadoras perdem um faturamento de 1,575 milhões de reais, o que provoca uma queda de valor adicionado deste segmento de 1,126 milhões de reais, e uma perda de salários, lucros e impostos de respectivamente, 273 mil reais, 548 mil reais e 8,4 mil reais. Estes setores tenderiam a provocar uma demissão de 31 trabalhadores. Novamente se faz o alerta de que os efeitos induzidos também podem ocorrer dentro e fora do município de Soledade.

Considerando todos os efeitos analisados, a restrição do funcionamento do comércio varejista e atacadista de soledade nos dois últimos sábados a tarde de cada mês poderá provocar uma queda no faturamento em toda uma cadeia produtiva desses setores, cujo faturamento total alcança 3,889 milhões de reais.

Isso provocaria uma perda de renda, medida pelo Valor Adicionado Bruto a preços básicos, de 2,931 milhões de reais, afetando salários (perda de 833 mil reais) e lucros (perda de 1,501 milhões de reais), o que por sua vez, poderá provocar a perda de 96 empregos diretos, indiretos e induzidos, dentro e fora do município de Soledade.

## 5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar os possíveis impactos econômicos na renda e emprego ocasionados pela restrição de horários de funcionamento no município de Soledade, Rio Grande do Sul, em função da promulgação do projeto de lei 24/2015 que disciplina o horário de funcionamento dos estabelecimentos comerciais e afins que tenham como atividade principal o comércio varejista e atacadista.

Para avaliar este efeito utilizou-se o modelo de insumo-produto com base na matriz estadual mais recente divulgada pela Fundação de Economia e Estatística (FEE) pressupondo que a tecnologia estadual reflete o comportamento médio dos agentes produtivos de um município polo de seu território. Avaliando as variáveis “Valor Adicionado Municipal” e “número de empregos formais” foi possível fazer um recorte e dimensionar o impacto de tal restrição comercial. O modelo apresenta limitações, mas a modelagem de insumo-produto oferece uma estimativa provável de um impacto econômico, tendo como benefício oferecer um entendimento melhor do desempenho relativo dos setores econômicos, podendo se constituir numa ferramenta de tomada de decisão, até mesmo para avaliar eventual contrariedade com o interesse público, como neste estudo aqui apresentado, servindo como justificativa para o veto do executivo municipal, juntamente com a eventual inconstitucionalidade de restringir a livre iniciativa empresarial.

A informação ganha com o modelo inclui estimativas de produção, salários e emprego para cada um dos setores da economia. Também é possível examinar os tipos de insumos usados por cada setor e determinar a fonte de provisão destes insumos, seja local ou de fora da região em questão. Sem tal medida, um município ou região estarão impossibilitados de levar adiante um planejamento e monitoramento econômico regional básico.

Estimou-se que o setor de comércio possui um peso de 9,01% no Valor Adicionado Bruto total gerado no município. Em termos de Valor Adicionado Fiscal o Comércio possui um peso de 31,59%, sendo um importante gerador de receitas aos cofres municipais, pois este indicador faz parte do Índice de Retorno do

ICMS que distribui parte do imposto estadual pertencente aos municípios.

Verificou-se que Soledade, segundo dados da Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul, tenha 30.743 habitantes em 2014, dos quais a metade faz parte da população economicamente ativa, e, ou estão trabalhando ou estão à busca de oportunidades de trabalho. Em 2014, segundo o Ministério do Trabalho, havia 4.904 trabalhadores com carteira assinada em Soledade sendo o setor que mais empregou foi o setor de comércio varejista.

Observando-se os dados da RAIS/MTE, verificou-se que haverá uma restrição ao funcionamento para 79,7% das empresas e 83,9% dos trabalhadores das atividades de comércio varejista e atacadista. Ou seja, haverá livre funcionamento nos dois últimos sábados a tarde de cada mês para 20,3% das empresas e 16,1% dos trabalhadores.

O impacto direto de tal restrição de horário de funcionamento do comércio local, e que ocorreria dentro do município, foi estimado numa queda do faturamento da demanda final do setor comercial do município de Soledade em 1,804 milhão de reais, o que causaria uma perda de Valor Adicionado Bruto de 1,275 milhão de reais, o que provocaria uma diminuição das remunerações dos trabalhadores de 481 mil reais, e uma

diminuição de 776 mil reais de lucros das empresas, bem como uma diminuição de 17,2 mil em impostos sobre a produção. Quanto ao emprego, haveria uma demissão de 57 trabalhadores no setor de comércio atacadista e varejista.

Considerando todos os efeitos analisados, a restrição do funcionamento do comércio varejista e atacadista de Soledade nos dois últimos sábados a tarde de cada mês poderia provocar uma queda no faturamento de toda uma cadeia produtiva, tanto no município de Soledade quanto na sua área de influência, cujo faturamento total alcançaria 3,889 milhões de reais, o que provocaria uma perda de renda medida pelo Valor Adicionado Bruto a preços básicos de 2,931 milhões de reais afetando salários e lucros e por sua vez poderia provocar a perda de 96 empregos diretos, indiretos e induzidos.

Alguém poderia argumentar que estes efeitos poderiam ser minimizados, pois os consumidores poderiam adiar as suas compras e fazer em outros momentos, ou que as vendas não são linearmente distribuídas ao longo do tempo. No entanto, dado a natureza competitiva do comércio varejista e atacadista que podem assumir até mesmo a forma de comércio virtual, o risco dos efeitos negativos aqui relatados é real e cabem às lideranças públicas e privadas da comunidade local decidir se estão dispostos ou não de assumir.

## REFERÊNCIAS

- [1]. CAGED, Ministério do Trabalho. <http://acesso.mte.gov.br/portal-pdet/home/>, acessado em 2016.
- [2]. Finamore, E. B.; Montoya, M. A.. Avaliação de Impactos Econômicos no Rio Grande do Sul: Uma Abordagem de Insumo-Produto. Passo Fundo: Editora Universidade de Passo Fundo, 2013. v. 1. 134p .
- [3]. Matriz de Insumo-Produto do Rio Grande do Sul: 2008 / coordenação de Rodrigo de Sá; Carlos Bertolli de Gouveia ... [et al.]. - Porto Alegre: FEE, 2014.
- [4]. Ramos, R. L. O. Metodologia para o cálculo de coeficientes técnicos diretos em um modelo de insumo-produto. Texto para discussão, Rio de Janeiro. n. 83. IBGE, 1996, p.94
- [5]. Reynolds, J.; Cuthbertson, R. Retail & wholesale: key sectors for the european economy. Oxford. Institute of Retail Management, 2014.
- [6]. SANDAG Info, San Diego Planning Agency. San Diego employment clusters: engines of the modern economy, n.1, 2001.

## ANEXO 1

Efeito dos impactos diretos e indiretos no Valor Bruto da Produção devido a uma redução ou aumento de um milhão de reais no Valor Adicionado Bruto do setor de comércio varejista e atacadista de Soledade – Multiplicador de Leontief.

SETORES	Rodada 0	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4	Total do Impacto Direto, Indireto e Induzido
Comércio e Serviços de Manutenção e Reparação	R\$ 1.000.000,00	R\$ 111.891,30	R\$ 46.745,62	R\$ 23.078,04	R\$ 11.975,11	R\$ 1.193.690,08
Atividades Imobiliárias e Aluguéis	R\$ -	R\$ 62.543,95	R\$ 22.615,76	R\$ 10.902,38	R\$ 5.589,19	R\$ 101.651,28
Transporte, Armazenagem e Correio	R\$ -	R\$ 53.873,10	R\$ 20.085,74	R\$ 9.891,14	R\$ 5.145,80	R\$ 88.995,78
Outros Serviços	R\$ -	R\$ 47.724,11	R\$ 20.529,59	R\$ 9.804,08	R\$ 5.061,13	R\$ 83.118,92
Serviços Prestados às Empresas	R\$ -	R\$ 37.577,95	R\$ 16.665,10	R\$ 8.311,64	R\$ 4.225,54	R\$ 66.780,24
Intermediação Financeira, Seguros e Previdência Complementar e Serviços Relacionados	R\$ -	R\$ 35.896,51	R\$ 20.473,83	R\$ 10.934,62	R\$ 5.768,60	R\$ 73.073,56
Refino de Petróleo e Gás e Produtos Químicos	R\$ -	R\$ 34.379,62	R\$ 35.283,51	R\$ 22.291,09	R\$ 12.903,82	R\$ 104.858,05
Serviços de Informação	R\$ -	R\$ 21.963,45	R\$ 16.875,86	R\$ 8.684,07	R\$ 4.442,41	R\$ 51.965,79
Produção e Distribuição de Eletricidade e Gás, Água, Esgoto e Limpeza Urbana	R\$ -	R\$ 21.207,39	R\$ 11.302,20	R\$ 5.696,85	R\$ 2.951,88	R\$ 41.158,31
Serviços Prestados às Famílias e Associativa	R\$ -	R\$ 20.603,65	R\$ 8.738,34	R\$ 4.181,74	R\$ 2.148,11	R\$ 35.671,83
Serviços de Alojamento e Alimentação	R\$ -	R\$ 19.027,26	R\$ 9.543,04	R\$ 4.521,22	R\$ 2.312,40	R\$ 35.403,92
Textéis, Artigos do Vestuário e do Couro, Acessórios e Calçados	R\$ -	R\$ 12.494,14	R\$ 8.131,74	R\$ 4.202,36	R\$ 2.158,49	R\$ 26.986,74
Alimentos e Bebidas	R\$ -	R\$ 12.134,16	R\$ 13.364,19	R\$ 7.541,25	R\$ 3.981,81	R\$ 37.021,41
Indústria Automotobilitar	R\$ -	R\$ 10.890,99	R\$ 4.539,50	R\$ 1.985,92	R\$ 968,23	R\$ 18.384,64
Agricultura, Silvicultura e Exploração Florestal	R\$ -	R\$ 6.445,15	R\$ 8.679,29	R\$ 6.927,21	R\$ 4.108,48	R\$ 26.160,14
Administração, Saúde e Educação Públicas e Seguridade Social	R\$ -	R\$ 4.612,14	R\$ 2.015,45	R\$ 990,58	R\$ 508,16	R\$ 8.176,32
Pecuária e Pesca	R\$ -	R\$ 4.011,29	R\$ 4.923,57	R\$ 4.072,01	R\$ 2.369,32	R\$ 15.376,20
Jornais, Revistas, Discos	R\$ -	R\$ 2.672,14	R\$ 3.529,09	R\$ 1.756,28	R\$ 889,40	R\$ 8.846,91
Calçados e Produtos de Papel	R\$ -	R\$ 2.581,71	R\$ 1.417,99	R\$ 794,35	R\$ 409,71	R\$ 5.380,58
Artigos de Borracha e Plástico	R\$ -	R\$ 2.483,38	R\$ 1.644,09	R\$ 830,65	R\$ 422,47	R\$ 5.380,58
Produtos do Fumo	R\$ -	R\$ 2.165,15	R\$ 982,05	R\$ 468,01	R\$ 240,58	R\$ 3.855,79
Móveis e Produtos das Indústrias Diversas	R\$ -	R\$ 1.951,53	R\$ 1.010,82	R\$ 488,98	R\$ 251,35	R\$ 3.702,68
Outros Equipamentos de Transporte	R\$ -	R\$ 1.824,38	R\$ 935,86	R\$ 438,02	R\$ 217,36	R\$ 3.415,62
Máquinas e Equipamentos, Inclusive Manutenção e Reparos	R\$ -	R\$ 1.767,63	R\$ 891,23	R\$ 468,45	R\$ 246,67	R\$ 3.373,99
Construção Civil	R\$ -	R\$ 1.439,03	R\$ 3.046,07	R\$ 1.405,15	R\$ 695,16	R\$ 6.585,41
Produtos de Metal — Excluíve Máquinas e Equipamentos	R\$ -	R\$ 1.298,98	R\$ 1.075,05	R\$ 681,33	R\$ 365,13	R\$ 3.420,49
Máquinas, Aparelhos e Materiais Elétricos	R\$ -	R\$ 889,66	R\$ 691,73	R\$ 361,34	R\$ 183,47	R\$ 2.126,20
Aparelhos/ Instrumentos Médico-Hospitalar, Médica e Óptica	R\$ -	R\$ 837,62	R\$ 367,78	R\$ 170,26	R\$ 85,62	R\$ 1.461,28
Materiais Eletrônicos e Equipamentos de Comunicações	R\$ -	R\$ 770,34	R\$ 357,86	R\$ 174,42	R\$ 89,30	R\$ 1.391,92
Produtos de Metais Não Metálicos	R\$ -	R\$ 692,39	R\$ 889,38	R\$ 692,05	R\$ 354,08	R\$ 2.627,90
Produtos de Madeira — Excluíve Móveis	R\$ -	R\$ 361,43	R\$ 327,25	R\$ 225,58	R\$ 124,41	R\$ 1.038,68
Eletrrodomésticos	R\$ -	R\$ 281,63	R\$ 108,71	R\$ 51,35	R\$ 26,32	R\$ 468,00
Máquinas Para Escritório e Equipamentos de Informática	R\$ -	R\$ 203,79	R\$ 81,36	R\$ 43,38	R\$ 22,27	R\$ 350,81
Indústria Extrativa	R\$ -	R\$ 150,89	R\$ 311,40	R\$ 302,98	R\$ 191,66	R\$ 956,93
Fabricação de Aço e Derivados	R\$ -	R\$ 64,59	R\$ 391,63	R\$ 209,43	R\$ 103,46	R\$ 769,12
Metalurgia de Metais Não Ferrosos	R\$ -	R\$ 8,48	R\$ 85,78	R\$ 54,86	R\$ 28,98	R\$ 178,09
Alcool	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.000.000,00</b>	<b>R\$ 539.720,91</b>	<b>R\$ 288.657,45</b>	<b>R\$ 153.633,07</b>	<b>R\$ 81.565,91</b>	<b>R\$ 2.063.577,34</b>

Fonte: dados da pesquisa

## ANEXO 2

Efeito dos impactos diretos, indiretos e induzidos no Valor Bruto da Produção devido a uma redução ou aumento de um milhão de reais no Valor Adicionado Bruto do setor de comércio varejista e atacadista de Soledade – Multiplicador de Miyazawa.

SETORES	Rodada 0	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4	Impacto Direto e Indireto
Comércio e Serviços de Manutenção e Reparação	R\$ 1.000.000,00	R\$ 30.700,36	R\$ 4.021,44	R\$ 1.109,57	R\$ 333,42	R\$ 1.036.164,79
Refino de Petróleo e Gás e Produtos Químicos	R\$ -	R\$ 19.872,48	R\$ 14.633,16	R\$ 5.664,02	R\$ 2.017,76	R\$ 42.187,41
Transporte, Armazenagem e Correio	R\$ -	R\$ 34.982,17	R\$ 4.780,43	R\$ 1.117,95	R\$ 335,35	R\$ 41.215,90
Serviços Prestados às Empresas	R\$ -	R\$ 30.340,55	R\$ 4.726,82	R\$ 1.273,97	R\$ 362,92	R\$ 36.704,27
Atividades Imobiliárias e Aluguéis	R\$ -	R\$ 27.065,52	R\$ 2.494,78	R\$ 614,36	R\$ 176,22	R\$ 30.350,88
Intermediação Financeira, Seguros e Previdência Complementar e Serviços Relacionados	R\$ -	R\$ 20.376,44	R\$ 6.502,45	R\$ 2.002,11	R\$ 619,71	R\$ 29.500,70
Serviços de Informação	R\$ -	R\$ 7.220,69	R\$ 5.090,19	R\$ 1.388,81	R\$ 389,53	R\$ 14.089,22
Indústria Automotobilística	R\$ -	R\$ 7.296,23	R\$ 1.642,68	R\$ 315,20	R\$ 67,79	R\$ 9.321,89
Produção e Distribuição de Eletricidade e Gás, Água, Esgoto e Limpeza Urbana	R\$ -	R\$ 6.187,02	R\$ 1.527,04	R\$ 444,20	R\$ 140,56	R\$ 8.298,82
Serviços Prestados às Famílias e Associativa	R\$ -	R\$ 3.627,70	R\$ 523,56	R\$ 120,11	R\$ 34,02	R\$ 4.305,39
Jornais, Revistas, Discos	R\$ -	R\$ 1.727,12	R\$ 1.930,29	R\$ 419,50	R\$ 114,59	R\$ 4.191,50
Administração, Saúde e Educação Públicas e Seguridade Social	R\$ -	R\$ 2.246,16	R\$ 369,95	R\$ 96,27	R\$ 27,69	R\$ 2.740,08
Têxteis, Artesatos do Vestuário e do Couro, Acessórios e Calçados	R\$ -	R\$ 1.584,94	R\$ 719,96	R\$ 203,54	R\$ 57,39	R\$ 2.565,83
Serviços de Alojamento e Alimentação	R\$ -	R\$ 1.851,12	R\$ 524,91	R\$ 124,48	R\$ 35,26	R\$ 2.535,76
Construção Civil	R\$ -	R\$ 936,71	R\$ 980,58	R\$ 201,82	R\$ 54,32	R\$ 2.173,42
Alimentos e Bebidas	R\$ -	R\$ 755,33	R\$ 848,61	R\$ 312,96	R\$ 102,57	R\$ 2.019,47
Artigos de Borracha e Plástico	R\$ -	R\$ 1.204,09	R\$ 461,63	R\$ 120,01	R\$ 31,63	R\$ 1.817,36
Celulose e Produtos de Papel	R\$ -	R\$ 1.114,35	R\$ 261,65	R\$ 124,67	R\$ 34,16	R\$ 1.534,83
Produtos de Metal — Excluídas Máquinas e Equipamentos	R\$ -	R\$ 864,51	R\$ 342,87	R\$ 138,93	R\$ 43,36	R\$ 1.389,67
Outros Equipamentos de Transporte	R\$ -	R\$ 780,60	R\$ 226,42	R\$ 49,09	R\$ 11,02	R\$ 1.067,12
Agricultura, Silvicultura e Exploração Florestal	R\$ -	R\$ 2,60	R\$ 394,99	R\$ 329,60	R\$ 150,05	R\$ 877,23
Máquinas, Aparelhos e Materiais Elétricos	R\$ -	R\$ 529,55	R\$ 199,95	R\$ 57,04	R\$ 15,78	R\$ 802,33
Produtos de Minerais Não Metálicos	R\$ -	R\$ 225,87	R\$ 212,74	R\$ 140,41	R\$ 38,23	R\$ 617,24
Pecuária e Pesca	R\$ -	R\$ 28,62	R\$ 199,73	R\$ 192,88	R\$ 81,89	R\$ 503,12
Máquinas e Equipamentos, Inclui-se Manutenção e Reparos	R\$ -	R\$ 365,04	R\$ 104,78	R\$ 41,37	R\$ 13,58	R\$ 524,77
Aparelhos/ Instrumentos Médico-Hospitalar, Medida e Óptico	R\$ -	R\$ 404,42	R\$ 64,52	R\$ 11,31	R\$ 2,89	R\$ 483,14
Produtos de Madeira — Excluídas Móveis	R\$ -	R\$ 207,72	R\$ 80,32	R\$ 39,41	R\$ 13,31	R\$ 340,76
Móveis e Produtos das Indústrias Diversas	R\$ -	R\$ 210,54	R\$ 96,41	R\$ 24,23	R\$ 7,01	R\$ 338,19
Fabricação de Aço e Derivados	R\$ -	R\$ 1,87	R\$ 17,77	R\$ 210,86	R\$ 15,41	R\$ 305,64
Indústria Extrativa	R\$ -	R\$ 149,28	R\$ 39,24	R\$ 10,70	R\$ 2,88	R\$ 202,10
Materiais Eletrônicos e Equipamentos de Comunicações	R\$ -	R\$ 106,97	R\$ 14,52	R\$ 5,78	R\$ 1,58	R\$ 128,85
Máquinas Para Escritório e Equipamentos de Informática	R\$ -	R\$ -	R\$ 60,03	R\$ 18,90	R\$ 5,86	R\$ 84,79
Outros Serviços	R\$ -	R\$ 58,36	R\$ 2,82	R\$ 0,43	R\$ 0,11	R\$ 61,72
Eletrrodomésticos	R\$ -	R\$ 2,33	R\$ 35,85	R\$ 14,11	R\$ 4,23	R\$ 56,52
Metalurgia de Metais Não Ferrosos	R\$ -	R\$ 31,59	R\$ 3,79	R\$ 0,97	R\$ 0,30	R\$ 36,65
Produtos do Fumo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Alcool	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.000.000,00</b>	<b>R\$ 203.076,60</b>	<b>R\$ 54.459,58</b>	<b>R\$ 16.895,80</b>	<b>R\$ 5.384,98</b>	<b>R\$ 1.279.816,96</b>

Fonte: dados da pesquisa

# Capítulo 23

## O IMPACTO DA NORMA DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE PROJETO

*Flávia Maria Ávila dos Santos*

*Maria Aparecida Hippert*

**Resumo:** O setor da construção civil tem apresentado, ao longo dos anos, um crescimento em função do desenvolvimento da sociedade e das tecnologias inovadoras que surgem. Frequentemente, são observadas diferentes reconfigurações neste cenário, principalmente no que concerne às exigências referentes aos parâmetros de qualidade. Neste contexto surge a NBR 15.575/2013, norma de desempenho, cujo objetivo é promover uma visão sistêmica das edificações residenciais, estabelecendo parâmetros de conforto e segurança a serem cumpridos, conferindo-lhes qualidade e desempenho desejáveis. Suas premissas atuam de forma a estabelecer responsabilidades entre os agentes inseridos na vida útil da edificação, desde a concepção até o uso e manutenção. O objetivo deste trabalho é verificar os impactos no processo de projeto advindos da Norma de Desempenho NBR 15.575/2013 a partir de uma revisão bibliográfica. Os resultados apontam que alguns dos requisitos promovem impacto diretamente na etapa de projeto de uma edificação, engendrando uma postura diferenciada por parte dos projetistas envolvidos no processo construtivo. Neste sentido, é importante que os projetistas adequem as medidas de projeto aos requisitos estabelecidos pela Norma de Desempenho. Além disso, torna-se evidente a necessidade de um diálogo recorrente e cooperativo entre os profissionais de projeto das diferentes áreas, a fim de otimizar o processo construtivo e promover produtos de maior qualidade.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor da construção civil tem apresentado, ao longo dos anos, uma tendência de crescimento em função do desenvolvimento da sociedade e das tecnologias inovadoras que surgem frequentemente. Este setor se apresenta como um importante gerador de oportunidades para empresas de edificações, independente de seu porte. Em paralelo a este fato, o aumento da demanda pela qualidade dos serviços advindos do setor também tem se mostrado como um agente fomentador do processo evolutivo de suas atividades. De acordo com Bicalho (2009) “A qualidade constitui um conceito importante na atividade empresarial alcançando um espaço de destaque e interesse cada vez maior na indústria da construção civil”. Ainda segundo Fabrício (2004) *apud* Bicalho (2009) no cenário da construção civil devem ser abordadas as diferentes compreensões acerca do conceito, em virtude de se conferir maior qualidade à edificação. Sendo assim, é necessário que a abordagem seja realizada em todas as fases que compreendem a edificação: concepção, execução, ocupação e manutenção. Frequentemente, são observadas diferentes reconfigurações no cenário, principalmente no que concerne às exigências referentes aos parâmetros de qualidade tanto de natureza normativa quanto de seus agentes, independente de sua condição (operários, usuários, construtores, fabricantes e projetistas). Diante desse cenário, surge, a NBR 15.575/2013, da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), cujo objetivo é promover uma visão sistêmica das edificações residenciais, estabelecendo parâmetros de conforto e segurança a serem cumpridos, conferindo-lhes qualidade e desempenho desejáveis. Suas premissas atuam de forma a estabelecer responsabilidades entre os agentes inseridos na vida útil da edificação, desde a concepção projetual até as ações finais a serem realizadas, bem como privilegiar os benefícios de seus consumidores.

O objetivo deste trabalho é verificar os impactos no processo de projeto advindos da Norma de Desempenho NBR 15.575/2013 a partir de uma revisão bibliográfica.

## 2 PROCESSO DE PROJETO

De maneira simplificada, projetos são iniciativas que visam obter resultados específicos e contemplar objetivos pré-determinados através da geração de um produto ou serviço. As organizações destinadas à realização de projetos previamente delineados são compostas por pessoas destinadas ao cumprimento de objetivos estabelecidos, dentro das margens de tempo, recursos e custo determinados. De acordo com Heldman (2006) *apud* Mangelli (2013) um projeto pode ser definido,

[...] como um empreendimento temporário, com início e fim determinados, tendo como propósito a criação de um produto ou serviço que será concluído no momento em que seus objetivos forem atingidos e cancelados pelos principais interessados (stakeholders). (Heldman, 2006 *apud* Mangelli, 2013)

De um modo geral, Peralta (2002) conclui que projeto é “uma série de atividades ou tarefas relacionadas que são, geralmente, direcionadas para uma saída principal e que necessitam um período de tempo significativo para sua realização.” A partir de uma estratégia corporativa traçada, fica a encargo da organização a determinação dos objetivos a serem contemplados e, para tanto, são alocados os recursos necessários para a geração do produto final, no que tange as pessoas indispensáveis, os recursos financeiros disponíveis, as acomodações necessárias, dentre outros. De uma maneira geral, os projetos são divididos em fases, em que cada fase conta com uma previsão determinada de organização, ciclo de vida, metodologia própria e objetivos específicos. Para que ocorra o avanço para a próxima fase, é necessário que os objetivos da fase anterior sejam plenamente atingidos.

Em sua última revisão, realizada em 2013 pelo Project Management Institute (PMI), o Guia PMBOK apresenta cinco fases constituintes do projeto: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle. Contudo, o guia ressalta o fato de que cada organização é composta por particularidades, o que pode ocasionar em adaptações envolvendo necessidades específicas quanto às fases necessárias e o tempo demandado para cada uma delas. Romano (2003), por sua vez, define que o processo de projeto abrange as seguintes fases: iniciação, planejamento, execução e

encerramento. As fases constituem o ciclo de vida do projeto e para cada uma delas devem ser realizadas ações de monitoramento e controle do andamento das mesmas.

O gerenciamento de projetos, por sua vez, consiste no agrupamento dos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para planejar, programar, executar e controlar as atividades pertinentes a cada uma das fases estabelecidas para o projeto, visando o cumprimento dos objetivos determinados. Segundo o PMI (2013), “os objetivos mais importantes a serem atingidos englobam as metas de desempenho, custo e duração, ao mesmo tempo em que se controla ou garante o escopo do projeto.”.

### 3 DESEMPENHO DE EDIFICAÇÕES

A atribuição de desempenho a uma edificação se apresenta enquanto condicionante de diversos fatores. As edificações devem ser projetadas objetivando o cumprimento de expectativas traçadas na fase inicial de projeto, ou seja, no escopo do projeto. Esses objetivos são determinados de forma que o objeto construído em questão alcance níveis de qualidade e desempenho esperados.

De acordo com Blachere (1969) *apud* Borges (2008), “o desempenho de uma edificação pode ser entendido como seu comportamento em uso ao longo de sua vida útil”. Segundo Borges (2008), “o desafio mundial é que este comportamento atenda às expectativas dos usuários das edificações ao longo de uma determinada vida útil e dentro da realidade técnica e socioeconômica de cada país e empreendimento.”. Dessa forma, ações relativas ao desempenho de uma edificação devem ser levadas em conta numa esfera total, pensando a edificação como um todo, bem como em esferas particulares, considerando seus sistemas. A forma através da qual a edificação e seus sistemas vão conduzir-se ao longo de sua vida útil é consequência da maneira através da qual foram pensadas, considerando-se diferentes fatores.

A abordagem de desempenho é, primeiramente e acima de tudo, a prática de se pensar em termos de fins e não de meios. A preocupação é com os requisitos

que a construção deve atender e não com a prescrição de como essa deve ser construída. (GIBSON, 1982 *apud* BORGES, 2008; p.28)

Uma vez que a edificação atende ao que foi estabelecido para sua vida útil e atende às necessidades dos usuários previstos, esta pode ser considerada como uma edificação de bom desempenho. De acordo com Szigeti et al (2014) “Edificações projetadas com base no desempenho é uma abordagem ampla relacionada ao *design*, operação e manutenção de uma edificação durante todo o seu ciclo de vida; é, essencialmente, o seu desempenho geral.” (tradução nossa)

#### 3.1 NBR 15.575 – EDIFICAÇÕES HABITACIONAIS - DESEMPENHO

Em 2008 foi criada a NBR 15.575 – Edificações Habitacionais – Desempenho, da ABNT, revisada em 2013. A norma estabelece requisitos a serem cumpridos pelos envolvidos no processo de construção, desde sua etapa de concepção projetual até o fim da vida útil da edificação. Estes requisitos se referem aos sistemas construtivos constituintes da edificação. Apesar de não se tratar de uma lei nacional em vigor, a ABNT é reconhecida pela legislação brasileira como a “entidade responsável por determinar padrões mínimos de qualidade para produtos e serviços realizados no Brasil” (CBIC, 2013). Dessa forma, a entidade é determinante enquanto critério utilizado pela justiça nacional em ocorrências que necessitem de tratamento judicial.

Uma vez que sua principal função é priorizar o desempenho e a qualidade das edificações, através do estabelecimento de requisitos de qualidade e durabilidade a serem satisfeitos, a norma contribui com a regulação do mercado da construção civil, além de promover e salvaguardar segurança jurídica para os seus consumidores. Desse modo, visando atingir e manter o desempenho dos projetos, a norma define responsabilidades e encargos para os intervenientes envolvidos no processo: incorporador, construtor, fornecedor de insumo, material, componente e/ou sistema, projetista e usuário.

Para o **incorporador**, é estabelecido como incumbência a identificação dos riscos previsíveis na etapa de projeto e a definição

dos diferentes níveis de desempenho a serem atingidos, seja para componentes separados da construção ou para a obra como um todo.

É de responsabilidade do **construtor** a elaboração do manual de uso, manutenção e operação de edificações e a sugestão de um modelo de gestão da manutenção a ser seguido.

O **fornecedor de insumo, material, componente e/ou sistema** deve informar as características principais do produto oferecido ou serviço prestado.

Os **projetistas**, no entanto, devem especificar em memoriais e desenhos a vida útil de projeto (VUP) de cada sistema que compõe o todo previsto, especificar materiais, produtos e processos capazes de atender ao desempenho requisitado pela norma, adotar boas práticas de projeto, atender às normas técnicas prescritivas e atentar ao desempenho indicado pelos fabricantes para os produtos definidos para o projeto, competindo ao projetista solicitar tais informações quando estas não se encontrarem no manual do produto adquirido.

O **usuário** da edificação deve usufruir da edificação de maneira correta, não realizar alterações de qualquer natureza sem autorização e realizar manutenção preventiva e corretiva como previsto no manual de uso, manutenção e operação auferido no momento da aquisição da edificação.

### 3.2 A NBR 15.575/2013 É DIVIDIDA EM SEIS PARTES:

Parte 1 – Requisitos Gerais;

Parte 2 – Sistemas estruturais;

Parte 3 – Sistema de pisos;

Parte 4 – Sistemas de vedações verticais internas e externas (SVVIE);

Parte 5 – Sistemas de coberturas;

Parte 6 – Sistemas hidrossanitários.

Cada uma dessas partes contém relações específicas de requisitos a serem seguidos pelos agentes, além dos procedimentos devidos na verificação do cumprimento dos mesmos. Estes requisitos referem-se às exigências relativas à segurança (desempenho mecânico, segurança contra incêndio, segurança no uso e operação), habitabilidade (estanqueidade, desempenho

térmico e acústico, desempenho lumínico, saúde, higiene e qualidade do ar, funcionalidade e acessibilidade, conforto tátil) e sustentabilidade (durabilidade, manutenibilidade e adequação ambiental).

## 4 IMPACTO DA NBR 15.575/2013 NO PROCESSO DE PROJETO

De uma maneira geral, a norma apresenta responsabilidades abrangentes no que diz respeito à atuação dos projetistas. De maneira geral, cabe a estes profissionais estabelecer a Vida Útil de Projeto (VUP) de cada sistema constituinte da edificação. Uma vez que a VUP dos sistemas ultrapassa o mínimo previsto em norma, estes valores devem constar no projeto e/ou no memorial de cálculo. Além disso, os projetistas devem especificar materiais, produtos e processos que atendam o desempenho mínimo estabelecido pela norma ou pelos fabricantes/fornecedores dos produtos empregados em projeto. Caso tais informações não sejam fornecidas, estas devem ser pleiteadas a fim de balizar as decisões de especificação. A NBR 15.575/2013 traz, ainda, para cada uma de suas partes, requisitos a serem considerados no momento da realização do projeto.

### 4.1 PARTE 01 – REQUISITOS GERAIS

Esta parte disserta, principalmente, sobre as interfaces entre os diferentes elementos e sistemas, com foco no desempenho da construção como um todo. De acordo com a ABNT (2013) “A avaliação de desempenho busca analisar a adequação ao uso de um sistema ou de um processo construtivo destinado a cumprir uma função, independentemente da solução técnica adotada”.

### DESEMPENHO ESTRUTURAL

Devem ser considerados em projeto os estados-limites últimos. Devem ser previstas nos projetos considerações sobre as condições de agressividade do solo, do ar e da água na época do projeto, prevendo-se as proteções aos sistemas estruturais e suas partes. Com o intuito de evitar deformações, fissurações e outras falhas, o comportamento em serviço da edificação habitacional ou do sistema deve ser previsto em projeto, de forma que os estados-limites



de serviço (ELS), por sua ocorrência, repetição ou duração, não causem efeitos estruturais que impeçam o uso normal da construção ou que levem ao comprometimento da durabilidade da estrutura.

### **SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO**

Em virtude de se facilitar a fuga em situações de incêndio, devem constar em projeto as rotas de saída dos edifícios projetadas de acordo com as normas pertinentes. Para evitar inflamações generalizadas, os projetos devem especificar materiais de revestimento, acabamento e isolamento com características de propagação de chamas controladas. A fim de evitar a propagação de incêndio alguns critérios são adotados, dentre os quais: isolamento de risco à distância; isolamento de risco por proteção; assegurar estanqueidade e isolamento. Sendo assim, os projetos devem especificar a determinação da resistência ao fogo de portas e selos corta-fogo. As edificações devem, ainda, dispor de sistemas de extinção e sinalização de incêndio especificados em projeto.

### **SEGURANÇA NO USO E NA OPERAÇÃO**

Os sistemas, previstos em projeto, não devem apresentar: rupturas, instabilizações, tombamentos ou quedas que possam colocar em risco a integridade física dos ocupantes ou de transeuntes nas imediações do imóvel; partes expostas cortantes ou perfurantes; deformações e defeitos acima dos limites especificados nas normas pertinentes. Sendo assim, o projeto deve prever maneiras de minimizar riscos na utilização da edificação, como: queda de pessoas em altura; acessos não controlados aos riscos de quedas; queda de pessoas em função de rupturas das proteções; queda de pessoas em função de irregularidades nos pisos, rampas e escadas; ferimentos provocados por ruptura de subsistemas ou componentes; ferimentos ou contusões em função da operação das partes móveis de componentes; ferimentos ou contusões em função da dessolidarização ou da projeção de materiais ou componentes; ferimentos ou contusões em função de explosão resultante de vazamento ou de confinamento de gás combustível.

### **ESTANQUEIDADE**

Com relação à estanqueidade, a exposição à água de chuva, a umidade proveniente do solo e aquela proveniente do uso da edificação habitacional, devem ser consideradas em projeto, pois a umidade acelera os mecanismos de deterioração e acarreta a perda das condições de habitabilidade e de higiene do ambiente construído. Dessa forma, o projeto deve prever: condições de implantação dos conjuntos habitacionais, de forma a drenar adequadamente a água de chuva incidente em ruas internas, lotes vizinhos ou mesmo no entorno próximo ao conjunto; impermeabilização de porões e subsolos, jardins contíguos às fachadas e quaisquer paredes em contato com o solo, ou pelo direcionamento das águas, sem prejuízo da utilização do ambiente e dos sistemas correlatos e sem comprometer a segurança estrutural; impermeabilização de fundações e pisos em contato com o solo; ligação entre os diversos elementos da construção. Além disso, devem ser previstos no projeto detalhes que assegurem a estanqueidade de partes do edifício que tenham a possibilidade de ficar em contato com a água gerada na ocupação ou manutenção do imóvel, devendo ser verificada a adequação das vinculações entre instalações de água, esgotos ou águas pluviais e estrutura, pisos e paredes, de forma que as tubulações não venham a ser rompidas ou desencaixadas por deformações impostas.

### **DESEMPENHO ACÚSTICO**

A edificação habitacional deve apresentar isolamento acústico adequado das vedações externas, no que se refere aos ruídos aéreos provenientes do exterior da edificação habitacional, e isolamento acústico adequado entre áreas comuns e privativas.

### **DESEMPENHO LUMÍNICO**

Os ambientes devem ser projetados de forma a obter o maior aproveitamento da luz natural. Algumas premissas de projeto devem ser adotadas, como: os requisitos de iluminação natural podem ser atendidos mediante adequada disposição dos cômodos (arquitetura), correta orientação geográfica da edificação, dimensionamento e posição das aberturas, tipos de janelas e de

envidraçamentos, rugosidade e cores dos elementos (paredes, tetos, pisos etc), inserção de poços de ventilação/iluminação, eventual introdução de domus de iluminação, etc; a presença de taludes, muros, coberturas de garagens e outros obstáculos do gênero não podem prejudicar os níveis mínimos de iluminância especificados; nos conjuntos habitacionais integrados por edifícios, a implantação relativa dos prédios, de eventuais caixas de escada ou de outras construções, não podem prejudicar os níveis mínimos de iluminância especificados.

### **SAÚDE, HIGIENE E QUALIDADE DO AR**

O projeto deve prever as condições gerais de salubridade, o teor de poluentes, a estanqueidade a gases e insetos, riscos de contaminação do sistema de água potável, atendendo ao código sanitário pertinente.

### **FUNCIONALIDADE E ACESSIBILIDADE**

Os projetos devem obedecer as exigências das normas pertinentes, no que tange a altura de pé direito, disponibilidade mínima de espaços para uso e operação da habitação, adequação para pessoas com deficiências físicas ou pessoas com mobilidade reduzida através de adaptação de áreas comuns ou privativas e possibilidade de ampliação da unidade habitacional.

### **ADEQUAÇÃO AMBIENTAL**

A Norma de Desempenho não determina requisitos a critérios específicos relacionados ao tema. Contudo, os empreendimentos e sua infraestrutura devem ser projetados, construídos e mantidos de forma a minimizar as alterações no ambiente. Além disso, os projetos devem prever sistemas hidrossanitários com aparelhos economizadores de água, bem como prever a ocorrência de contaminação do solo ou dos lençóis freáticos por parte dos sistemas prediais, tomando-se as providências devidas para a não ocorrência do mesmo.

## **4.2 PARTE 02 – SISTEMAS ESTRUTURAIS**

### **SEGURANÇA ESTRUTURAL**

A fim de se conferir estabilidade e resistência ao sistema estrutural e demais elementos com função estrutural, o projeto deve apresentar a justificativa dos fundamentos técnicos com base na normativa existente nacional ou na sua falta, internacional.

### **DURABILIDADE E MANUTENIBILIDADE**

Para se conservar a segurança, estabilidade e aptidão em serviço durante o período correspondente à sua vida útil, é necessário que o projetista mencione, em projeto, as normas aplicáveis, as condições ambientais vigentes na época do projeto e a utilização prevista da edificação.

## **4.3 PARTE 03 - SISTEMAS DE PISOS**

### **DESEMPENHO ESTRUTURAL**

Para o cumprimento dos requisitos referentes à estabilidade e resistência estrutural e limitação dos deslocamentos verticais a norma estabelece como premissas de projeto, o cumprimento dos requisitos descritos na parte 2.

### **SEGURANÇA**

Objetivando a prevenção de lesões nos usuários, provocadas por quedas decorrentes de irregularidades localizadas, fica definido como premissa de projeto a recomendação de cuidados específicos para as camadas de acabamento de sistemas de pisos aplicadas em escadas ou rampas (acima de 5% de inclinação) e nas áreas comuns.

### **ESTANQUEIDADE**

Para evitar condições de risco à saúde dos usuários e deterioração da camada de acabamento dos pisos e áreas adjacentes, o projeto deve indicar o sistema construtivo que impeça a ascensão para o sistema de piso da umidade ascendente quanto a: estanqueidade à umidade; resistência mecânica contra danos durante a construção e utilização do imóvel; previsão eventual de um sistema de drenagem.

## DESEMPENHO LUMÍNICO

O projeto deve considerar para a seleção da camada de acabamento as principais características de uso de cada ambiente, a fim de que os ambientes resistam à exposição aos agentes químicos normalmente utilizados na edificação ou presentes nos produtos de limpeza doméstica.

## FUNCIONALIDADE E ACESSIBILIDADE

Para propiciar mobilidade e segurança em função das áreas de uso, o projeto deve especificar a sinalização e locais da sinalização, além de considerar a adequação da camada de acabamento dos degraus das escadas e das rampas, bem como deve especificar desníveis entre as alturas das soleiras.

### 4.4. PARTE 04 - SISTEMAS DE VEDAÇÕES VERTICAIS INTERNAS E EXTERNAS (SVVIE)

#### DESEMPENHO ESTRUTURAL

Com relação ao estado-limite último dos SVVIE, a norma determina, ainda, que painéis pré-fabricados estruturais devem ser ensaiados nas mesmas condições do emprego em obra, com a altura prevista para o pé direito e largura mínima de 1,20m, ou de 5 vezes a espessura para paredes monolíticas. Para SVVE, inclusive para aqueles não estruturais, deve ser realizada verificação analítica ou ensaio de cargas laterais uniformemente distribuídas, visando simular as ações horizontais devidas ao vento. Quando a modelagem matemática do comportamento conjunto dos materiais que constituem a parede não for conhecida e consolidada por experimentação, permite-se estabelecer uma resistência mínima de projeto através de ensaio destrutivo e traçado do diagrama carga x deslocamento, conforme previsto na Norma de Desempenho.

A fim de se evitar danos ao sistema de vedações verticais, como deslocamentos, fissuração e ocorrência de falhas, o projeto deve mencionar a função estrutural ou não das vedações verticais internas ou externas, indicando também, no caso daquelas com função estrutural, as normas utilizadas.

Para o cumprimento do requisito de resistir às solicitações originadas pela fixação de peças suspensas, o projeto deve indicar as cargas de uso; os dispositivos e sistemas

de fixação, incluindo detalhes típicos; deve ainda estabelecer as cargas de uso ou de serviço a serem aplicadas, para cada situação específica. Além disso, devem ser mencionados os dispositivos ou sistemas de fixação previstos, os locais permitidos para fixação de peças suspensas, se houver restrições, devendo mencionar também as recomendações e limitações de uso. Havendo limitações quanto ao tipo de mão francesa, o fornecedor deve informá-las e deve fazer constar de seus catálogos técnicos.

Visando à resistência ao impacto de corpo-mole nos sistemas é necessário que o projeto assegure a fácil reposição dos materiais de revestimento empregados e que explique que o revestimento interno da parede de fachada multicamada não é integrante da estrutura da parede, nem considerado no contraventamento, quando for o caso. As mesmas premissas são aplicadas para residências térreas.

A fim de suportar as cargas resultantes da ocupação de guarda-corpos e parapeitos em edificações habitacionais, o projetista deve descrever, em projeto, os detalhes executivos e as cargas de uso previstas para casos especiais, bem como atender às dimensões estabelecidas na ABNT NBR 14718, no caso de guarda-corpos.

#### ESTANQUEIDADE

Uma vez que os SVVE devem ser estanques à água proveniente das chuvas e demais fontes, devem ser indicados em projeto os detalhes construtivos para as interfaces e juntas entre componentes, a fim de facilitar o escoamento da água e evitar a sua penetração para o interior da edificação. Esses detalhes devem levar em consideração as solicitações a que os componentes da vedação externa estarão sujeitos durante a vida útil de projeto da edificação habitacional. Além disso, devem constar as obras de proteção no entorno da construção, a fim de evitar o acúmulo de água nas bases da fachada da edificação.

Em virtude de não se permitir a infiltração de água, através de suas faces, quando em contato com áreas molháveis e molhadas, o projeto deve mencionar os detalhes executivos dos pontos de interface do sistema. Além disso, o projeto deve contemplar os detalhes construtivos necessários a fim de conferir estanqueidade

das vedações em contato com áreas molháveis.

#### **DURABILIDADE E MANUTENIBILIDADE**

Para que a capacidade funcional e as características estéticas dos materiais sejam mantidas, o prazo de substituição e manutenções periódicas para os componentes que apresentem vida útil de projeto menor do que as estabelecidas para o SVVIE devem ser mencionados em projeto.

Manutenções devem ser realizadas de forma a preservar a vida útil dos componentes do sistema. Para tanto, o fabricante do produto, o construtor, o incorporador público ou privado, isolada ou solidariamente, devem especificar em projeto todas as condições de uso, operação e manutenção dos sistemas de vedações verticais internas e externas, especialmente com relação a: caixilhos, esquadrias e demais componentes; recomendações gerais para prevenção de falhas e acidentes decorrentes de utilização inadequada (fixação de peças suspensas com peso incompatível com o sistema de paredes, abertura de vãos em paredes com função estrutural, limpeza de pinturas, travamento impróprio de janelas tipo guilhotina e outros); periodicidade, forma de realização e forma de registro de inspeções; periodicidade, forma de realização e forma de registro das manutenções; técnicas, processos, equipamentos, especificação e previsão quantitativa de todos os materiais necessários para as diferentes modalidades de manutenção, incluindo-se não restritivamente as pinturas, tratamento de fissuras e limpeza; menção às normas aplicáveis.

#### **4.5 PARTE 05 - SISTEMAS DE COBERTURAS**

##### **DESEMPENHO ESTRUTURAL**

Uma vez que o sistema de cobertura deve apresentar um nível satisfatório de segurança contra a ruína e não apresentar avarias ou deformações e deslocamentos que prejudiquem sua funcionalidade e de seus sistemas, o projeto deve considerar as considerações realizadas pela norma, bem como especificar os insumos, os componentes e os planos de montagem. Além disso, a fim de se evitar o arrancamento dos componentes que constituem o sistema de cobertura pela

ação do vento, o projetista deve considerar algumas premissas, dentre as quais:

- as considerações sobre a ação do vento, principalmente nas zonas de sucção;
- detalhes de fixação;
- influência positiva ou não das platibandas;
- no caso de emprego de lastro sobre o sistema de impermeabilização a resistência de aderência ou peso próprio deve ser suficiente para não ser removido pela ação das intempéries.

Com relação às cargas concentradas, no projeto deve constar a memória de cálculo das cargas pertinentes ao sistema de cobertura, bem como deve mencionar a vida útil de projeto, adotando-se prazos não inferiores aos indicados na ABNT NBR 15575-1. Já para as cargas concentradas nas coberturas acessíveis aos usuários, o projeto deve explicar detalhadamente os locais de acesso ao sistema.

Referente ao Impacto de corpo mole em sistemas de coberturas-terraço acessíveis aos usuários e Impacto de corpo-duro em sistemas de cobertura acessíveis aos usuários, o projeto deve estabelecer o tipo de utilização prevista para o sistema.

Uma vez que forros são passíveis de sustentar cargas verticais, fica a cargo do projetista mencionar, em projeto, a carga máxima a ser suportada pelo forro, bem como as disposições construtivas e sistemas de fixação das peças. Além disso, a carga máxima deve ser constar no manual de operação, uso e manutenção.

Sistemas de coberturas não devem sofrer avarias, traspassamento ou rupturas advindas da ação do granizo e outras cargas acidentais. Para tanto, o projeto deve mencionar a adequação do telhado sob ação do granizo.

##### **SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO**

Os materiais de acabamento especificados em projeto devem dificultar a propagação de chamas no ambiente de origem do incêndio e não criar impedimento visual que dificulte a fuga dos ocupantes em situações de incêndio. Sendo assim, cabe ao projetista

estabelecer os indicadores de reação ao fogo dos componentes do SC e as implicações na propagação de chamas e geração de fumaça.

Já com relação à avaliação da reação ao fogo da face externa do Sistema de Cobertura das edificações, a norma define que o projeto deve estabelecer os indicadores de reação ao fogo dos componentes do sistema e as implicações na propagação de chamas e geração de fumaça.

Algumas premissas devem ser levadas em conta no que diz respeito à resistência do sistema de cobertura ao fogo. Em um primeiro momento, o projeto, assim como o dimensionamento das estruturas, deve atender ao que fora disposto na norma. Além disso, o projeto do sistema ou das paredes de geminação deve prever componentes que se prolongue até a face inferior do telhado, sem a presença de frestas, com resistência ao fogo de 30 minutos, caso o sistema não apresente esta resistência mínima ao fogo.

## SEGURANÇA NO USO E NA OPERAÇÃO

Sistemas de coberturas não podem apresentar partes soltas ou destacáveis sob ação do peso próprio e sobrecarga de uso. Para tanto, o projetista deve indicar a inclinação máxima do sistema em função de se evitar o não deslizamento dos seus componentes. Caso o projeto preveja valores acima da inclinação máxima, este deve estabelecer os meios de fixação. Fica a encargo do projetista também correlacionar os produtos especificados às Normas vigentes de projeto e execução ou, na sua ausência, informar a metodologia de ensaios para verificação do atendimento aos critérios desta Norma.

Para a instalação de guarda-corpos em coberturas acessíveis a usuários, o projeto deve correlacionar os produtos especificados à ABNT NBR 14718 e às normas vigentes de produtos. Já as platibandas projetadas para sustentar andaimes suspensos ou balancins leves, devem suportar a ação dos esforços atuantes no topo e ao longo de qualquer trecho. Sendo assim, no projeto deve constar o binário resistente máximo, bem como os dados que permitam ao incorporador e/ou ao construtor indicar no manual de operação, uso e manutenção a possibilidade ou não de fixação de andaimes

suspensos através de ganchos e às condições de utilização de dispositivos destinados à ancoragem de equipamentos de sustentação de andaimes e de cabos de segurança para o uso de proteção individual.

Visando a segurança no trabalho em sistemas de coberturas inclinadas, cabe ao projetista determinar o uso de dispositivos ancorados na estrutura principal, de forma a possibilitar o engate de cordas, cintos de segurança e outros equipamentos de proteção individual, para declividades superiores a 30%, bem como os meios de acesso para a realização de manutenção. Já referente à possibilidade de caminhamento de pessoas sobre o sistema de cobertura, no projeto devem constar as posições dos componentes dos telhados que não possuem resistência mecânica suficiente para o caminhamento de pessoas. Além disso, no projeto deve estar indicada a forma das pessoas deslocarem-se sobre os telhados. Com relação ao aterramento de sistemas de coberturas metálicas, o projeto deve considerar o que fora projetado visando a proteção contra descargas atmosféricas e aterramento de cargas eletroestáticas. Além disso, as normas pertinentes devem ser mencionadas em projeto.

## ESTANQUEIDADE

Uma vez que o sistema de cobertura deve ser impermeável, não apresentando escorrimento, gotejamento de água ou gotas aderentes, devem ser previstos em projeto detalhes construtivos que assegurem a não ocorrência de umidade e de suas consequências estéticas no ambiente habitável. Já referente à estanqueidade do sistema, diversas são as considerações realizadas pela norma. Em um primeiro momento, o projeto deve estabelecer a necessidade do cumprimento da regularidade geométrica da trama da cobertura, durante a vida útil de projeto, a fim de que não resulte prejuízo à estanqueidade do sistema. Outras premissas de projeto a serem levadas em consideração no tratamento da estanqueidade do sistema de cobertura são: detalhar, quando exigível ou previsto a presença de barreiras; indicar as sobreposições das peças (longitudinal e transversal); dimensões dos panos; indicar declividade do SC face aos componentes especificados; indicar acessórios

necessários; materiais e detalhes construtivos dos arremates, de forma a prevenir avarias decorrentes de movimentações térmicas e assegurar a estanqueidade; indicar a forma de fixação dos componentes; indicar a ação do vento no local da edificação habitacional que fora considerada em projeto.

Visando à estanqueidade das aberturas de ventilação, o projeto deve detalhar e posicionar os sistemas de aberturas e de saídas que atendam ao critério de estanqueidade e ventilação de maneira que o ático permaneça imune à entrada de água e de animais dentro das condições previstas. Para escoamento de águas pluviais, devem ser consideradas as disposições da ABNT NBR 10844, no que diz respeito à avaliação da capacidade do sistema de captação e drenagem pluvial da cobertura. Além disso, o projetista deve, ainda, compatibilizar os projetos de arquitetura do telhado, da impermeabilização, elaborado de acordo com a ABNT NBR 9575 e a NBR 9574, e deste sistema; especificar os caimentos dos panos, encontros entre panos, projeção dos beirais, encaixes, sobreposições e fixação das telhas; especificar os sistemas de impermeabilização de lajes de cobertura, terraços, fachadas e outros componentes da construção; especificar o sistema de águas pluviais; detalhar os elementos que promovam a dissipação ou afastamento do fluxo.

Uma vez que o sistema de cobertura é impermeabilizado, para cumprir seus critérios de estanqueidade é necessário que, em projeto, sejam especificados os materiais necessários; as condições de armazenagem e manuseio; os equipamentos de proteção individual necessários; acessórios, ferramentas, equipamentos, processos e controles envolvidos na execução do sistema de impermeabilização; as normas utilizadas; os meios de execução; os detalhes construtivos e de fixação; e todos os detalhes compatibilizados com as interfaces e interferências da cobertura.

#### DURABILIDADE E MANUTENIBILIDADE

Para que sejam cumpridos os prazos de vida útil dos sistemas que constituem a cobertura, é necessário que conste em projeto o prazo de substituição e as operações de manutenções periódicas pertinentes. Para que a cor das telhas e outros componentes das coberturas sejam

mantidos, deve ser especificada a gama de cores, bem como os tempos necessários para manutenção a fim de que não haja perdas da absorvência, em face das alterações ao longo do tempo. Com relação ao manual de uso, operação e manutenção das coberturas, ficam estabelecidas como premissas de projeto constar em manual as características gerais de funcionamento dos componentes, aparelhos ou equipamentos constituintes da cobertura, ou que com esta interfiram ou guardem direta relação; as recomendações gerais para prevenção de falhas e acidentes decorrentes de utilização inadequada; além da periodicidade, forma de realização e forma de registro de inspeções e manutenções.

#### FUNCIONALIDADE E ACESSIBILIDADE

Referente à instalação, manutenção e desinstalação de equipamentos e dispositivos da cobertura, a norma declara que, como prescrições de projeto, o projeto deve compatibilizar o que fora disposto nas normas pertinentes; prever todos os componentes, materiais e seus detalhes construtivos integrados ao sistema; prever meios de acesso, incluindo: condições de segurança, condições ergonômicas para inspeções e realização dos serviços de manutenção, bem como desinstalação; quando houver possibilidade prevista de processos evolutivos do *SC*, respeitando a legislação pertinente, devem ser indicados os componentes, materiais e detalhes construtivos indicados para ampliação do *SC*.

### 4.6 PARTE 06 - SISTEMAS HIDROSSANITÁRIOS

#### SEGURANÇA ESTRUTURAL

Para as tubulações enterradas, deve-se verificar em projeto a existência de berços e envelopamentos, ou berços ou envelopamentos consubstanciados em memórias de cálculo constantes no projeto ou em bibliografias. Já para as tubulações embutidas verifica-se os pontos de transição entre elementos (parede x piso, parede x pilar, e outros), a existência de dispositivos que assegurem a não transmissão de esforços para a tubulação.

Nos casos dos sistemas hidrossanitários, a sobrepressão máxima da parada de bombas de recalque deve ter sua velocidade

do fluido prevista verificada em projeto. Contudo, o projeto pode estabelecer velocidades acima de 10 m/s, desde que estejam previstos dispositivos redutores.

## SEGURANÇA NO USO E NA OPERAÇÃO

A fim de se obter segurança quanto à temperatura de utilização da água, o critério adotado pela Norma se refere à temperatura de aquecimento e explana que caso o projeto especifique o uso de válvula de descarga, deve haver coluna exclusiva para abastecê-la, saindo diretamente do reservatório, não podendo estar ligado nenhum outro ramal nesta coluna.

## DURABILIDADE E MANUTENIBILIDADE

Com relação à vida útil das instalações sanitárias, a norma afirma que dada a complexidade e variedade dos componentes que constituem o sistema hidrossanitário, considerando-se ainda que a vida útil também é função da agressividade do meio ambiente, das características intrínsecas dos materiais e dos solos, os componentes podem apresentar vida útil menor do que aquelas estabelecidas para o sistema hidrossanitário como vida útil de

projeto. Assim, o projeto deve fazer constar o prazo de substituição e manutenções periódicas pertinentes.

## Conclusão

A Norma de Desempenho NBR 15.575:2013 se configura em uma importante ferramenta na procura por maiores índices de qualidade e desempenho dos produtos advindos do setor da construção civil. Para tanto, ela traz consigo requisitos a serem considerados por incorporadores, profissionais e empresas de edificações em todas as etapas de elaboração de um edifício. Alguns destes requisitos promovem impacto direto na etapa de projeto de uma edificação, engendrando uma postura diferenciada por parte dos projetistas envolvidos no processo construtivo. Em virtude de se conferir desempenho e boa qualidade à edificação ao longo de sua vida útil, é de importância que os projetistas adequem as medidas de projeto aos requisitos estabelecidos pela Norma de Desempenho. Além disso, torna-se evidente a necessidade de um diálogo recorrente e cooperativo entre os profissionais de projeto das diferentes áreas, a fim de otimizar o processo construtivo e promover produtos de maior qualidade.

## REFERÊNCIAS

- [1]. ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). NBR 15575. Norma de Desempenho. Rio de Janeiro, 2013.
- [2]. BICALHO, F. C. Sistema de Gestão da Qualidade para Empresas Construtoras de Pequeno Porte. 2009. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Construção Civil, Universidade Federal de Minas Gerais, 2009.
- [3]. BORGES, C. A. M. O conceito de desempenho de edificações e a sua importância para o setor da construção civil no Brasil. 2008. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- [4]. CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção). Desempenho de Edificações Habitacionais – Guia Orientativo para Atendimento à Norma ABNT NBR 15575/2013. Brasília, 2013.
- [5]. MANGELLI, L. S. L. P. Gestão de Projetos e o Guia PMBOK: um estudo sobre o nível de uso do guia PMBOK nas empresas brasileiras. 2013. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2013.
- [6]. PERALTA, A. C. Um modelo do processo de projeto de edificações, baseado na engenharia simultânea, em empresas construtoras incorporadoras de pequeno porte. 2002. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.
- [7]. PMI. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute, 5th ed., Newton Square, PA, 2013.
- [8]. ROMANO, F. V. Modelo de Referência para o Gerenciamento do Processo de Projeto Integrado de Edificações. 2003. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- [9]. SZIGETI, F.; DAVIS, G. Performance Based Building: conceptual framework performance based building thematic network: 2001-2005. Rotterdam: CIB, 2005. (PeBBu Final Report, EC 5th Framework).

*Autares*



**ADEMIR KRIESER**

Pós-graduando em MBA Executivo em Gestão Pública (UCAM), Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Técnico Administrativo em Educação (IFC/MEC), possuindo experiência em Administração Pública, com ênfase em Contratos, Gestão Patrimonial e Materiais.

**ADRIANA CARVALHO PINTO VIEIRA**

Possui graduação em Direito pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (1993), mestrado em Direito pela Universidade Metodista de Piracicaba (1999) e doutorado em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Estadual de Campinas (2009) e fez parte do doutorado com Bolsa Santander, na Universidad Politécnica de Madrid / Escuela UPM, com orientação dos professores Prof. Ignacio Trueba, Julián Briz e Isabel de Felipe. Realizou o Pós-Doutorado em Política Científica e Tecnológica pelo Instituto de Geociências pela Universidade Estadual de Campinas (2012), com Bolsa da Capes PNPd. Pós-doutorado no Programa de Agronegócio e Desenvolvimento da Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho, Campus de Tupã (2018/2019), com bolsa Capes PNPd. Atualmente é pesquisador colaborador da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro pelo projeto INCT/PPED. É líder do Grupo de Pesquisa cadastrado no CNPq denominado Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação (PIDI). É colaboradora do Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais (GENINT), que tem como líder MSC Júlio Cesar Zilli e colaboradora do Grupo Interdisciplinar de Pesquisa em Propriedade Intelectual ? GIPPI, que tem como líder a prof. Dra. Kelly Lissandra Bruch / UFRGS. É membro da Sociedade Brasileira de Economia, Sociologia e Administração Rural (SOBER). Tem experiência na área de Direito e Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: sistema de propriedade intelectual, indicação geográfica, estudos jurídicos (direito consumidor), gestão da inovação, sucessão familiar, agronegócio, cadeias alimentares e biotecnologia, comércio exterior e negócios internacionais. Integra o conselho consultivo e conselho editorial dos seguintes periódicos: Anais Workshop de Comércio Exterior, Revista Desenvolvimento Socioeconômico em Debate e Editora da Universidade Estadual de Goiás. Membro da Comissão de Estudos Especiais de Indicações Geográficas da Associação Brasileira de Normas Técnicas ? ABNT/SEBRAE. Membro do Conselho Regulador da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe. Orcid - <http://orcid.org/0000-0002-9408-721X>

**ADRIANA DOS SANTOS REIS LEMOS**

Professora Assistente do Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), vinculada ao Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis. Leciona na Pós-graduação de Formação de Consultores (DCAC/UESC) e coordena do curso de Especialização em Gestão Pública na modalidade EAD, pela UESC/UAB (Universidade Aberta do Brasil). Possui graduação em Administração pela Universidade Estadual de Santa Cruz (2000) e mestrado em Cultura & Turismo pela Universidade Estadual de Santa Cruz em convênio com a Universidade Federal da Bahia (2005). Atuou como Delegada do Conselho Regional de Administração da Bahia de 2010 a 2012. Tem experiência nas áreas de Teoria Geral da Administração, Gestão de Pessoas e Turismo.

**ADRIANA TEIXEIRA BASTOS**

Formada em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e doutora em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Foi professora do Curso de Administração da Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), no período entre de 1994 a 2013, onde chegou a ser coordenadora deste curso. Em 2003, passou a integrar o quadro de professores do Curso de Administração da UECE e em 2017 passou a contribuir com Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da UECE. Atualmente ministra a disciplina de Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração, na graduação, e Ensino e Pesquisa em Administração, no PPGA. É revisora de periódicos e eventos da área de

Administração e Sustentabilidade, além de coordenar o Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal da UECE/UAB.

#### **ADRIANO DIAS DE CARVALHO**

Doutor em Administração pela Unimep (Universidade Metodista de Piracicaba) e Pós Doutorado em Administração pela Faculdade de Economia Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, USP – Universidade de São Paulo. É Professor e Coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (Fatec) em Mococa/SP. E também Professor do Curso de Ciência Contábeis no Unifae (Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino Fae) em São João da Boa Vista/SP. É autor de diversos capítulos de livros e artigos acadêmicos científicos publicados em revistas nacionais e internacionais.

#### **ADRIELLE MELO CAMARGO**

Possui graduação em Administração (2016) pela Faculdade de Ciências Administrativas e de Tecnologia FATEC/RO.

#### **ALEKSANDER RODRIGUES FERREIRA**

Graduando em Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Contábeis de Itararé – SP, atualmente é Agente de Saneamento na Prefeitura de Barão de Antonina – SP.

#### **ALEXANDRE LOPES GOMES**

Doutor em Economia Aplicada pela Universidade de São Paulo. Professor Associado do Departamento de Economia da UFSCAR - Campus Sorocaba e, atualmente, coordenador do curso de Ciências Econômicas. Ministra disciplinas na área de Economia Regional e Microeconomia. Tem experiência com técnicas aplicadas a Modelos de Insumo-Produto e Equilíbrio Geral Computável.

#### **ANA LÚCIA DE ARAÚJO LIMA COELHO**

Doutora em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí/UNIVALI (2012); Mestre em Administração (2000) e Bacharel em Ciências Contábeis (1997) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora do Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA/UFPB) e do Programa de Gestão Pública e Cooperação Internacional (PGPCI/UFPB).

#### **ANTONIO CARLOS GIULIANI**

PhD em Marketing na Universidad de Sevilla / Espanha e na Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla - UPAEP / México, Mestrado e Doutorado em Administração pela UNIMEP, Analista de Perfil Comportamental, Formação Profissional em Coaching e Mentoring , High Performance Coaching HPC, Modalidade Business - ISI Infinity (Brasil). É professor visitante e conferencista internacional das universidades: Universidad Boliviana Católica - San Pablo Bolívia, Universidad de Guanajuato - México, Universidad del Azuay Equador, Universidad Libre Seccional Cali - Colômbia, Universidad Madero - México, Universidad Nacional de La Plata - Argentina, Universidad Sevilla - Espanha. Autor de 30 livros na área de marketing e varejo no Brasil, Argentina, México e Estados Unidos.

**ANTONIO COSTA GOMES FILHO**

Professor Doutor na Universidade Estadual do Centro-Oeste, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração. Pesquisador no tema "Tecnologias Assistivas para Pessoas com Deficiência" desde 2012, atualmente com dois projetos de Iniciação Científica Júnior em andamento com bolsistas do CNPq.

**ANTONIO HUGO DE OLIVEIRA JUNIOR**

Bacharelado em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco-Unidade Acadêmica de Serra Talhada. Bacharelado em Ciências Contábeis Pela Unopar - Polo Salgueiro - PE ( Modalidade: Semi presencial)

**ARTHUR WILLIAM PEREIRA DA SILVA**

Doutorando em Administração pela Universidade Potiguar (UNP); Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Mestre em Ambiente, Tecnologia e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA); Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Potiguar (UNP); Graduado em Administração pela Universidade Potiguar (UNP). Professor e coordenador do curso de Logística da Faculdade de Ensino Integrado Associação Solidária de Líderes de Mossoró (FASLIM). Consultor e escritor na área de gestão.

**BRENDA NATHÁLIA FERNANDES OLIVEIRA**

Especialista em Saúde Pública - UNOPAR; Graduada em nutrição pela Universidade Potiguar - UNP. Professora dos cursos da área da saúde da Faculdade de Ensino Integrado Associação Solidária de Líderes de Mossoró (FASLIM).

**CAMILA MACHADO BARDINI**

Possui graduação em Design com Ênfase em Projeto de Produtos pela Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC (2015). É Mestranda do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Participa do Grupo de Pesquisa em Inovação, Educação e Empreendedorismo Social - GIEES. Possui experiência de mercado com o desenvolvimento de projetos de interiores e atua na pesquisa principalmente com os temas: Economia Criativa, Ecodesign, Ergonomia, Desenvolvimento de Produtos, Desenvolvimento Socioeconômico e Desenvolvimento Sustentável.

**CARLA SPILLERE BUSARELLO**

Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC (2016). Graduada em Administração de Empresas (Bacharel) pela Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC (2015). Cursa graduação em Marketing (Tecnologia) pelo Centro Universitário Internacional - UNINTER. Tem experiências na área de Administração, atuando principalmente nos temas: Empreendedorismo Social, Cooperativismo, Agricultura Familiar, Desenvolvimento Rural, Gestão de Organizações Sociais, Recursos Hídricos.

**CRISTIANE DE PAULA BACHMANN**

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Franciscana- UNF (2003-2008), em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM (2010-2014) e mestre em Gestão de Organizações Públicas pela PPGOP/UFSM (2016-2017). Servidora Pública Federal desde 2011. Ocupante do cargo de Administradora. Atualmente exerce a função de Chefe de Núcleo de Apoio Técnico na Coordenadoria de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria/UFSM.

**DANIEL ARRUDA CORONEL**

Professor Adjunto do Departamento de Economia e Relações Internacionais, com atuação como Docente Permanente nos Programas de Pós-Graduação (Stricto sensu) em Gestão de Organizações Públicas, de Agronegócios e de Economia e Desenvolvimento, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Atualmente, é bolsista de produtividade do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), diretor da Editora UFSM e presidente do seu conselho editorial (desde 2013); Presidente da Comissão de Ética da UFSM; Consultor Ad-hoc do Instituto de Pesquisas Educacionais INEP/MEC e do CNPq; editor associado da Revista Ciência Rural (Qualis B1 em Administração) e da Revista Práticas em Administração Pública (ISSN: 2526-6292); acadêmico e membro do conselho fiscal da Academia Santa-Mariense de Letras (ASL); membro do comitê assessor da área de Ciências Sociais Aplicadas da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (Fapergs); membro do conselho científico permanente da Editora CRV; membro do conselho fiscal da Câmara do Livro de Santa Maria; parecerista de periódicos internacionais e nacionais e líder do Grupo de Estudos em Administração Pública, Econômica e Financeira (UFSM); (certificado pelo CNPq).

**DÉBORA VOLPATO**

Possui graduação em Administração com linha específica em Comércio Exterior pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (2010), MBA em Comunicação e Estratégias de Marketing (2012) e Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico. Pesquisadora na área de Sucessão Familiar. Atualmente é Gerente Administrativo da Volpato Representações LTDA e Docente no curso de Processos Gerenciais do SENAC.

**EDUARDO BELISÁRIO FINAMORE**

Doutor em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa. Professor Titular do Departamento de Economia da Universidade de Passo Fundo. Ministra disciplinas na área de Contabilidade Social, Mercado de capitais e Microeconomia. Tem experiência com técnicas aplicadas a Modelos de Insumo-Produto e Desenvolvimento Regional.

**FERNANDA SANTOS MENDES**

Mestre em Estratégia e Operações pela Universidade Federal Fluminense (2016), Engenheira de Produção pela Universidade Federal Fluminense (2010) e Técnica em Telecomunicações pela Escola Técnica Pandiá Calógeras (2004). Carreira desenvolvida na área de Gerenciamento de Projetos e Processos com ampla experiência em: organização e gerenciamento do tempo, análise de risco para tomada de decisão; definição de estratégias para desenvolvimento e melhoria contínua de projetos e processos; contratação e gestão de serviços terceirizados; preparação e execução de reuniões de status de projetos com base em indicadores de desempenho.

**FLÁVIA APARECIDA REITZ CARDOSO**

Professora Graduada em Matemática pelas Faculdades Reunidas de Admin. Ciências Contábeis e Econômicas de Palmas (1992), Mestre em Métodos Numéricos em Engenharia pela Universidade Federal do Paraná (2004) e Doutora em Engenharia Química pela Universidade Estadual de Maringá. Leciona na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, na área de Matemática. Trabalha com modelagem matemática na precipitação de partículas com fluidos supercríticos. Docente do Mestrado em Inovações Tecnológicas da UTFPR/CM.

**FLÁVIA SANTOS**

Mestre em Gestão do Ambiente Construído pela Universidade Federal de Juiz de Fora (Março/2017). Especialista em Gerenciamento de Projetos pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (Março/2018). Graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Juiz de Fora (Agosto/2014). Tem experiência na área de Arquitetura e Urbanismo, com ênfase em Arquitetura e Urbanismo, bem como experiência em design de interiores, projetos de arquitetura, gestão de projetos e sustentabilidade. Atualmente trabalha como gerente de contas na Stone Co.

**FLÁVIA VIEIRA DA SILVA MEDEIROS**

Possui graduação em Engenharia Química pela Universidade Estadual de Maringá (2004), mestrado em Engenharia Química pela Universidade Estadual de Maringá (2008) e doutorado em Engenharia Química pela Universidade Estadual de Maringá (2012). Atualmente é professora adjunta da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Campo Mourão. Tem experiência na área de Engenharia Química e Engenharia Sanitária, atuando principalmente nos seguintes temas: água potável, adsorção, filtração, auxiliares naturais de coagulação e floculação. Docente do Mestrado em Inovações Tecnológicas da UTFPR/CM.

**FRANCISCO EDIVALDO BRITO DE CASTRO**

Graduado em Gestão de Tecnologia da Informação, Pós-graduado em Gestão de Projetos para Tecnologia da Informação e Mestrando Stricto Sensu em Ciências da Educação. Vasta experiência em gestão de projetos e gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação, atualmente compoño o quadro docente da Pós-graduação da Faculdade Evolução, além de exercer o cargo de Assessor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional na Fundação de Ciência, Tecnologia e Inovação de Fortaleza.

**FRANCISCO IGO LEITE SOARES**

Mestre em Engenharia de Petróleo e Gás pela Universidade Potiguar (UnP-RN, 2013); Especialista em Gestão Empresarial pelas Faculdades Integradas de Jacarepaguá (FIJ-RJ, 2010) e em Docência no Ensino Superior pela Universidade Potiguar (UnP-RN, 2010). Professor do curso de Administração da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA)

**GILSON BRITO ALVES LIMA**

Engenheiro Civil. Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho e Mestre em Engenharia Civil pela UFF. Doutor em Engenharia de Produção pela COPPE / UFRJ. Professor da Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense. Atua nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão, através de projetos de formação e desenvolvimento tecnológico, com ênfase nas áreas de Modelagem em Gestão Industrial de Segurança, Meio Ambiente, Riscos e Manutenção.

**GISELLE CILAINE ILCHECHEN COELHO**

Mestranda em Administração pela FGV (RJ), MBA em Governança Corporativa, Especialização em Administração e Finanças e Graduação em Sistemas de Informação. Funcionária do Banco do Brasil há quase 19 anos, atuando em diversas áreas com destaque para Seguridade, Governança, Estratégia Corporativa e Gestão da Empresa. Atualmente exerce a função de Gerente Executiva na BB DTVM, gestora de ativos, subsidiária integral da BB DTVM.

**HELAINÉ CRISTINE CARNEIRO DOS SANTOS**

Mestra em administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Graduada em administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Professora do curso de Administração na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

**HELTON LUIZ SANTANA OLIVEIRA**

Doutorando em Engenharia de produção pela UFF. Mestre em Sistemas de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde no Trabalho pela UFF; Especializado em Acústica Aplicada ao Controle de Ruído pela UFSC; Especializado em Análise e Gerenciamento de Riscos Industriais pela UFRJ; Pós Graduado Lato Sensu em Engenharia de Segurança pela Unifenas; Graduado em Engenharia Mecânica pela UnB; Experiência profissional com destacada atuação em: Indústria aeronáutica (manutenção de aeronaves); Indústria de bebidas (cerveja & refrigerantes); Indústria alimentícia (abate e processamento de frangos & laticínios); Indústria cimenteira e de mineração (nióbio); Indústria de energia elétrica (geração & transmissão); Indústria de petróleo & gás.

**IGOR MEIRELLES GOMES**

Possui graduação em Engenharia de Produção pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo(2014) e especialização em MBA em Gestão de Projetos pela Universidade Estácio de Sá(2016).

**IURY MELO DE PINHO**

Pós-graduado em Gestão de Projetos pela Universidade Estácio de Sá. Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará – UECE. Tecnólogo em Gestão Hoteleira pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE. Atualmente trabalha como analista de projetos de sustentabilidade na 3E Engenharia em Eficiência Energética.

**JANAINA FIGUEIRA MARCHESI**

Possui graduação em Engenharia de Produção pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (2014) e mestrado em Engenharia de Produção pela PUC-Rio (2015). Atualmente cursa Doutorado na PUC-Rio em Engenharia de Produção e é pesquisadora bolsista do Instituto Tecgraf/ PUC-Rio. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Programação e Controle de Sistemas de Produção e Operações, atuando principalmente nos seguintes temas: Planejamento e Programação de Operações em Saúde, simulação, programação matemática, otimização, estatística, data analysis, séries temporais, controle estatístico do processo, Sales and Operations Planning (S&OP), entre outros. Domínio avançado do idioma inglês e básico do espanhol. Conhecimento avançado no Pacote Office e intermediário em MS Project, Arena Simulation Software e AIMMS, além de noções básicas de Visio, Minitab e AutoCAD.

**JOÃO PINHEIRO DE BARROS NETO**

Pós-doutorado, Doutor em Sociologia, Mestre em Administração, Coordenador e professor do Curso de Extensão em Liderança Aplicada da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC (COGEAE). Membro do Grupo de Excelência em Instituições de Ensino Superior - GIES do Conselho Regional de Administração de São Paulo - CRA SP. Professor da graduação da UNISA/SP, UNINOVE/SP, professor do MBA da UNISUL/SC. Tem vinte e três livros publicados como autor, coautor e organizador, além de vários artigos. Membro da Banca Examinadora do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ (2002, 2004, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016).

**JULIO CESAR GIACOMINI**

Professor Titular I na Faculdade de Direito da Universidade de Passo Fundo-UPF. Mestre em Direito Público pela Unisinos, Especialista em Direito Público pela UFSC. Especialista em Direito Tributário pela UPF, Especialista em Direito Tributário pela UPF. Graduado em Ciências Econômicas e em Ciências Jurídicas e Sociais pela UFRGS.

**JULIO CESAR ZILLI**

Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico (2015), MBA em Gestão Empresarial (2003), Especialização para o Magistério Superior (2007) pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC) e Graduado em Ciências Contábeis (1997) pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Autor de capítulos de livro, artigos científicos publicados em revistas e anais de congressos/seminários/simpósios nacionais e internacionais. Como professor, experiência nos Cursos de Graduação em Administração e Comércio Exterior da UNESC e Escola Superior de Criciúma (ESUCRI) envolvendo as disciplinas de Legislação Aduaneira, Logística Internacional, Transportes e Seguros Internacionais, Práticas Gerenciais de Exportação e Importação, Negociações Internacionais, Administração Estratégica, Introdução ao Comércio Exterior, Projeto de Pesquisa e Trabalho de Curso (TCC). Na pós-graduação, professor do MBA em Comércio Exterior e Negócios Internacionais/UNESC, Logística Empresarial /UNESC e Gestão da Produção/UNOCHAPECÓ. Organizador dos Ebooks Perspectivas Contemporâneas em Administração e Comércio Exterior/UNESC e Estratégias de Gestão e Comércio Exterior: os desafios do mundo globalizado do século XXI. Coordenador e Editor da Revista que comporta os Anais do Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior/UNESC e do Programa SICAD (Simulado Integrado de Conhecimentos de Administração) / UNESC. Membro do Núcleo Docente Estrutura (NDE) do Curso de Administração-Comércio Exterior/UNESC. Líder do Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais - GENINT / UNESC e professor colaborador dos Grupos de Pesquisa Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento (UFSC) e do Grupo de Estudos Propriedade Intelectual em perspectiva interdisciplinar (UFRGS). Na gestão empresarial de empresas do ramo cerâmico e agroindustrial, profissional com experiência em todas as áreas relacionadas ao comércio internacional (comercial, logística, financeiro e documental) com destaque para os mercados da Europa, Ásia e África. Tem experiência na área de Administração, com ênfase no Comércio Exterior, atuando principalmente nos seguintes temas: comércio exterior, negócios internacionais, gestão portuária, estratégia, competitividade, inovação, desenvolvimento, políticas governamentais, governança e governança multinível.

**KHEITT SILVA VALE**

Mestranda em Administração pela Fundação Getulio Vargas FGV/RJ, possui Especialização em Finanças pela Universidade Federal de Juiz de Fora UFJF e Graduação em Administração pela Faculdade Metodista Granbery. Atua no setor de educação básica a mais de 10 anos. Foi Gerente Financeiro e Administrativo na Rede Apogeu de Ensino e Gerente Financeiro Regional do Grupo PENSI de Ensino. Foi a responsável regional de Minas Gerais pela Due Dilligence para o processo de fusão que gerou o Grupo Eleva Educação. Desenvolveu projetos de iniciativa da EMCASA/JF em parceria com a Prefeitura Municipal de Juiz de Fora. Atualmente é consultora empresarial e pesquisadora da Fundação Getulio Vargas e do Banco Interamericano de Desenvolvimento - DIB.

**LOURENÇO COSTA**

Possui Graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Espírito Santo, Especialização e Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná e Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. É professor titular do Instituto Federal do Espírito Santo, com experiência de atuação nas áreas de Expressão Gráfica, Gestão de Processos de Negócio e Sustentabilidade Corporativa. É autor de diversos livros sobre a ferramenta AutoCAD .

**LUANA APARECIDA DE AMORIM**

Luana Aparecida de Amorim - Graduanda em administração pela UFG. Atualmente, estagiária nas dependências da UFG com desenvolvimento do projeto Boletim Da Cesta Básica de Alimentos Município de Catalão-Go. Interessa-se por carreira acadêmica.

**LUANA DA SILVA GARCIA**

Iniciação Científica Júnior com o tema principal Empreendedorismo e Empreendedorismo Social um estudo voltado a área rural; Universidade Estadual do Centro Oeste; Orientador; Antônio Costa Gomes Filho

**LUANA DE CAMPOS FERREIRA**

Acadêmica de Direito pela Universidade Estadual de Ponta Grossa, ingressa em 2018. Participante do Projeto de Extensão Falando em Família (PROEX/UEPG)

**LUCIANE MARIA ARGENTA DE MATTES PAULA**

Possui graduação em Ciências Econômicas (2003), Especialização em Administração Pública (2006) e mestrado em Desenvolvimento Regional e Ambiental (2008), todos pela a Universidade de Rondônia. Atualmente é professora em regime parcial da Faculdade de Ciências Administrativas e Tecnologia – FATEC/RO e é servidora efetiva – Tribunal de Contas do Estado.

**LUDMILA NUNES BRAGA**

Possui graduação em Administração (2016) pela Faculdade de Ciências Administrativas e Tecnologia – FATEC/RO, cursando Direito pela União das Escolas Superiores de Rondônia – UNIRON. Atualmente funcionária em regime celetista do Segundo Ofício de Imóveis de Porto Velho/RO.

**MANUELLA OLIVEIRA LAVINSKY**

Graduanda em Administração pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC) e bolsista em iniciação científica, seguindo a linha de pesquisa Gestão participativa nas organizações. É também graduanda em Matemática (licenciatura) no Centro Universitário Leonardo da Vinci (UNIASSELVI/Itabuna). Tem interesse e afinidade pelas áreas de financeira e pesquisa operacional, pesquisa mercadológica e recursos humanos.

**MARCELLUS HENRIQUE RODRIGUES BASTOS**

Mestre em Administração - MPA Mestrado Profissional em Administração - PPGA- UFF, pela Universidade Federal Fluminense(2013-2015). Bacharel em Administração pela Universidade Federal Fluminense (2010) e Bacharel em Relações Públicas pelo Centro Universitário de Barra Mansa (2005), Pós graduado - MBA em marketing empresarial pela Universidade Federal Fluminense (2009), Formado Empreendedorismo pela Universidade Federal Fluminense(2014). bolsista- agente local de inovação - ALI- campo - Serviço de Apoio às



Micro e Pequenas Empresas do Rio de Janeiro no período de 2012 a 2014. Tutor-professor pelo CEDERJ - UFF à 5 anos onde monitora a disciplina de administração estratégica. Professor substituto pela UFF no período de 2013 a 2014, onde ministrou aulas de Organização, sistemas e métodos, Gestão de processos, Metodologia de Pesquisa, administração estratégica e estratégia empresarial. Atualmente é professor do CEFET /RJ - campus Valença, onde responde pelas disciplinas de Organização, sistemas e métodos, Gestão da produção, Metodologia da pesquisa, Administração de sistemas logísticos e Gestão empreendedora. As áreas de pesquisa e de atuações de interesse cercam os seguintes temas: Modelos de tomada de decisão empreendedoras, influências sócio-econômicas regionais empreendedoras, formação acadêmica e inovação empreendedora, cultura empreendedora, empreendedorismo social e influências sociais ao desenvolvimento empreendedor.

### **MARCO ANTONIO CAVALCANTI BATISTA**

Mestre em Saúde Pública. Especialista em Gestão Pública. Analista de Gestão em Saúde. Instituto Aggeu Magalhães - IAM, Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz, Av. Prof. Moraes Rego, s/n - Cidade Universitária - Campus da UFPE, Recife - Pernambuco, Brasil. e-mail: marco@cpqam.fiocruz.br.

### **MARIA APARECIDA HIPPERT**

Possui graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Juiz de Fora (1983), mestrado em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense (1998) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2005). Atualmente é professora associado da Universidade Federal de Juiz de Fora. Tem experiência na área de Engenharia Civil, com ênfase em Gestão de Projeto, atuando principalmente nos seguintes temas: gerenciamento de empreendimento, inovação tecnológica e informação tecnológica.

### **MARINO LUIZ EYERKAUFER**

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2002), especialização em Adm/Mkt pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2004), mestrado em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (2007) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2017). Atualmente é professor universitário efetivo da Universidade do Estado de Santa Catarina

### **MELISSA WATANABE**

Possui graduação em Agronomia pela Universidade Federal do Paraná (1996), Ciências Econômicas pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2016), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2001) e doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2009). Atualmente é professora permanente do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Tem experiência na área de Administração, Economia, atuando principalmente nos seguintes temas: bioenergia, agronegócio, uso da terra, gestão de recursos hídricos, estratégia, desenvolvimento regional, empreendedorismo, empreendedorismo social, inovação, Triple Helix, inovação social, terceiro setor.

### **MICHELE DOMINGOS SCHNEIDER**

Possui graduação em Administração de empresas pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (2003) e mestrado em DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (2016). Atualmente é professor titular da Universidade do Extremo Sul Catarinense. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Logística empresarial, atuando principalmente nos seguintes temas: educação a distância, logística, educação, gestão e competitividade.

**MIGUEL TADEU DOS SANTOS SOUZA**

Consultor Empresarial e Especialista em Gestão Comercial, Pós Graduado em Liderança e Gestão Organizacional pela UNISUL, Graduado em Marketing pela UNISUL e membro registrado ao Conselho de Administração-CRA/RS 002464 e com mais de 30 anos de vivência profissional. Sólido histórico em gestão estratégica de vendas, no desenvolvimento de projetos focados em resultados e na visão integrada de atividades comerciais. Desenvolvimento de conteúdo e instrução de capacitações com ênfase na formação e desenvolvimento de lideranças, na excelência em atendimento e na qualificação de equipes comerciais, negociação e vendas e comunicação interpessoal e corporativa.

**NADIA KASSOUF PIZZINATTO**

Doutora e Mestre em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). Administradora e Economista pela Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep). Pós Doutorado em Administração e Marketing pela Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla - UPAE (México). Professora do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep), lecionando no Curso de Doutorado em Administração, Pesquisadora e Consultora Organizacional. É líder do Grupo de Pesquisa de Marketing e Estratégia (GPME). É autora de livros, capítulos de livros e trabalhos apresentados em eventos científicos na área de Administração e Marketing.

**NAIARA FAIAD SEBBA CALIFE GARCIA**

Possui graduação em Engenharia Elétrica ênfase Eletrônica pela UFU (Universidade Federal de Uberlândia - 2003). Mestrado em Engenharia de Produção pela UFSCar ( Universidade Federal de São Carlos - 2008). Professora Adjunta I do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão, atuando principalmente nas seguintes áreas: Logística, Armazenagem, Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística hospitalar. Possui experiência na área hospitalar atuando em gestão hospitalar e gestão financeira.

**PAULO GEOVANI ALVIM PEIXOTO**

Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pela UFF; Graduado em Engenharia Elétrica pela UFF. Experiência profissional com forte atuação na manutenção de ativos em subestações de potência, linhas de transmissão e sistemas teledados para medição de energia elétrica; Construção de redes elétricas aéreas e subterrâneas de MT; Gestão de ativos para revisão tarifária; Análise de furtos e fraude na medição de energia elétrica; Análise de riscos em processos; Desenvolvimento de softwares voltados à automação de processos; e Ciência de dados.

**RADUAN TESARIN**

Estudante de Engenharia de Produção na Universidade Federal de Goiás campus Catalão da turma de 2017, atua também como profissional freelancer no cargo de gerente operacional e estratégico da Cotton Racing Motorsports.

**RAFAEL RABELO DA SILVA**

Graduação em andamento em Administração pela Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Brasil

**RENATA FARIA DOS SANTOS**

Doutora em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (PPED) pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (2016). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual do Norte Fluminense (2009). Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Escola Superior Aberta do Brasil (2008) e em Planejamento, Implementação e Gestão de educação à distância pela Universidade Federal Fluminense (2012). Graduada em Administração pela Universidade Federal Fluminense (2003). Atuou como coordenadora e professora dos cursos de Administração e Ciências Contábeis na Universidade Iguçu. Como tutora dos cursos a distância em Administração (UFRRJ) e Empreendedorismo (UFF). Atualmente é professora do curso de graduação em Administração no CEFET/RJ e conteudista da disciplina de Empreendedorismo do curso de Engenharia de Produção oferecido pelo CEDERJ e CEFET/RJ.

**RODRIGO DALLAGNOL**

Técnico em Eletrônica e Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas. Atua no Serviço Público Federal como Técnico de Laboratório lotado na Coordenação do Curso de Engenharia Eletrônica e como Coordenador do Hotel Tecnológico da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Toledo. Possui atuações como instrutor da área técnica em instituições de ensino públicas e privadas. Discente no curso de Engenharia Eletrônica da UTFPR. Discente no Curso de Especialização em Redes de Computadores e do PPGTCA - Programa de Pós-Graduação em Tecnologias Computacionais para o Agronegócio, como aluno externo. Interesse nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, sendo membro GEAS - Grupo de Pesquisas em Eletrônica Aplicada e Sistemas. Larga experiência anterior na iniciativa privada, principalmente com desenvolvimento de produtos e serviços baseados em ferramentas de TI e Eletrônica Embarcada. Forte afinidade com tópicos relacionados à empreendedorismo, inovação, relações empresariais e desenvolvimento econômico setorial. Discente do Mestrado em Inovações Tecnológicas da UTFPR/CM.

**RODRIGO LEME DIAS DE SOUZA**

Doutorando em Ciencias Empresariales y Sociales Aplicadas na Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales Aplicadas conveniada com a Universidade de Hochschule MAINZ (Alemanha). Especialista em Controladoria e Contabilidade Gerencial pela Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Avaré Conveniada pelo CRC/SP. Especialista em Gestão Pública no Centro Universitário Eurípedes da Rocha de Marília. Especialista em Auditoria pela UEPG - Universidade do Estado de Ponta Grossa. Graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Avaré. Atualmente é Auditor da Prefeitura Municipal de Itaporanga (SP) e Docente de Graduação das Faculdades Integradas de Itararé - FAFIT, Docente da Faculdade de Arapoti - União Latino-Americana de Tecnologia - FATI e Docente de Pós Graduação na Universidade Norte Pioneiro do Paraná, Docente de Pós Graduação Faculdade Santanna e Faculdade de Ponta Grossa.

**ROQUEMAR DE LIMA BALDAM**

Doutorado em Engenharia de Produção. Tem experiência prática na implantação em organizações Privadas e Públicas, nas áreas de Pesquisa, Processos, Projetos, Gerenciamento Eletrônico de Informação, Gestão do Conhecimento, Ferramentas para racionalização do trabalho. Certificado PMP (Project Management Professional), CBPP (Certified Business Process Professional) e CDIA+ (Certified Document Imaging Architect+). Gestor Regional da ABPMP Brasil.

### **RUMENING ABRANTES DOS SANTOS**

Doutor em Administração pela Unimep (Universidade Metodista de Piracicaba). Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes e Graduação em Administração de Empresas com Habilitação em Cooperativismo pela Universidade Federal de Viçosa. Atualmente é professor Adjunto da Universidade Federal do Tocantins. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: marketing, cooperativismo, fidelização de clientes, estudos de casos e diagnóstico organizacional. É autor de diversos capítulos de livros e artigos acadêmicos científicos publicados em revistas nacionais e internacionais.

### **SÉRGIO CHAVES ARRUDA**

Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (2012). Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Federal do Ceará (2009). Graduado em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (2005). Docente do ensino superior (graduação e pós-graduação), com experiência em planejamento e implementação de métodos de trabalhos e sistemas de gestão, mapeamento, modelagem e documentação de processos organizacionais, elaboração de manuais de normas e procedimentos operacionais e perfilamento de equipes de trabalho.

### **SÉRGIO MARIAN**

Professor do Curso de Graduação em Ciências Contábeis e coordenador do Curso de Especialização em Controladoria e Finanças da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, Campus Ibirama/SC. Mestre em contabilidade (2008) e graduação em Ciências Contábeis (1998) pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Também é especialista em gerenciamento da qualidade dos serviços contábeis pela Universidade do Vale do Itajaí/SC (2002).

### **STEPHANIE MANRHARA BORGES SANTANA**

Graduanda em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão (UFG/GO). Diretora de Recursos Humanos na Empresa EnAção Consultoria Jr. Possui conhecimento em Logística Integrada nas áreas de Logística Reversa.

### **TEOFÂNIA CRISTINA REZENDE DE SOUZA**

Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal Fluminense (2008). Especialização em Gestão da Administração Pública pela Universidade Castelo Branco.

### **THALMO DE PAIVA COELHO JUNIOR**

Professor Titular do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES) e docente permanente no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), é Doutor em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ2003 (Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro), Mestre em Engenharia Metalúrgica e de Materiais pela COPPE/UFRJ 1997 e Especialista em Educação Tecnológica pela UFES 1997 (Universidade Federal do Espírito Santo), bem como Especialista em Didática e Pedagogia pela UFES 1993. Graduou-se em Engenharia Metalúrgica pela UFF 1988 (Universidade Federal Fluminense).

## **VALKYRIE VIEIRA FABRE**

Doutoranda em Contabilidade (UFSC), Mestre em Contabilidade (UFSC), Especialista em Auditoria pública (UFSC), Especialista em Contabilidade Pública (UNIVALI), Especialista em Direito Público (UNIVALI), Bacharel em Ciências Contábeis (UNIPLAC). Contadora, atualmente é professora da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e membro da Associação Brasileira de Contadores Públicos.

## **VALTER OLINDA PEREIRA**

Bacharel em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco

## **WALBER SANTOS BAPTISTA**

Bacharel em Administração de Empresas (FCAP/UPE). Bacharel em Ciências Econômicas (DLCH/UFRPE). Especialista em Business: Empreendedorismo e Gestão Empresarial (DLCH/UFRPE). Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural (PADR/UFRPE). Doutorando em Administração (PPGA/UFRN). Professor das Disciplinas de Gestão da Inovação e de Empreendedorismo, dos Cursos de Bacharelado em Administração e de Bacharelado em Sistemas de Informação, da UAST/UFRPE.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7042-023-7



9 788570 420237