



em

Tópicos

Administração

1ª EDIÇÃO

16



Editora Poisson



Editora Poisson

Tópicos em Administração

Volume 16

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
Msc. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T674

**Tópicos em Administração - Volume 16/
Organização Editora Poisson - Belo
Horizonte - MG: Poisson, 2018
317p**

Formato: PDF

ISBN: 978-85-7042-033-6

DOI: 10.5935/978-85-7042-033-6

**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

contato@poisson.com.br

Sumário

Capítulo 1: O Pensamento Computacional como Ferramenta na Gestão Estratégica..7

Ana Paula de Carli Bertaioli, Diego Ricardo Krohl

Capítulo 2: Auditoria interna como ferramenta de gestão nas empresas de médio porte 16

Hamma Carolina de Lima Nogueira, Karine de Jesus Rodrigues Santana, Tatiane Nunes da Costa, Janice Rodrigues da Silva, Rodrigo Pereira da Costa, Márcio Antônio Duarte

Capítulo 3: Plano estratégico de marketing sob a ótica de gestão de projetos: um estudo aplicado na Escola Alpha.....25

Maicon da Silva Marques, Gustavo Barbieri Lima

Capítulo 4: Marketing de relacionamento: comércio de praia no município do rio de janeiro ferramentas de relacionamento e fidelização.....33

Marcio Nery Trotta Dallalana, Regina Rianelli de Brito, Jesus Domech Moré, Jorge Julio Landeiro de Vaz, Anderson Garcia Gonçalves, José Carlos Beker

Capítulo 5: Relacionamento com o cliente na época digital: Impacto das mídias sociais na imagem da marca e na intenção de compra40

Ana Paula Lima Marques Fernandes, Eduardo da Silva Lopes Muniz, Isabela Macena Gomes, Nathália Crispim Milanês, Philip Diego Rodrigues Silva

Capítulo 6: A importância das marcas para uma organização e o impacto na vida das pessoas52

Arley da Conceição Ramos da Silva, Regina Rianelli de Brito, Jesus Domech Moré, Jorge Julio Landeiro de Vaz, Jose Carlos Beker

Capítulo 7: O poder de influência da liderança na percepção dos liderados e do gestor62

Milene Sueli Souza Coelho, Angelina Maria de Oliveira Licório

Capítulo 8: Liderança intraempreendedora no setor público: Um estudo do perfil profissional e da percepção dos funcionários em um serviço de saúde.....79

Daniela de Oliveira Massad, Marilena Marangoni de Lorenzi Cancelier, Inara Antunes Vieira Willerding, Édis Mafra Lapolli

Capítulo 9: Análise das motivações dos voluntários das Organizações Não Governamentais: Casa Aliança a partir da ótica dos próprios voluntários92

Fransuelton Henrique de Oliveira, Ramon dos Santos Sousa, Janayna Arruda Barroso, Sidney Roberto Cabral

Sumário

- Capítulo 10:** Gestão da diversidade como diferencial estratégico para as organizações: Um estudo de caso 107
Renata Elias da Silva
- Capítulo 11:** O fenômeno teto de vidro e a ascensão da mulher na organização 123
Ana Claudia de Almeida Braga Martins, Marisa Claudia Jacometo Durante
- Capítulo 12:** Os problemas no processo de sucessão familiar nas empresas brasileiras em artigos publicados na base SCIELO no período 2011-2017 137
Cleverson Molinari Mello, Edna Eulália de Andrade, Lilian da Silva Dias, Patrícia de Oliveira
- Capítulo 13:** Os desafios na docência do empreendedorismo na educação de nível técnico na região de Catalão – GO: Relato de experiência 146
Hamma Carolina de Lima Nogueira, Karine de Jesus Rodrigues Santana, Tatiane Nunes da Costa, Janice Rodrigues da Silva, Marcos Alves Gomes, Maciel Rodrigues Borges
- Capítulo 14:** Sofrimento e estigma na gestão do trabalho docente na pós-graduação Stricto Sensu 154
Robson Luiz Sueth de Oliveira, Maria de Fátima Costa de Paula
- Capítulo 15:** A implementação do manual de fiscal de contratos no âmbito municipal 167
Denize Aparecida Hamilka
- Capítulo 16:** Planejamento de pensões: Análise de referencial em publicações quanto à preparação para aposentadoria 175
Nathalie Gabrielle Jun Matsumoto Röder, Hilda Alberton de Carvalho
- Capítulo 17:** Gerenciamento de riscos no trabalho em altura: Análise comparativa dos dados dos anuários estatísticos da previdência social de 2012 a 2014..... 188
Elbene Oliveira Henrique, Rafael da Silva Cordeiro
- Capítulo 18:** A relevância da gestão por processos para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.....200
Kelly Cristina Rodrigues da Rocha, Chayana Leocádio da Silva, Mirian Miranda Cohen
- Capítulo 19:** a gestão por processos subsidiando a prestação de serviços biotecnológicos: estudo de caso no laboratório de tecnologia de anticorpos monoclonais - Fiocruz214
Aloysio Moreira Junior, Márcia Arissawa, Chayana Leocádio da Silva

Sumário

Capítulo 20: Redesenho de processos como método para atendimento aos aspectos regulatórios e de efetividade na gestão documental e arquivística: estudo de caso em Bio-Manguinhos – Fiocruz	222
Chayana Leocádio da Silva, Carina Duim Gonçalves	
Capítulo 21: Modelo híbrido de gerenciamento de projetos: o caso dos arquitetos urbanistas.....	229
Sonia Lopes da Silva	
Capítulo 22: Análise do valor da cesta básica, dos produtos industrializados e in natura, e das cadeias de suprimentos correlatas do trigo/pão francês e do leite/manteiga: um estudo em painel de respondentes varejistas em Jacareí – São Paulo.	239
Léia Luanda da Silva, Eduardo de Paula e Silva Chaves	
Capítulo 23: Arrecadação tributária e a questão da cannabis no Brasil: Um tópico para a discussão no âmbito da administração pública	247
Lucas Lima Pereira, Miguelangelo Gianezini, Thiago Rocha Fabris	
Capítulo 24: Implementação de previsão de demanda na indústria de laticínio – Um estudo de caso.....	256
Victor Lopes de Souza, Edson de Jesus da Costa, Rayana Silva Alves Passoni, Walker Brum Lobato Filho, Marcos Paulo de Oliveira Motta	
Capítulo 25: Gestão de estoques e previsão de demanda: estudo de caso numa empresa automotiva.....	269
João Leonardo Alves Machado, Diogo Robson Monte Fernandes, Michelle Luise Soares da Silva Silveira	
Capítulo 26: Aplicação da análise de regressão múltipla para aferir a taxa de sustentabilidade de um país: Uma ferramenta para a medição do impacto ambiental na sociedade contemporânea	282
Giovani Glaucio de Oliveira Costa	
Capítulo 27: Análise do processo de captação de recursos realizado em instituição do terceiro setor	293
Hamma Carolina de Lima Nogueira, Karine de Jesus Rodrigues Santana, Tatiane Nunes da Costa, Janice Rodrigues da Silva, Jorge Luiz Lopes Maciel, Jose Waldo Martinez Espinosa	
Autores:	303

Capítulo 1

O PENSAMENTO COMPUTACIONAL COMO FERRAMENTA NA GESTÃO ESTRATÉGICA

Ana Paula de Carli Bertaioli

Diego Ricardo Krohl

Resumo: O cenário atual em que estão inseridas as organizações exige que essas estejam a cada dia mais preparadas para o processo decisório de maneira rápida e objetiva. Nesse sentido, o presente trabalho traz uma reflexão sobre a gestão estratégica com o incremento do pensamento computacional como ferramenta para auxiliar nas estratégias traçadas pelas empresas. É proposto um modelo a ser aplicado para as mais variadas situações, às quais estão presentes no cotidiano das instituições, este permite que sejam analisadas as possibilidades conhecidas que permeiam um problema e suas consequências para que se tenha uma visão sistêmica para o caso. O protótipo desse modelo foi apresentado no trabalho em um contexto em que uma indústria de médio-porte estava passando por dificuldades financeiras, a partir do qual foram traçadas ações e analisadas as opções de solução, bem como suas consequências e para cada uma delas atribuído valores em uma escala de 0 a 5, permitindo identificar quais seriam as prioridades de ações conforme sua importância para a resolução do problema.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Pensamento Computacional, Processo Decisório.

1. INTRODUÇÃO

Ao olhar o passado histórico da Administração, percebe-se que, como as demais ciências, ela precisou evoluir constantemente para acompanhar as demandas das organizações. Dos primeiros estudos e teorias emanadas no início do século passado, com a Teoria Científica de Frederick Taylor, até as teorias mais modernas utilizadas no presente, vários pensamentos se sobrepuseram uns aos outros ou apenas se complementaram.

As teorias de gestão existentes, por mais que possuam aspectos contraditórios entre si, também se integram e podem promover respostas integradas perante a complexidade encontrada nas organizações. As teorias clássicas inclusive, servem como base para os modelos que vêm surgindo e se complementando com o passar do tempo, trazendo novos elementos que permitem evolução nos processos (SANTOS, 2008).

A gestão estratégica é uma ciência complexa, mas por outro lado, flexível, a qual permite que novas técnicas e práticas sejam utilizadas na busca pela almejada excelência. As respostas aos problemas do mercado competitivo e desafiador atual, não demandam apenas pela utilização de um método clássico, mas da implantação de práticas que promovam respostas rápidas, eficientes e eficazes, estas por sua vez, devem estar assimiladas pela equipe administrativa e ser parte da cultura da empresa (ANSOFF e MCDONNEL, 1993).

Neste cenário abordado, o Pensamento Computacional (PC) apresenta-se como uma das técnicas promissoras para ser incorporada em favor da gestão estratégica, uma vez que esta envolve a resolução de problemas, projeção de ocorrências, sistemas e compreensão do comportamento humano, onde faz uso de conceitos da ciência da computação e de sua forma de agir. À partir do uso dessas técnicas é possível modelar e analisar um problema tornando-o tratável (WING, 2006).

O presente trabalho visa realizar uma análise sobre a utilização do PC na gestão estratégica, fazendo a relação entre seus meios de resolução de problemas com a possibilidade de sua aplicação em decisões e cenários cotidianos de uma organização. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca do tema, com face aos conceitos da gestão estratégica, bem como da área de

computação que podem fornecer subsídios para a resolução de seus problemas. Também foi proposto um modelo inicial de aplicação a ser utilizado em um cenário comum enfrentado pelas empresas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esse capítulo apresenta conceitos fundamentais de gestão estratégica a serem considerados para o processo de tomada de decisão em uma organização, bem como de tópicos da área de Tecnologia da informação que serão correlacionados ao modelo a ser elaborado.

2.1 ESTRATÉGIA

De acordo com Zancanelli (1996), o conceito de estratégia não é algo fácil, pois não é algo que se defina em uma frase única, sendo necessário antes avaliar a amplitude de sua utilização, mas que pode ser definida em um de seus aspectos gerais como: “um guia para pensar nas decisões sobre ações interativas com reações não previsíveis”. Este entendimento nos traz a ideia de complexidade acerca da resolução dos problemas aos quais os gestores estão comumente expostos.

Para Ansoff e McDonnell (1993), na década de 50, quando o conceito de estratégia passou a fazer parte das empresas, não se tinha a perfeita compreensão da sua definição, muito menos de como ela poderia ajudar, tinha-se até então somente seu uso com o significado militar, em busca da obtenção de vantagens perante os inimigos. Este fato é corroborado por Mintzberg e Quinn (2001), afirmando que estratégias diplomático-militares existem desde a pré-história, sendo que o resultado das ações eram transmitidos a fim de que se tornassem orientações para o futuro. Com o passar do tempo isso foi se especializando, à medida que os confrontos se tornavam mais complexos, gerais e estadistas estudavam, planejavam e testavam os conceitos estratégicos buscando comprovar e aperfeiçoar suas práticas.

Com o princípio da estratégia não constando na prática da gestão os administradores, inicialmente questionavam a viabilidade da aplicação desse novo conceito, visto que a indústria americana tinha um retrospecto de meio século de desempenho próspero sem fazer seu uso (ANSOFF e MCDONNEL, 1993).

A partir da assimilação da importância de estratégias para que se possam tomar as melhores medidas para provimento de recursos materiais e financeiros, reagir ao mercado e a concorrência e principalmente para aproveitar oportunidades é que a estratégia organizacional tomou seu espaço na gestão (AMORIM, 2012). A estratégia em si, como definido por Souza e Qualharini (2007) são os caminhos a serem percorridos para se realizar os objetivos, sendo composta por métodos claros e que permitirão que a empresa alcance o planejado.

No que se refere à finalidade da estratégia, Oliveira (2012) destaca que as metas devem ser claramente definidas pela instituição, a fim de que todos os envolvidos estejam cientes do que deve ser realizado, de maneira que a equipe gestora trabalhe uniformemente em prol do almejado.

Como a estratégia não tem uma definição linear, cada empresa terá a sua, o que será influenciado pelo seu tamanho, sua área de atuação, atividades exercidas, etc. São vários fatores que atuam para delimitar a estratégia utilizada, qual será o foco de trabalho e meios para se atingir os objetivos (TAVARES, 2010). Chiavenato e Sapiro (2009) corroboram com essa afirmação complementando que são as boas estratégias que possibilitam ao gestor deslocar, adequar e realizar os ajustes necessários nos recursos, para executar as atividades de modo eficiente e assim, aproveitar as oportunidades do ambiente da

empresa, também para defender de possíveis ameaças.

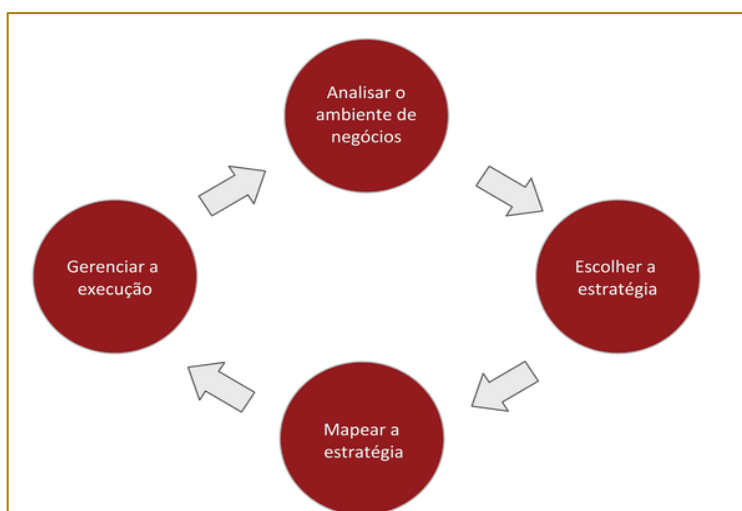
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é a maneira de conduzir todos os planejamentos da empresa, incluindo a elaboração de metas, objetivos e acompanhamentos daquilo que está sendo realizado, visando seu cumprimento conforme estipulado. A gestão estratégica também busca estabelecer a relação entre o presente e o futuro da organização, avaliando o cenário interno e externo, com isso pretende-se assegurar a sobrevivência e o crescimento da empresa (TAVARES, 2010).

Chiavenato e Sapiro (2009) traçam o perfil do gestor estratégico como aquele que deve saber conduzir o processo planejado, comunicando e orientando os envolvidos de maneira clara e objetiva, alcançando assim a excelência em sua execução, pois não é aceitável que aquilo que esteja traçado não seja alcançado com êxito. Foi justamente para que a implementação do planejamento estratégico seja efetivamente executada que sua gestão foi desenvolvida, tal fato depende primordialmente do comprometimento de todos os colaboradores e acompanhamento de seu líder (COSTA, 2007).

Na figura 1 são apresentados as 4 etapas de um ciclo da gestão estratégica apresentados por Lima (2017), os quais serão apresentados na sequência .

Figura 1 – Ciclo da gestão estratégica



a) Analisar o ambiente de negócios: Onde ocorre a busca de referências a respeito da

concorrência, normas governamentais, dados da economia, etc. Entre as técnicas utilizadas

para este fim estão a Matriz SWOT, que estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças) e as 5 Forças de Porter, onde o objetivo é analisar a competitividade de um ramo, por meio das seguintes forças: competidores, novos entrantes, substitutos, compradores e fornecedores;

b) Escolher a estratégia: É o momento de definição da estratégia a ser seguida, o que deve e principalmente aquilo que não deve ser feito. A missão, visão e valores da empresa são concebidos ou revisados, alicerçando sua proposta mercadológica;

c) Mapear a estratégia: A grande dificuldade é difundir a todos os níveis da organização o planejamento estratégico realizado, para isso deve ser formulado uma proposta para difundir essas informações. O Balanced Scorecard-BSC é uma das ferramentas que podem ser utilizadas para difundir essas informações, sendo possível apresentar o plano de forma gráfica;

d) Gerenciar a execução: É o momento de garantir a perfeita realização do que foi planejado, nesta etapa também são realizados os acompanhamentos, analisando o que deu errado e suas causas, bem como fazer ajustes para o próximo ciclo de execução.

2.3 PROCESSO DECISÓRIO

Segundo Chiavenatto (2008), a teoria das decisões nasceu com Herbert Simon, que a definiu como o momento no qual todas as pessoas participam racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões a respeito das possibilidades existentes.

Para Robbins et al. (2010), o processo de tomada de decisão acontece como uma reação a ocorrência de um problema, já um problema existe quando se constata uma divergência entre o estado atual de algo perante o seu estado desejado.

Complementando a ideia, Chiavenatto (2008) ressalta que toda decisão envolve seis elementos:

a) O tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação;

b) Os objetivos: são o que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações;

c) As preferências: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha;

d) A estratégia: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos dependendo dos recursos que pode dispor;

e) A situação: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha;

f) O resultado: é a consequência ou resultado de uma estratégia.

Chiavenatto (2008), também descreve a composição que norteia o processo da tomada de decisão como:

a) Percepção da situação que envolve algum problema;

b) Análise e definições do problema;

c) Definição dos objetivos;

d) Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;

e) Escolha da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;

f) Avaliação e comparação das alternativas;

g) Implementação da alternativa escolhida.

De acordo com Maximiliano (2009), a diferença entre a racionalidade e a intuição se deve a proporção de informações existentes de um lado, e a opinião pessoal e os sentimentos de outro. Quanto maior o número e mais confiáveis forem as informações, mais racional será o processo, caso muitas opiniões e sentimentos estiverem envolvidos, o processo se torna mais intuitivo, sendo que esse é um processo complementar e não concorrente.

2.4 PENSAMENTO COMPUTACIONAL

Até o momento não há um consenso unânime sobre a definição do conceito de pensamento computacional, as discussões sobre esse tema é um processo em andamento (Barr e Stephenson, 2011; Brennan e Resnick, 2012).

Para Wing (2008), o pensamento computacional não trata apenas sobre o uso do computador para tarefas comuns, e sim, como ferramenta para a resolução de

problemas, envolvendo diretamente a área de computação, ou não, desde que seja possível aplicar esses recursos para auxiliar no processo decisório. O mesmo autor cita que a definição do pensamento computacional também é a de pensamento analítico, o qual fornece subsídios para a resolução de problemas de outras áreas, como matemática, engenharia, ciências, etc.

Almeida e Valente (2011) destacam que as tecnologias da informação e comunicação, possuem um papel fundamental no processo de globalização, pois provoca mudanças nos modos de estruturação do pensamento.

Para Sica (2008), o raciocínio lógico e o pensamento computacional deveriam ser ensinados desde cedo na vida acadêmica, pois esses conhecimentos auxiliam no aumento da aptidão de realizar deduções e conclusões dos problemas. Há um grande interesse em encontrar maneiras eficazes para resolver problemas do cotidiano, onde se busque soluções ideais para os problemas, utilizando a menor quantidade de recursos, tempo e espaço (SILVA et al. 2016).

Segundo Blikstein (2008), o primeiro passo do “pensar computacionalmente” busca encontrar as atividades a serem executadas de modo eficiente e ágil pelo computador, com isso, o computador é a ferramenta que irá auxiliar na resolução do problema utilizando algum software, este programa selecionado é a segunda etapa e a opção deve ser feita de acordo com a necessidade. Porém, o novo conhecimento que está surgindo demanda de mentes aptas para trabalhar em conjunto com os computadores, descobrindo novos meios de atuação frente aos desafios encontrados formulando modelos e programas (PEREIRA, 2016).

O pensamento computacional na definição de The International Society for Technology in Education (ISTE) e The Computer Science Teachers Association (CSTA) é uma decorrência do pensamento algorítmico, pensamento crítico e lógico das habilidades para resolução de problemas e contém as seguintes características (PEREIRA, 2016 apud CSTA (2011):

- a) Formulação de problemas de uma forma que possam ser resolvidos com a ajuda do computador ou outras ferramentas;
- b) Organização e análise lógica de dados;
- c) Representação de dados através de abstrações, como modelos e simulações;

d) Automatização de soluções através do pensamento algorítmico;

e) Identificação, análise e implementação de possíveis soluções com o objetivo de alcançar o mais eficiente, além da combinação efetiva de etapas e recursos

f) Utilização desse processo para resolução de uma variedade de problemas.

2.5 ALGORITMO

De acordo com Ferrari e Cechinel(2008), algoritmo pode ser definido como uma sequência finita de passos os quais servirão para que se atinja um objetivo, ou seja, ao elaborarmos um procedimento para execução de uma atividade estamos desenvolvendo um algoritmo, um modo para realizar uma atividade. Para que seja desenvolvido um bom algoritmo, devemos obedecer uma série de preceitos, como ordenar as atividades de maneira simples, sem ambiguidades e que seja repetível e finita.

O termo algoritmo é comumente associado à computação, porém ele não é restrito a área, esse conceito também é utilizado na engenharia, administração, entre outras. Os algoritmos são capazes de realizar atividades cotidianas, como leitura e escrita dados, avaliação de expressões algébricas, relacionais e lógicas, tomada de decisões com base nos resultados das expressões, etc (MEDINA e FERTIG, 2006).

Várias tecnologias estão surgindo para auxiliar na aprendizagem de conceitos da computação e sua aplicação para outros fins. Um exemplo é a computação desplugada (<https://csunplugged.org/en/>), página na qual são propostas atividades que trabalham conceitos matemáticos, como entendimento de números binários, utilização de mapas e grafos, problemas de busca e ordenação, além do entendimento sobre o funcionamento do computador.

3. O PENSAMENTO COMPUTACIONAL ALIADO À GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

Nos últimos anos inúmeros trabalhos sobre Pensamento Computacional (PC) foram publicados (WING, 2008; MEDINA e FERTIG, 2006; SILVA et al., 2016; ROMÁN-GONZÁLEZ et al., 2016, entre outros). Alguns desses trabalhos versam sobre propostas de

atividades, experiências e pesquisas empíricas sobre a utilização e também avaliação do PC em vários níveis de ensino, outros trabalhos, abordam a formação de professores para introdução do PC na educação básica de nível fundamental e médio, os quais também abordam a questão da avaliação da aprendizagem dos alunos. Há também trabalhos que procuram mapear a compreensão que uma determinada categoria de profissionais têm sobre o PC.

Apesar de o PC apresentado por Wing (2008) estar associado às ideias de resolução de problemas, design de sistemas e compreensão do comportamento humano, norteados por conceitos fundamentais da Ciência da Computação e, como afirma, “representa uma atitude e habilidade universalmente aplicável a qualquer área por qualquer pessoa, não apenas aos cientistas da computação”, nenhum estudo é encontrado sobre a aplicação desta ciência como uma ferramenta na gestão estratégica organizacional. Essa vem a ser a proposta deste trabalho, ou seja, a tentativa de aliar estes dois conceitos com o objetivo de tornar as organizações mais eficientes principalmente no nível de tomada de decisões.

Se a gestão estratégica consiste em planejar o futuro, definir as estratégias para tal e colocá-las em prática através das fases que envolvem o processo decisório da análise das situações, levantamento e análise de possibilidades e escolha da melhor opção, porque não alinhar estas ferramentas a lógica de programação?

Se na atualidade buscam-se programas e aplicativos que resolvam o máximo de atividades e da maneira mais rápida e prática possível, e estes são desenvolvidos por programadores que conhecem a lógica de programação, quem dominar esse processo de construção lógico poderá resolver seus problemas mais facilmente.

Muitas pesquisas falam da inclusão do PC no ensino base para que as crianças cresçam desenvolvendo essas habilidades e que tenham este aprendizado incorporado,

contudo pode-se pensar em incorporar esta ciência e desenvolver esta prática nos profissionais já inseridos no mercado de trabalho, nos gestores que já necessitam tomar inúmeras decisões a todo momento.

3.1. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO PENSAMENTO COMPUTACIONAL NA GESTÃO ESTRATÉGICA

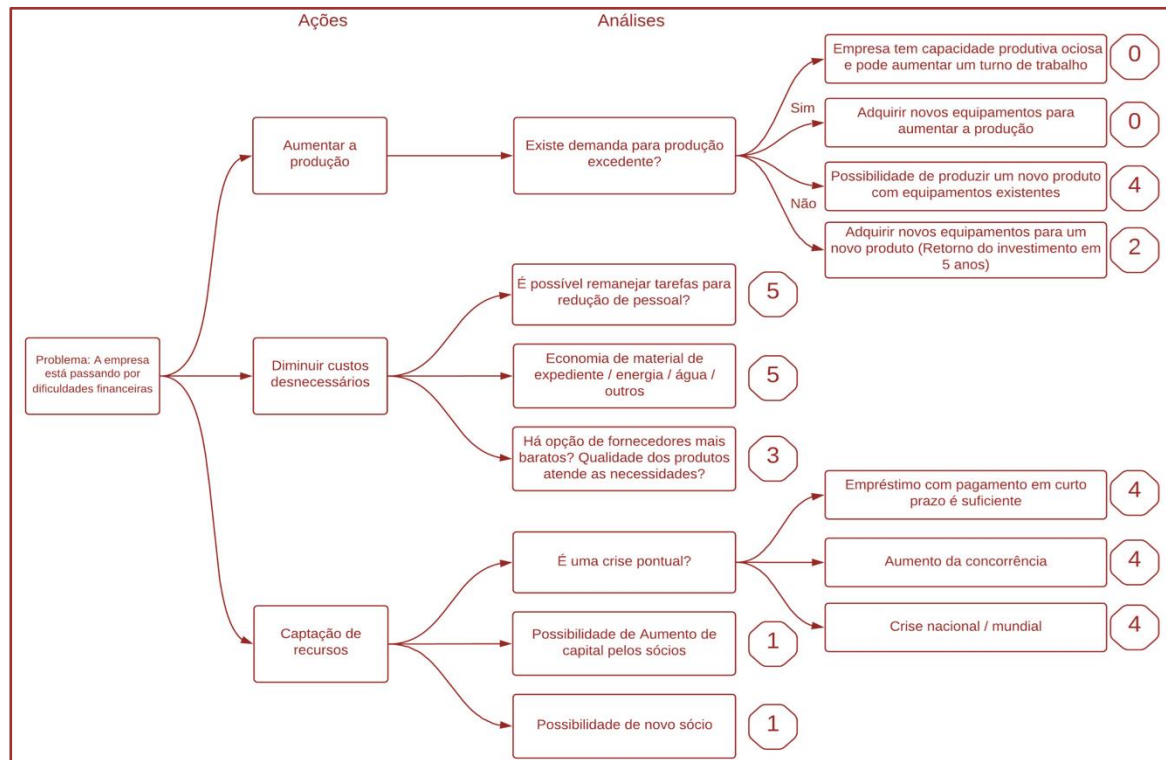
A técnica para aplicação do PC na gestão estratégica das organizações, consiste em uma junção de ambas as práticas, onde a empresa, representada por sua equipe de gestores, desenvolve todo o seu planejamento, elenca seus objetivos e metas e para definir suas estratégias ou solucionar algum problema que venha a surgir passa a utilizar de algoritmos, ou passos a serem seguidos até chegar à conclusão de qual a melhor ação a ser tomada. Como uma sequência possível de passos a serem seguidos, teríamos:

- a) Reconhecimento do objetivo ou problema;
- b) Quais as possíveis ações para este problema (elencar todas);
- c) Análise das ações e quais as consequências possíveis para cada ação;
- d) Valoração de cada consequência em uma escala de 0 a 5, sendo 0 muito ruim e 5 muito bom;
- e) Análise da valoração de cada ação;
- f) Escolha da melhor ação.

Para exemplificar a aplicação do PC em situações que envolvem a tomada de decisões dos gestores utilizamos a seguinte situação fictícia: Uma indústria de médio-porte está passando por dificuldades financeiras, está sem capital de giro e endividada.

Utilizando-se do conhecimento do PC o gestor deverá elencar quais são as possíveis ações para solucionar aquele problema e analisar todas as variáveis e consequências de cada possibilidade conforme ilustrado no diagrama da figura 2.

Figura 2 – Exemplo de aplicação do modelo de PC na gestão estratégica



Algumas análises a serem consideradas na figura 2, que ajudam o entendimento do modelo são:

Para a Ação 1: Aumentar a Produção. É necessário analisar se há mais demanda pelos produtos da empresa, caso sim, é uma boa opção desde que consiga fazer isso sem aumentar os custos fixos. Ainda dando continuidade a esse tópico: há capacidade produtiva ociosa para aumentar algum turno? Ou seria necessário adquirir mais equipamentos para esta ampliação? Caso não haja essa demanda essa não seria uma boa opção, então quais seriam as atitudes possíveis: produzir um novo produto com os equipamentos existentes? Ou adquirir novos maquinários para desenvolver um novo item? Qual seria o retorno estimado do investimento?. O gestor deve graduar cada possibilidade com notas de 0 a 5, sendo 0 para muito ruim e 5 para muito bom, para que possa fazer a melhor escolha posteriormente. Para esta ação supomos que seria possível desenvolver um novo produto com os equipamentos existentes, para os quais haveria demanda, bastando o encaixe no processo produtivo, por isso foi dado valor 4 para esta possibilidade, 2 para a possibilidade de adquirir novos maquinários e

aumentar ainda mais a quantidade produzida e 0 para as possibilidades de produzir mais do mesmo produto, uma vez que não haveria esta demanda excedente.

Ação 2: Diminuir custos. Esta sempre que possível é uma ação válida, mas onde as despesas podem ser enxugadas? Remanejamento de tarefas para diminuição de pessoal; economia de materiais (expediente, água, energia, etc); possibilidade de troca de fornecedores por outros mais baratos. Neste caso a qualidade do produto ofertado atende as necessidades? Nesta sugestão de ação consideramos a possibilidade significativa de reduzir material de expediente, cortando itens supérfluos, com contenções e reaproveitamentos, nota 5. Implantação de campanha para uso consciente de ar condicionado e consumo de energia elétrica e água. Projeto para substituição gradual da iluminação por opção mais econômica, além de remanejar algumas tarefas que possibilitam o corte de alguns funcionários e também serviços terceirizados, por isso das notas 5 e 3.

E como Ação 3: Captação de recursos. Esta é uma crise pontual? Se sim, financiamentos de curto prazo solucionariam o problema? Tal

situação foi desencadeada pelo grande aumento da concorrência? São tempos de uma crise nacional ou mundial? Ainda há possibilidade de injeção de recursos pelos próprios sócios com aumento do capital investido ou a busca por um novo investidor na sociedade. Levando em conta que seja sim, uma crise pontual, que não faz parte do histórico recente da organização e que um financiamento de curto/médio prazo resolveria o problema, foi valorado como 4. Porém também foi constatado que esta crise foi ocasionada pelo aumento da concorrência e também como reflexo de uma crise de nível nacional, por isso foram dadas notas 4 para estes itens, os quais merecem uma especial atenção para que possam ser superados. Como os sócios não tem disponibilidade de injetar mais recursos no negócio e também não querem abrir espaço para a entrada de novos proprietários, estas opções foram valoradas com nota 1.

Tendo em vista o que foi apresentado, as melhores opções de decisão seriam: desenvolver um novo produto para diversificar o mercado e aproveitar esta oportunidade, utilizando-se das instalações já existentes, redução dos custos fixos e um financiamento de curto/médio prazo para estabilizar o giro da empresa.

Como pode-se depreender, é importante que sejam levantadas todas as opções de soluções conhecidas e que cada uma seja analisada e desmembrada, inclusive suas

consequências para que se possa ter uma visão sistêmica da melhor escolha.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações necessitam se reinventar a cada dia para que possam manter-se competitivas no mercado. Precisam de decisões acertadas, ágeis e tempestivas. Isso depende em grande parte de seus gestores e colaboradores que devem estar bem preparados para os momentos em que terão que definir as estratégias que irão adotar.

Essa sequência de passos a serem seguidos e conexões lógicas trazidas do mundo computacional, quando aplicada na gestão, evidencia que para cada ação há uma consequência e desta consequência ramificam-se outras possibilidades com outras consequências e vai tornando-se um rede que mostra o melhor caminho para se chegar na melhor estratégia.

O uso do PC na Gestão Estratégica, mostra-se viável e aplicável neste segmento. Não como um modelo engessado de planilhas e programas que precisam ser alimentados para gerarem um resultado baseado em padrões estabelecidos, mas como um aprendizado a ser desenvolvido pelos gestores e colaboradores organizacionais, para que tenham entranhado em suas habilidades este raciocínio lógico e algorítmico, como se eles fossem os programadores do cenário que atuam.

REFERÊNCIAS

- [1] ALMEIDA, M.; VALENTE, J. Tecnologias e currículo: trajetórias convergentes ou divergentes. 2011.
- [2] AMORIM, R. F. Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas: instrumento da gestão empresarial para o sucesso das organizações em um mercado competitivo. REvista Eletrônica de Ciências Humanas, Saúde e Tecnologia. ISSN 2238-9547. 2012. Disponível em: <<http://www.fasem.edu.br/revista/index.php/fasemciencias/article/view/1/pdf>> Acesso em: 20 abr. 2018.
- [3] ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. Implantando a administração estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- [4] BARR, V.; STEPHENSON, C. Bringing computational thinking to K-12: What is involved and what is the role of the computer science education community? 2011. Acm Inroads, 2(1), 48e54.
- [5] BLIKSTEIN, P. O Pensamento Computacional e a Reinvenção do Computador na Educação. 2008. Disponível em: <<http://bit.ly/1IXIbNn>>. Acesso em: 15 de jan. 2018.
- [6] BRENNAN, K.; RESNICK, M. New frameworks for studying and assessing the development of computational thinking. In: ANNUAL MEETING OF THE AMERICAN EDUCATIONAL RESEARCH ASSOCIATION, 2012, Vancouver, Canada.
- [7] CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- [8] CHIAVENATO, I. Administração Geral e Pública. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

- [9] COSTA, E. A. Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- [10] CSTA; ISTE; NSF. Computational thinking teacher resources. 2011. Disponível em: <<https://www.iste.org/explore/articleDetail?articleid=152>>. Acesso em: 15 abr. 2018.
- [11] FERRARI, F.; CECHINEL, C. Introdução a Algoritmos e Programação. Bagé: Universidade Federal do Pampa, Campus Bagé, 2008. Disponível em: <<http://www.ferrari.pro.br/home/documents/FFerrari-CCechinel-Introducao-a-algoritmos.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2018.
- [12] LIMA, R. C. Um processo para a execução da estratégia. 3 GEN - Gestão Estratégica. Disponível em: <http://www.3gen.com.br/uploads/Um_processo_para_a_execu%C3%A7%C3%A3o_da_estrat%C3%A9gia.pdf> Acesso em: 17 abr. 2018.
- [13] MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009. 294p.
- [14] MEDINA, M.; FERTIG, C. Algoritmos e Programação: Teoria e Prática. São Paulo: Novatec, 2006. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=wSKcVefj7XwC&oi=fnd&pg=PA2&dq=algor%C3%ADtmo&ots=QjT3E2ZKPZ&sig=plU4nTYFsCc3STTwu8moSsqPH5A#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 19 jan. 2018.
- [15] MINTZBERG, H; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- [16] OLIVEIRA, D. P. R. Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implantar e avaliar. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- [17] PEREIRA, V. C. O Pensamento Computacional na educação. Apresentação e análise de ferramentas de apoio. Universidade Federal de Juiz de Fora. Monografia. 2016.
- [18] WING, J. M. PENSAMENTO COMPUTACIONAL – Um conjunto de atitudes e habilidades que todos, não só cientistas da computação, ficaram ansiosos para aprender e usar. Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia, v. 9, n. 2, 2006. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbect/article/view/4711>>. Acesso em: 15 abr. 2018.
- [19] WING, J. M. Computational thinking and thinking about computing. Phil. Trans. R. Soc. A, 366(1881):3717–3725, 2008.
- [20] SANTOS, A. J. R. Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008.
- [21] SICA, C. Ciência da Computação no Ensino Básico e Médio. 2008. Disponível em: <<http://blogs.odiaro.com/carlossica/?s=PENSAMENTO+COMPUTACIONAL>>. Acesso em: 15 abr. 2018.
- [22] SILVA, V. G.; SOUZA, A. R. L.; MORAIS, D. C. S. Pensamento Computacional no Ensino de Computação em Escolas: Um Relato de Experiência de Estágio em Licenciatura em Computação em Escolas Públicas. In: Congresso Regional Sobre Tecnologias na Educação, 2016, Natal. Anais do Congresso Regional sobre Tecnologias na Educação, 2016. v. 1667.
- [23] SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas. Disponível em: <<http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2018.
- [24] ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- [25] ROMÁN-GONZÁLEZ, M., PÉREZ-GONZÁLEZ, J. C.; JIMÉNEZ-FERNÁNDEZ, C. 2016. Which cognitive abilities underlie computational thinking? Criterion validity of the Computational Thinking Test. Computers in Human Behavior. In press (Sep. 2016).
- [26] TAVARES, M. C. Gestão estratégica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [27] ZACCARELLI, S. B. Estratégia Moderna nas Empresas. São Paulo: Zarco, 1996.

Capítulo 2

AUDITORIA INTERNA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS EMPRESAS DE MÉDIO PORTE

Hamma Carolina de Lima Nogueira

Karine de Jesus Rodrigues Santana

Tatiane Nunes da Costa

Janice Rodrigues da Silva

Rodrigo Pereira da Costa

Márcio Antônio Duarte

Resumo: Empresas de grande porte se beneficiam das vantagens de ter em seu organograma o assessoramento do departamento de Auditoria Interna, em empresas de menor porte isso não acontece com frequência. O objetivo geral do presente trabalho consiste em analisar a importância da Auditoria Interna na gestão das organizações de médio porte. A Metodologia de pesquisa utilizada foi pesquisa bibliográfica, sendo que o pesquisador realizou um levantamento bibliográfico do tema. Observou-se que a Auditoria Interna pode apresentar-se como uma ferramenta estratégica para a gestão das empresas de médio porte, uma vez que ela subsidia a tomada de decisão por parte dos Administradores, além de validar todo o processo administrativo e contábil, através das análises dos controles internos.

Palavras-Chave: Contabilidade. Auditoria Interna. Ferramenta de Gestão.

1 INTRODUÇÃO

A auditoria interna pode ser entendida como um plano de desenvolvimento dos controles internos da entidade para uma eficácia das informações da mesma. Com tudo, a auditoria interna, nada mais é do que um conjunto de avaliações de integridade de adequação ao ambiente e riscos, com visão para as tomadas de decisões.

Essa ferramenta ainda não é tão amplamente utilizada em empresas de médio porte, porém, os seus benefícios são tão importantes que poderiam auxiliar na estruturação destas organizações para que elas consigam crescer e se desenvolver com mais eficiência.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a importância da Auditoria Interna na gestão das organizações de médio porte e os objetivos específicos que embasam o geral são: I - Realizar levantamento bibliográfico sobre contabilidade e auditoria; II - Destacar os principais tópicos em Auditoria Interna, bem como suas particularidades; III - Ressaltar a forma como a auditoria interna pode ser empregada na gestão das organizações privadas de médio porte.

2 DESENVOLVIMENTO

O presente trabalho tem como objetivo realizar levantamento bibliográfico sobre contabilidade e auditoria. A seguir serão apresentados estes conceitos.

2.1 CONTABILIDADE

A contabilidade é uma das ciências mais complexas e antigas. Ela vem evoluindo ao longo dos anos, possibilitando o surgimento de novas formas de controlar o patrimônio no intuito de garantir a continuidade e o sucesso das entidades.

Segundo Alkindar (et al, 2010, p.1) “a contabilidade, na qualidade de ciência aplicada, com metodologia especialmente concebida para captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos”. Permitindo-se registrar, classificar, demonstrar, auditar e analisar o patrimônio, com o fim de obter resultados positivos para a entidade.

2.2 OBJETO E OBJETIVO DA CONTABILIDADE

No conceito de Ferrari (2011, p.1) “contabilidade é a ciência que tem por objeto o patrimônio das entidades e por objetivo o controle desse patrimônio, com a finalidade de fornecer informações a seus usuários”. As informações adquiridas são de extrema importância para administração no controle dos bens patrimoniais.

Assim, a contabilidade desenvolve seus objetivos em torno do patrimônio com intuito de alcançar sua finalidade: controlar o mesmo de forma eficiente.

2.3 USUÁRIOS DA CONTABILIDADE

Para Marion (2009, p. 29) “os usuários são as pessoas que se atualizam da Contabilidade, que se interessam pela situação da empresa e buscam na contabilidade suas respostas”.

A contabilidade produz informações que interessam a vários segmentos, diferentes usuários e para diversas finalidades.

Os usuários das informações produzidas pela contabilidade não são apenas os donos de uma empresa, acionistas ou funcionários, mais também as instituições financeiras, administradores, clientes e até mesmo o fisco. (MARION, 2009). Cada um dos usuários da contabilidade tem uma forma direta de utilizar e explorar as informações.

2.4 TÉCNICAS CONTÁBEIS

Para Ferreira (2010, p.69) “técnicas contábeis consistem em procedimentos adotados pelo contabilista na execução do serviço relacionados à Contabilidade. É por meio delas que se pode pôr em prática essa ciência e seus princípios”. A Contabilidade possui diversas técnicas contábeis, dentre as mais utilizadas são: escrituração, demonstração contábil, auditoria e a análise das demonstrações contábeis.

A escrituração são os registros dos Livros Contábil e Fiscal. O Livro Contábil registra fatos e atos contábeis, como exemplo temos os livros Diário, Razão, Caixa. Os Livros Fiscais são exigidos pelos Fisco municipal, estadual e federal, para fins de controle de controle de impostos. São exemplos de Livros Fiscais os de Registros de Entrada e Saída de mercadoria, Inventário, Apuração do ICMS.

A demonstração contábil constitui em informações através de relatórios extraídos dos registros contábeis, visualizando a situação financeira e patrimonial.

Já a auditoria é o supervisionamento e avaliação das informações contábeis, onde ocorre a verificação de possíveis erros e fraudes. A análise das demonstrações contábeis fiscaliza a situação financeira e econômica da empresa,

identificando o empenho operacional de que maneira facilita a transformação de dados para quem for o usuário da contabilidade. (FERRARI, 2011)

2.5 AUDITORIA

Nesta sessão serão abordados aspectos relevantes à Auditoria, dando uma visão geral sobre esta técnica contábil.

2.5.1 – CONCEITO, OBJETO E OBJETIVO

Para Attie (2011, p.5) “a auditoria é uma especialização contábil, voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado”.

Assim, podemos concluir que a auditoria contábil é um exame das demonstrações contábeis, onde através de testes e procedimentos próprios será emitida uma opinião de profissional independente sobre o assunto.

Segundo Attie (2011 p.7) “o objeto da auditoria é o exame das demonstrações contábeis [...]”. As demonstrações são os dados contábeis apresentados de forma sintética com o objetivo de apresentar todo o fluxo contábil da empresa em determinado período.

Para Pinho (2007, p.43) “o principal objetivo é opinar acerca da fidedignidade das demonstrações contábeis consoante os Princípios Fundamentais da Contabilidade através da emissão de um parecer”. A autora observa a adequação das demonstrações contábeis aos princípios de contabilidade, para que essas não sejam alvo de questionamentos futuros.

2.5.2- MODALIDADES DE AUDITORIA

Atualmente, os autores especialistas em auditoria criaram várias modalidades para especificar cada vez mais o trabalho. A seguir serão abordadas as principais e mais citadas categorias. Hernandez (2010) classifica a auditoria em modalidades: independente, interna e fiscal.

Segundo Hernandez (2010) a auditoria externa produz informações que serão utilizadas, também, pelo público externo à empresa, como acionistas e credores, atendendo a exigências legais ou estatutárias. O autor comenta que esta modalidade de auditoria é realizada por profissional ou firma independente, através de contrato de prestação de serviço, com foco no exame nas demonstrações contábeis com a finalidade de emitir um parecer sobre as mesmas.

A auditoria interna é desenvolvida por profissional vinculado à empresa por meio de contrato de trabalho, com o objetivo de atender ao público interno, como a administração e funcionários, levando em consideração no desempenho de sua atividade, além da análise das demonstrações, outros pontos relevantes, como os controles internos, com a finalidade de promover a melhoria destes. (HERNANDEZ, 2010).

Segundo Araújo; Arruda; Barretto (2008, p.29) “normalmente a auditoria interna reporta-se à presidência da organização, funcionando como órgão de assessoramento”. Assim, a auditoria interna torna-se um órgão de grande responsabilidade dentro das empresas, pois suas informações são repassadas diretamente à alta administração e servirão de base para as ações desta.

Hernandez (2010) traz a função da auditoria fiscal, realizada por funcionários públicos, por força de lei, com o objetivo de evitar a sonegação de tributos, aos Governos Federal, Estadual e Municipal. Pode-se concluir que o objeto de trabalho dessa modalidade de auditoria é a arrecadação de impostos, evitando a sonegação dos mesmos.

2.6-PLANEJAMENTO

Iniciando os trabalhos de um auditor, é necessário que se faça um planejamento de como será a execução das tarefas.

Nas palavras de Pinho (2007, p.55) “planejar em Auditoria significa estabelecer metas para

que o serviço seja de excelente qualidade a um menor custo possível". Para o desenvolvimento do planejamento é preciso que o auditor seja qualificado, estar atualizado de todos os acontecimentos das áreas afins e conhecer o papel de trabalho da entidade.

2.7-PROCEDIMENTOS E PAPÉIS DE TRABALHO

Attie (1992, p.170) evidencia que, "os procedimentos são os caminhos que levam à consecução do objetivo". São as técnicas utilizadas durante o trabalho de auditoria.

Para Pinho (2007, p.89) a definição de papéis de trabalho é "conjunto de formulários e documentos que contém as informações e os apontamentos registrados pelo auditor no decurso dos exames, os quais constituem a evidência do trabalho realizado e o fundamento da sua opinião".

A união das informações no parecer do auditor, justifica que este cumpriu com todas exigências do trabalho e adotou todos procedimentos na hora de elaborar os papéis de trabalho.

2.8- RELATÓRIOS

Nas palavras de Araújo; Arruda; Barreto (2008, p.291) os relatórios "consistem em uma narração ou descrição escrita, ordenada e minuciosa dos fatos que foram constatados, com base em evidências concretas, durante o transcurso dos exames de auditoria".

O relatório é o produto final do trabalho de auditor, através dele os representantes da empresa ficam cientes dos fatos ocorridos após as vistorias e conclusões do auditor.

3- AUDITORIA INTERNA

Nesta sessão serão destacados os principais tópicos em Auditoria Interna, bem como suas particularidades, ressaltando as contribuições dos autores acerca do tema.

3.1- CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Segundo a Resolução nº 986/03 do Conselho Federal de Contabilidade através das Normas Brasileiras de Contabilidade T 12, que trata de Auditoria Interna, traz a seguinte definição: "a auditoria interna constitui o conjunto de

procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações fiscais, contábeis, financeiras e operacionais da Entidade".

Percebe-se pela definição acima o enfoque dado pela auditoria interna a todo o conjunto de processos internos adotados pela organização para a adequação dos mesmos as normas internas.

Para Hernandez (2010, p.2) "é comum em grandes conglomerados a existência de uma auditoria interna, subordinado à empresa controladora, que verifica a observância das normas de controle estabelecidas para todas as empresas do grupo".

O autor evidencia a existência do departamento de Auditoria Interna em empresas conglomeradas, com a finalidade de se manter as normas estabelecidas pela empresa gestora do grupo.

3.2- PERFIL DO AUDITOR INTERNO

Segundo Attie (2011, p. 56) "pela própria natureza de sua atividade o auditor interno necessita possuir conhecimento técnico de alta qualidade, bem como é o primeiro responsável pela existência de um clima de cordialidade profissional com seus colegas de organização".

Além de conhecimento amplo a respeito do negócio, visão holística, comunicação fluente, o auditor interno não deve perder o foco da busca pelo aperfeiçoamento da gestão e busca das melhores práticas, atingindo a filosofia organizacional, que pode ser definida como a essência da empresa, que espelha a missão, visão, valores da mesma

Para Pinho (2007, p.45) "no desempenho do papel do auditor interno somam-se atribuições que o colocam no papel de um assessor de alto nível dentro da instituição, responsável pela promoção de um ambiente de controle adequado, voltado para eficiência e eficácia".

3.3- PLANEJAMENTO EM AUDITORIA INTERNA

Os elementos chaves da auditoria estão representados na fase inicial dos trabalhos, o planejamento. Attie (2006) ressalta que o trabalho de planejamento na auditoria interna está ligado ao conhecimento das políticas da organização, em um nível de gestão, e com o

conhecimento das atividades do processo funcional, sistema de controle interno e contábeis, em um nível operacional.

Assim o planejamento deverá ser documentado e servirá como guia de trabalhos da auditoria, devendo ser revisado sempre que necessário. Nessa perspectiva, auditoria interna se enquadra como um dos pilares do controle interno, esta trabalha no sentido de testar a eficiência dos demais, funcionando como uma espécie de prova dos controles internos. Não podemos separar controle interno de auditoria interna, o primeiro executa e o segundo testa a confiabilidade. São duas funções muito íntimas dentro de uma organização.

3.4- PAPÉIS DE TRABALHO NA AUDITORIA INTERNA

Os papéis de trabalho da auditoria constituem as informações obtidas pelo auditor, através dos exames. Segundo Attie (2011, p.169):

Os papéis de trabalho formam o conjunto de formulários e documentos que contêm as informações e apontamentos obtidos pelo auditor durante seu exame, bem como as provas e descrições dessas realizações, constituem a evidência do trabalho executado e o fundamento da sua opinião.

Os papéis de trabalho são documentos adquiridos através da avaliação do auditor e de critérios obrigatórios dos trabalhos de auditoria.

3.5- CONTROLE INTERNO NA AUDITORIA INTERNA

Pinho (2007, p.45) afirma que "controle interno é um conjunto de normas criadas pela entidade que permeia todas as atividades e visa à eficácia organizacional. Reflete o estilo gerencial, a estruturação dos negócios e a cultura organizacional".

O controle interno é uma forma de impressão digital da empresa, é único, é singular. Cada empresa desenvolve sua rotina de controle interno de acordo com sua visão, missão, valores, ou seja, sua filosofia organizacional, bem como suas necessidades, prioridades, objetivos, planejamento estratégico.

Já para Almeida (2010, p.42) "o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos,

produzir dados confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa".

O autor continua ressaltando que os dois primeiros objetivos se referem a controles contábeis, que tem por exemplos controles físico de ativos, segregação de funções e auditoria interna; e o último a controles administrativos, que cita como exemplos, análises de lucratividade e treinamento de pessoal.

Almeida (2010) completa ressaltando que não valeria a pena a empresa implantar um sistema de controle interno sem que se verifique se os funcionários estão agindo conforme as exigências do mesmo ou aprimorá-lo de acordo com as necessidades que possam surgir diante de novas situações. Esse papel é desempenhado pela auditoria interna, que busca a avaliação e aprimoramento dos controles internos das empresas.

3.5.1 CARACTERÍSTICA CONTROLE INTERNO

O controle interno é dividido em dois grandes grupos, que são Controles Contábeis e o Controles Administrativos.

Para Hernandez (2010; p. 78) "os controles internos contábeis são os relacionados com proteção dos ativos e validade dos registros contábeis".

Os controles contábeis dizem respeito a manutenção dos ativos da empresa, permitindo verificar, acompanhar e apurar se os lançamentos contábeis foram efetuados de forma correta e elaborar demonstrações seguras.

O conceito de controle administrativo para Attie (2011; p. 187): "compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e a adesão à política traçada pela administração".

Para Attie (2011; p.187):

Plano de organização que proporcione segregação de funções apropriada das responsabilidades funcionais; Sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas; Observação de prática salutar no cumprimento dos deveres e

funções de cada um dos departamentos da organização, e Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional para a execução de suas atribuições.

O objetivo do controle administrativo não é apenas a averiguação das informações, mais também uma observação do desenvolvimento da atividade da empresa. Bem como verificar e estabelecer um plano de execução de suas atribuições.

3.5.2 ELEMENTOS DE CONTROLE INTERNOS

Os elementos de controle interno são a concretização dos controles administrativos desenvolvidos pela entidade e podem ser classificados como: Plano de Organização; Sistemas de Autorização e Procedimentos de registros e Utilização de pessoal adequado.

O plano de organização, para Hernandez (2010, p.79) “é representado normalmente pelo organograma e complementado pelas diretrizes da administração e manuais de procedimentos”. Diz respeito a demonstração do modelo hierárquico e filosofia organizacional adotado na empresa e suas normas gerais.

Segundo Hernandez (2010, p.80) o sistema de autorização e procedimentos de registro corresponde ao:

Plano de contas e manuais de procedimentos que esclareçam dúvidas sobre o registro dos dados e que facilitem a elaboração de demonstrações e outras informações financeiras de uso interno e externo; Existência de normas escritas e organizadas bem como de manuais de procedimentos e fluxogramas; Separação de cada transação em etapas de forma que nenhum indivíduo possa controlá-la integralmente, e Registros e formulários adequados, que levem em consideração aspectos, tais como: simplicidade de entendimento, facilidade de preenchimento e organização dos dados.

Está ligado a parte prática, de execução das tarefas, orientações escritas que ajudam o colaborador nas atividades cotidianas.

O autor Hernandez (2010, p.80) complementa a utilização de pessoal adequado:

O funcionamento apropriado de um sistema de controle interno depende não apenas de um plano da organização e de procedimento

e diretrizes adequados, mas também e principalmente da escolha

de funcionários aptos e experientes e de pessoal capaz de cumprir os procedimentos estabelecidos, de forma eficiente e econômica.

Para que dê resultados confiáveis é necessário investir na qualificação do pessoal que irá fornecer dados que serão avaliados pela equipe de auditoria interna.

3.6- FRAUDES E ERROS NA AUDITORIA INTERNA

Conceituando separadamente erros e fraudes, Rosa (1999, p.227) afirma que fraude é sinônimo de: “astúcia para causar dano; engano; logro; dolo; contrabando; burlar”. A fraude é a ação de adulterar documentos e omitir informações gerenciais. Basicamente, isto só é descoberto quando passa pela fiscalização da auditoria que faz o apontamento nos seus pareceres através dos relatórios.

De acordo com Rosa (1999, p. 193) “erro é sinônimo de ilusão, engano”. O registro de ato não intencional ou deixar de fazer algum procedimento, pode ser qualificado como erro, podendo no futuro ser corrigido ou não, dependendo da questão e do tempo de descoberta.

A situação de aparecimento de erros e fraudes perante o fisco pode ser levado a situação de penalização, por isso o auditor deve se assegurar de que o trabalho de fiscalização foi feito e que não terá riscos para a empresa.

3.7- RELATÓRIO AUDITORIA INTERNA

O relatório de auditoria interna tem diversas funções, mais segundo Attie (2011, p. 254) se destaca em “duas funções: primeiro, comunicar; e segundo, persuadir e, quando necessário, causar tomada de ações corretivas”.

No relatório de auditoria interna o auditor informa todo seu trabalho desenvolvido para a entidade, através deste que ele evidencia o serviço executado mostrando seu ponto de vista, as ideias, sugestões e até mesmo os fatos ocorridos.

4- METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, já que o objetivo é fazer um levantamento bibliográfico do tema Auditoria interna.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.166)

A finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências, seguidas de debates que tenha sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Assim, a pesquisa bibliográfica configura-se como fonte secundária de informações, dando ao pesquisador embasamento teórico, complementações de conceitos e até choque de opiniões entre autores, o que enriquece e estrutura o estudo científico.

Ainda nesse sentido, Marconi e Lakatos (2010, p.166) complementam: “que 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.”

A pesquisa bibliográfica ampara o pesquisador na construção do seu trabalho, porém, o desenvolvimento do estudo, assim como, a conclusão do mesmo, correspondem a análise do investigador sobre a pesquisa realizada.

5 DISCUSSÕES E RESULTADOS

Por fim, como último objetivo, a finalidade de ressaltar a forma como a auditoria interna pode ser empregada na gestão das organizações privadas de médio porte, será respondido nesta sessão.

5.1 AUDITORIA INTERNA NAS EMPRESAS DE MÉDIO PORTE.

O critério utilizado pelo SEBRAE-SC para determinar o porte da empresa é o número de funcionários, lembrando que esta classificação não é referência para tributação, e sim para a finalidade bancária, ações de tecnologia, exportação entre outros.

Na indústria o SEBRAE-SC aponta para empresas de médio porte aquelas que possuem entre 100 e 499 funcionários, e nos

setores de comércio e prestação de serviços, aquelas que possuem entre 50 e 99 funcionários.

Percebe-se, que seja para indústria, comércio ou serviço, o número de funcionários acima comentados, já demonstra a complexidade das operações para empresas de médio porte, as quais, também precisam se estruturar para garantir a eficiência nos negócios e enfrentar a concorrência e os desafios presentes e futuros.

Nas empresas de grande porte, é possível observar que, normalmente, existe em seus organogramas, um órgão de staff, ligado à alta administração da organização, esse órgão tem a finalidade de realizar um assessoramento direto a gestão, levando informações úteis. Esse órgão é de responsabilidade da equipe de auditoria interna, que através de procedimentos inerentes, tem o objetivo de melhoria contínua dos controles internos na empresa.

Rubio, Silva e Guimarães (2014, p. 8) afirmam que:

A auditoria interna possui grande importância para as organizações pois ela: Contribui para maior exatidão das demonstrações contábeis; Possibilita melhores informações sobre a real situação econômica, patrimonial e financeira das empresas; e Assegura maior exatidão dos resultados apurados.

Pode-se concluir também, que as empresas de médio porte são e estão mais frágeis a mudanças no ambiente competitivo do que as empresas de grande porte. Isso porque estas já passaram por sua fase de crescimento, e agora estão no estágio de desenvolvimento, realizando sua filosofia com mais maturidade. Também as empresas de grande porte possuem maior conhecimento das suas fraquezas, fortalezas, ameaças e oportunidades, com programas de educação continuada para seus colaboradores, política de responsabilidade social, dentre outras ações.

5.2 AUDITORIA INTERNA E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Nas palavras de Megginson; Mosley; Jr. (1998, p.194) “a tomada de decisão na administração pode ser definida como a escolha consciente de um rumo de ação entre várias alternativas possíveis para se chegar a um resultado desejado”. Cabe ao

Administrador a difícil tarefa de decidir. A ele cabe ou as glórias da vitória, quando toma uma decisão benéfica, que traz resultados positivos, ou o pesado fardo da derrota, quando entre opções possíveis, escolhe aquela que, de alguma forma, prejudica a organização.

Para Chiavenato (2000, p.172) “seja ao estabelecer objetivos, alocar recursos ou resolver problemas que surgem pelo caminho, o administrador deve ponderar o efeito da decisão de hoje sobre as oportunidades de amanhã.” O aspecto observado nas palavras do autor, diz respeito ao planejamento, nos ensinando que as decisões de hoje impactarão o amanhã.

Ainda para Chiavenato (2000, p. 175) “quanto à forma, existem dois tipos de decisão: as decisões programáveis e as decisões não-programáveis”.

Segundo Megginson; Mosley; Jr. (1998, p.196) “decisões programadas são as rotineiras e repetitivas. O administrador (ou a organização), para facilitar a tomada de decisão, estabeleceu diretrizes sistemáticas para enfrentar situações que exigem uma decisão”.

Assim, as decisões programadas são aquelas tomadas frequentemente, estabelecendo um ciclo de rotina. Essas escolhas se constituem como em fluxogramas de rotina, onde fica estabelecido que diante de uma situação qual decisão tomar. Para Bateman e Snell (1998, p. 93):

Se a maioria das decisões fossem programadas a vida dos administradores seria muito mais fácil. Mas os administradores tipicamente se defrontam com decisões não-programadas: decisões novas, singulares e complexa que não possuem resultados exatos.

Esses são os desafios de administrar, deparar-se com as incertezas e riscos inerentes, buscar e selecionar a melhor alternativa entre várias opções, tentando eliminar as possíveis dúvidas e ter consciência de observar todos os ângulos de uma mesma situação.

O básico para uma tomada de decisão satisfatória é a informação de qualidade. Por isso, se faz necessário que a alta administração esteja com todas os dados colhidos e interpretados de maneira detalhada para que não reste dúvidas ou

omissões, e poder ter a segurança e confiança para decidir.

Megginson; Mosley; Jr. (1998) afirmam que de acordo com uma pesquisa realizada 37,2% dos administradores tomam decisões baseadas nas recomendações de seu staff.

Uma parcela significativa confia em orientações feitas pelo órgão de assessoramento da empresa. Os auditores internos não tomam as decisões, isso é responsabilidade da gestão, porém, podem auxiliá-los, analisando dados, explicando situações específicas, pois são profissionais de alta qualidade que buscam o aprimoramento contínuo dos controles internos e, conseqüentemente, da organização.

Assim, podemos perceber que a auditoria interna tem uma grande importância para as organizações no âmbito contábil, contribuindo para evitar

fraudes, erros, certificar demonstrações contábeis em consonância com as normas e princípios da Contabilidade, aprimoramento dos controles internos, e através desse processo ela supre a demanda de informações para a gestão para subsidiar uma decisão mais objetiva e assertiva.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A auditoria interna, é desenvolvida no âmbito da organização, por profissional com vínculo empregatício e tem por finalidade a melhoria contínua dos controles internos. A auditoria interna surgiu da necessidade de garantir à adequação das informações contábeis, cuja finalidade é a verificação da integridade dos controles internos e das informações contábeis e financeiras da instituição.

A auditoria interna traz muitos benefícios para a organização, porém, ainda não é um departamento encontrado frequentemente em empresas de médio porte. Poucas empresas de médio porte se atentaram para a importância de ter seu desenvolvimento, em partes, auxiliado por um órgão especializado, como o departamento de auditoria interna, seja pelo custo para mantê-lo ou pelas barreiras encontradas para implementar um sistema de controle interno.

Na contabilidade de uma empresa, o departamento de auditoria interna examina as operações para certificar que as mesmas estão em conformidade com as exigências

legais, princípios da contabilidade vigentes e buscam sempre aprimorar os controles internos, evitando fraudes e erros, que se não vistos e corrigidos poderiam gerar prejuízos, multas, processos que abalariam a empresa.

Além do exposto, também foi possível identificar, pelas pesquisas realizadas, que a auditoria interna auxilia à alta administração no processo de tomada de decisão, realizando apontamentos e esclarecimentos que julgar necessários para que a gestão realize a melhor escolha entre as alternativas disponíveis.

Finalmente, por meio do presente trabalho, podemos reconhecer na auditoria interna um

investimento para as empresas de médio porte. A empresa poderá perceber o retorno desse investimento através de uma assessoria altamente profissional, capaz de realizar análises contínuas de sua situação contábil, promovendo a melhoria dos controles internos, publicação das demonstrações contábeis em adequação com os princípios e normas da contabilidade.

A auditoria interna poderá também, auxiliar a alta administração no esclarecimento de dúvidas e sugestões, fornecendo informações úteis, principalmente, no tocante a tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- [1] ALKÍNDAR de Toledo; CASTILHO, Edison; BENATTI, Luiz; FILHO, Eduardo Weber, JÚNIOR, Ramon Domingues. Contabilidade Introdutória. São Paulo: Atlas, 2010.
- [2] ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. 7.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- [3] ARAÚJO; Inaldo da Paixão Santos. Auditoria Contábil: enfoque teórico, normativo e prático/ Inaldo da Paixão Santos, Daniel Gomes Arruda, Pedro Humberto Teixeira Barretto. – São Paulo: Saraiva, 2008.
- [4] ATTIE, William. Auditoria: conceitos e aplicações. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- [5] William. Auditoria Interna. 2.ed. 3ª imp. São Paulo: Atlas, 2011
- [6] William. Auditoria Interna: conceitos e aplicações. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- [7] Willian. Auditoria Interna. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- [8] BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. Administração: construindo vantagem competitiva. Tradução Celso A. Rimolli: Revisão técnica Jose Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.
- [9] CHIAVENATO, Idalberto. Administração. Teoria, Processo e Prática.3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- [10] CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE Normas Brasileiras de Contabilidade Disponível em http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2009/001185 Acesso em 04 de maio de 2015.
- [11] FERRARI, Ed Luiz. Contabilidade Geral. Niterói: Impetus 2011
- [12] FERREIRA, Ricardo J. Contabilidade Básica. 8. Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.
- [13] HERNANDEZ, Perez Junior, Jose. Auditoria das demonstrações contábeis: normas e procedimentos. 4.ed.- São Paulo: Atlas, 2010.
- [14] MARCONI, Marina de A., LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. 7. Ed, 2010.
- [15] MARION, José Carlos. Contabilidade Básica. 10 ed. São Paulo, SP. Atlas, 2009.
- [16] MEGGINSON; MOSLEY; Jr. Administração conceitos e aplicações. Leon C.
- [17] Megginson; Donald C. Mosley; Paul H. Pietri Jr. Tradução Maria Isabel. – São Paulo: Atlas: Harbra, 1998.
- [18] PINHO, Ruth Carvalho de Santana. Fundamentos de Auditoria: Auditoria contábil e outras aplicações de auditoria. São Paulo: Atlas, 2007.
- [19] ROSA, Ubiratan. Minidicionário Compacto da Língua Portuguesa. 9ª edição. São Paulo Rideel, 1999.
- [20] RUBIO; SILVA; GUIMARAES. Auditoria interna e sua importância para as organizações. Alessandra Cristina Rubio; Josiane Marcacini Silva; Thiago Silva Guimarães. Revista Saberes da Fapan. 2ª ed.n.1. Julho - dezembro de 2014. Disponível em: <http://www.fapan.edu.br/media/files/2/2_118.pdf>.
- [21] SEBRAE. Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=4154>. Acesso em 25 de abril de 2015.

Capítulo 3

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING SOB A ÓTICA DE GESTÃO DE PROJETOS: UM ESTUDO APLICADO NA ESCOLA ALPHA

Maicon da Silva Marques

Gustavo Barbieri Lima

Resumo: O objetivo central da presente pesquisa é a elaborar um plano estratégico de marketing baseado na teoria de gestão de projetos aplicado na escola ALPHA, estabelecida no interior de estado de São Paulo. Utilizou-se do estudo o método de estudo de caso único para o desenvolvimento deste estudo (entrevistas semi-estruturadas e análise documental). Os principais resultados apontam que: (a) a integração da gestão de projetos com a de marketing possibilitou que a organização melhorasse seu posicionamento, assim como a proximidade com os clientes, e diminuição da taxa de evasão de alunos; (b) observou-se que a gestão de projetos trouxe ao gerenciamento do plano de marketing, um melhor planejamento e controle das atividades, devido ao seu detalhamento; (c) o projeto do plano de marketing também apresentou uma melhor padronização dos procedimentos, mesmo com etapas distintas, possibilitando maiores documentações que auxiliaram na análise contínua do desenvolvimento das atividades, deixando em evidência o cumprimento dos prazos estipulados dentro da organização.

Palavras-chave: Plano Estratégico de Marketing. Gestão de Projetos. Gestão escolar.

1 INTRODUÇÃO

Uma forte tendência do mercado é o aumento da preocupação com a gestão de marketing, pois a acirrada competição entre as empresas para conquistar e fidelizar clientes é cada vez maior. Devido a tal fato, o plano estratégico de marketing tem sido considerado um importante instrumento para fornecer as diretrizes para as organizações, no que tange a determinação de objetivos de marketing, a elaboração de estratégias para se alcançar tais objetivos, a gestão de produto, preço, praça, promoção e força de vendas. Todavia, a elaboração de um plano de marketing como diferencial competitivo não assegura o alcance dos objetivos traçados se não houver uma boa gestão.

Não é segredo que a gestão estratégica é o caminho para uma organização atingir suas metas, satisfazer seus clientes e garantir sobrevivência em meio ao turbulento cenário econômico. Segundo Pereira (2009 p.10) “A gestão estratégica é uma “metodologia” importante que visa assegurar o sucesso da empresa no momento atual, bem como principalmente o seu sucesso futuro”. Por isso é importante buscar conhecimentos, ferramentas e técnicas nas mais diversas áreas de uma organização, pois cada uma apresenta uma série de benefícios que juntos podem criar uma metodologia de gestão estratégica única e eficiente.

Assim sendo, definiu-se como objetivo central da presente pesquisa: elaborar um plano estratégico de marketing baseado na teoria de gestão de projetos aplicado na escola ALPHA, estabelecida no interior de estado de São Paulo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS DE MARKETING

Segundo Kotler e Keller (2012, p.3), “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de “suprir necessidades gerando lucro”. Entender as funções do marketing dentro de uma organização é apenas a primeira fase para conseguir obter sucesso através de suas diversas ferramentas, já que é necessária uma análise profunda do tema, para que se entendam as fases do seu planejamento. Assim como em qualquer outro planejamento, o objetivo é o ponto de partida, para que

sejam traçadas as suas ações, não podendo ser diferente com o marketing. O planejamento de marketing envolve cinco etapas, sendo elas: análise de oportunidades, seleção do mercado alvo, criação de estratégias, desenvolvimento de programas e gerenciamento do esforço de Marketing (KOTLER; KELLER, 2012).

Para que haja sucesso no planejamento estratégico de marketing é importante ter uma visão sistêmica de todos os fatores que envolvem a organização, para que eles sejam utilizados dentro do processo. Um bom exemplo disso são avanços tecnológicos que surgem em vários setores, podendo ser utilizados como ferramentas para aumentar a vantagem competitiva sob as estratégias traçadas, criando um sistema de atividades mais amplo e complexo, agregando valor na cadeia do produto, para que o cliente final tenha uma prazerosa experiência de compra e consumo.

2.2 O PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING

A principal ferramenta para a organização não somente criar, mas também gerir suas estratégias mercadológicas é o plano de marketing, uma vez que este documento abrange uma série de fatores internos e externos à organização, auxiliando na criação das ações necessárias para serem alcançadas as metas e objetivos, como também auxílio no controle e gestão das estratégias, mediante as oportunidades e ameaças que surgirem no contexto, se adaptando as mudanças e garantindo certezas.

O plano de marketing é um instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercado-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, merchandising, determinação de preço, canais de vendas e serviços (KOTLER; KELLER, 2012, P.39).

Diferente de outras estratégias de marketing, o plano precisa de uma gestão que acompanhe todas as suas etapas, partindo inicialmente do seu planejamento, fase em que as informações já existentes são

levantadas e analisadas minuciosamente, para que depois seja planejada sua implementação, levando em consideração as diversas estratégias levantadas e descritas no documento do plano de marketing. A última fase da gestão do plano, e a mais importante, pois o controle irá diagnosticar e mensurar os resultados, para serem aplicadas ações corretivas, adaptando e reformulando o plano em tempo real, de acordo com as necessidades. (SEMENIK; BAMOSSY, 1995)

Para Neves (2005) um plano de marketing tem doze etapas que devem ser planejadas de maneira que se interliguem, fazendo com que haja gestão sobre a aplicação e controle em cada uma delas, assim como mostra o quadro a seguir:

O quadro 1 resume cada uma das doze etapas do plano de marketing descrito por Neves (2007):

Quadro 1 – Etapas do Plano Estratégico de Marketing.

Etapas	Descrição
1 - Inserindo o plano de marketing no plano corporativo da empresa:	Analisar o histórico da organização nos diversos departamentos da empresa, verificando se já foram elaborados outros planos e mensurando a viabilidade e aplicabilidade do atual plano com a realidade da organização.
2 - Análise do mercado no enfoque de rede da empresa:	Desenhar e entender a rede da empresa com detalhes, fazendo um levantamento e descrição de todos os dados sobre o mercado em que a empresa opera, identificando as ameaças e oportunidades (variáveis incontroláveis). Levantamento de barreiras (tarifárias ou não) e realizando uma análise do comportamento do consumidor final, como também dos principais concorrentes, montando um sistema de informação de MKT para que a empresa tenha embasamento em suas ações, assim como uma lista proativa de ações coletivas envolvendo as ações descritas neste item.
3 - Análises da situação interna em marketing	Descrição de todos os pontos fortes e fracos da empresa, comparando aos de seus concorrentes ou outras organizações que tiveram as melhores avaliações, para que ambas sejam fontes de boas ideias (benchmark).
4 - Objetivos de marketing	Detalhamento dos principais objetivos, de maneira que sejam quantificados da melhor forma possível, pois serão ferramenta de análise no decorrer da execução do plano.
5 - Estratégias para atingir os objetivos propostos	Realização de segmentação e seleção de mercado, criando as principais estratégias que levarão em consideração fatores como segmentação, comportamento do consumidor, realizando, assim, um resumo de todas estas ações.
6 - Plano de produtos	Descrição das decisões acerca dos produtos da organização, como produção, custos, oportunidades de lançamentos, decisões relacionadas a embalagens e marca, aplicando o conceito de rede (parcerias com concorrentes para a produção ou aquisição de matéria prima)
7 - Plano de comunicações	Traçar estratégias de publicidade e propaganda, tendo em vista que o público-alvo já está definido, buscando assim as melhores estratégias de posicionamento, conhecimento e lembrança de marca, promoções de vendas, tendo em mente um critério de mensuração dos resultados das ações do marketing direto.
8 - Plano de distribuição e logística	Planejar a realização da distribuição dos produtos, buscando novos canais que se adequem as necessidades dos clientes, analisando as oportunidades e ameaças dos mesmos, definindo assim a melhor maneira de inserção no mercado, realizando o orçamento que engloba este tópico.
9 - Plano de força de vendas	Diagnosticar a atual situação de vendas da organização e quantificar os objetivos esperados, envolvendo os recursos humanos da melhor forma possível, orientando, motivando e acompanhando seu desempenho segundo as metas traçadas, orçamentando todo o gasto com este tópico.
10 - Plano de precificação	Analisar e mensurar os custos com a produção, levando em consideração a demanda e os concorrentes, elaborando a criação um método de definição de preço nos produtos.
11 –Orçamentação	Descrição de todos os orçamentos realizados nos tópicos anteriores, para que se tenha um orçamento completo do plano.
12- Execução, controle, acompanhamento E correções	Acompanhamento de todo o processo após a elaboração dos tópicos anteriores, mensurando os resultados de todos os processos e aplicando as ações corretivas, afim de que os objetivos traçados sejam atingidos.

Fonte: Adaptado a partir de Neves (2007, p.354).

2.3 GERENCIAMENTOS DE PROJETOS

Segundo o Project Management Institute (2013, p.3) “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos [...]”. Pode-se dizer então que o projeto é a materialização da ideia com a finalidade de atingir um objetivo, já que ele é responsável pela criação de produtos, serviços para o primeiro, segundo ou terceiro setor. Cabe ressaltar que um projeto elaborado para se atingir um determinado resultado, irá mantê-lo, independente do cenário em que se encontra ou das pessoas que estão gerindo-o.

Como todo projeto é uma atividade temporária, sua gestão baseia-se em um ciclo de vida, o que o leva a uma forma progressiva de desenvolvimento, utilizando-se de técnicas, ferramentas e aplicação de conhecimentos, que tem como objetivo atender os requisitos detalhados em seu planejamento, aplicando-se melhorias contínuas durante a sua gestão (HELDMAN, 2005).

Dentro da gestão de projetos, encontramos o plano de gerenciamento de projetos,

documento escrito por meio de algumas fases, que são responsáveis pela gestão do projeto como um todo.

O plano de gerenciamento do projeto é o documento que descreve como o projeto será executado, monitorado e controlado. Ele integra e consolida todos os planos de gerenciamento auxiliares em linhas e linhas de base dos processos do planejamento” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p.76).

A gestão do plano de projetos contém uma série de ações corretivas, preventivas, e até mesmo de reparo de defeitos, com muitas atualizações que o mantém em bom desenvolvimento e facilitação da monitoração das informações geridas no projeto, verificando se estão de acordo com o que foi planejado dentro do seu escopo. Além disso, o plano também conta com diversas previsões que são geridas do início ao término do projeto, garantindo boas práticas em sua execução e uma melhor gestão do projeto como um todo, facilitando atividades e mudanças relacionadas à sua análise, reestruturação e controle.

O quadro 02 apresenta os elementos do plano de gerenciamento de projetos.

Quadro 2 – Elementos do plano de gerenciamento de projetos.

Elementos	Descrição
Plano de gerenciamento de escopo e requisitos	Inclui o gerenciamento dos processos necessários para realização do projeto, relacionado o controle e as ferramentas necessárias durante sua execução.
Plano de gerenciamento de cronograma	É o processo de obtenção das instruções através do estabelecimento de políticas, procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma.
Plano de gerenciamento dos custos	Realização do levantamento dos custos, determinando orçamentos, identificando e realizando análises quantitativas dos riscos, orientando sobre a gestão do projeto.
Plano de gerenciamento da qualidade e melhorias	Determinação das políticas de qualidade, objetivos e responsabilidades, garantindo a melhoria contínua para satisfazer as necessidades do projeto.
Plano de gerenciamento de recursos humanos	Definição dos processos de organização, gerenciamento da equipe que fará parte do projeto, designando responsabilidades de acordo com suas habilidades e competências.
Plano de gerenciamento das comunicações	Assegura que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e dispostas de maneira eficiente.
Plano de gerenciamento de riscos	Planejamento, identificação e análise dos riscos do projeto, gerenciando a probabilidade de impacto positivo ou negativo no mesmo.
Plano de gerenciamento de aquisições	Inclui os processos de compra, aquisição de produtos, serviços ou resultados externos a equipe.
Plano de gerenciamento das partes interessadas	Identificação dos stakeholders que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, desenvolvendo estratégias para o gerenciamento da satisfação de cada um deles.

Fonte: Elaborado a partir de Project Management Institute (2013).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória.

Dessa forma, utilizou-se o método de estudo de caso único para se elaborar o plano estratégico de marketing, baseado na gestão de projetos da escola ALPHA. Para Yin (2001) o estudo de caso visa compreender acontecimentos complexos, sejam eles individuais, organizacionais, sociais ou políticos, permitindo uma investigação profunda para preservar aspectos holísticos e significativos da vida real dentro da pesquisa. “O estudo deve mostrar de maneira convincente que foram coletadas e avaliadas as evidências relevantes e que os encadeamentos de evidências são criativos e lógicos” (MARTINS, 2008, p.4).

Realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com o Assistente de Marketing e Diretor de Marketing da escola Alpha, visando-se a elaboração do presente estudo. Para Gil (2008) a entrevista é uma técnica e forma de interação social, voltada para o diagnóstico e orientação de dados através de perguntas importantes para a investigação da pesquisa. Dentre os meios de entrevista encontra-se a entrevista estruturada que segue um cronograma já estabelecido de perguntas e respostas, como também a não estruturada, onde o entrevistado tem a liberdade de responder perguntas abertas com suas próprias palavras, e a semiestruturada também faz com que as informações surjam de forma mais livre, mas respeitando uma ordem de abordagem a ser seguida (MALHOTRA, 2006).

A análise documental (documentos e relatórios) da escola ALPHA auxiliaram de forma complementar a elaboração do presente estudo de caso. Para Gil (2002) a pesquisa documental apresenta algumas vantagens, por não gerar custos, e permitir um aprofundamento no objeto estudado, além de ser uma fonte rica e estável de dados, servindo como apoio mais concreto para análises e fatos que envolvem a pesquisa.

4 RESULTADOS

Um plano estratégico de marketing foi elaborado para a escola ALPHA, baseado em alguns conceitos do gerenciamento de projetos, descritos pelo Project Management Institute. O tempo de aplicação do projeto de marketing foi de um ano, sendo elaborado com um responsável de marketing da organização para auxílio na gestão do mesmo.

4.1 GERENCIAMENTOS DO ESCOPO E CRONOGRAMA

A primeira etapa a ser planejada no projeto foi o escopo, que é responsável pela definição dos objetivos de marketing, justificativa, estimativa de investimento. Depois dos objetivos especificados, a criação de um cronograma descrevendo as atividades e prazos para cada uma delas é essencial para uma boa execução e controle do documento.

Objetivo: Após o diagnóstico da organização foram definidos quatro objetivos de marketing, sendo eles: (a) manter o posicionamento como a melhor instituição de ensino particular do município em que está localizada; (b) Aumentar o número de matrículas de alunos do ensino infantil e fundamental fase um; (c) Diminuir a evasão de alunos para a concorrência; (d) Aproximar as relações com os clientes.

Justificativa: Outras instituições de ensino foram criadas nos últimos anos, e têm ocupado uma grande parcela do mercado, o que pode ameaçar a posição da escola Alpha, devido às estratégias diretamente relacionadas aos custos e estrutura.

Dentro do gerenciamento do escopo foi feita uma análise interna da organização, para que fosse mensurada a aplicabilidade do projeto dentro da empresa. Notou-se que devido aos dezoito anos de funcionamento a escola tem fortes aspectos culturais e ambientais, vinculados à tradição e gestão familiar dos proprietários da organização, e também apresenta grande retenção de funcionários, que dominam suas atividades.

Quadro 3 – Cronograma de atividades e prazos

Atividade	Planejamento	Prazo de execução
Criação de marketing de conteúdo dos últimos anos desde a criação da escola, para ser trabalho nos meios de comunicação.	Primeiro trimestre	Durante toda execução do projeto
Parceria com outras instituições de ensino particular que estão limitadas somente à educação infantil e não oferecem salas para o ensino fundamental	Início do primeiro trimestre	Final do primeiro trimestre (Período de matrículas)
Segmentação de mercado para identificar clientes finais que estão buscando a primeira escola para seus filhos	Primeiro Trimestre	Primeiro trimestre
Criação de marketing de conteúdo das principais atividades desenvolvidas com os alunos durante o ano letivo	Durante todo o projeto	Durante todo o projeto
Criação e monitoramento de um perfil para a organização nas redes sociais	Primeiro trimestre	Durante todo o projeto
Criação de um aplicativo com notícias, informações particulares do desempenho escolar e ouvidoria para os alunos e seus responsáveis.	Até o segundo trimestre	Durante todo o projeto
Ampliação de eventos, reuniões que possibilitam o envolvimento da família com a escola.	Primeiro trimestre	Durante todo o projeto

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas entrevistas.

4.2 GERENCIAMENTO DE QUALIDADES E MELHORIAS

A equipe do gerenciamento do projeto foi responsável por realizar contínuas análises na medida em que o projeto fosse desenvolvido, como meio preventivo de fatores que colocariam os prazos das estratégias em risco. Foram realizadas diversas reuniões com a equipe da escola para análise da execução do projeto, como também foram criados fluxogramas para cada estratégia, pontuando: o planejamento, o processo, a saída, com ênfase no feedback do cliente, juntamente com folhas de verificação de cumprimentos de requisitos, dados de desempenho como visualizações nas redes sociais, número de usuários do aplicativo criado. O benchmarking também foi utilizado como ferramenta de melhoria contínua na comparação com os concorrentes, para mensuração do impacto das estratégias no mercado municipal, onde foram feitas duas análises semestrais durante a execução do projeto.

4.3 GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E COMUNICAÇÃO

O clima organizacional agradável, com uma forte cultura organizacional e grande retenção

de funcionários foram importantes no desenvolvimento do projeto, uma vez que a experiência de cada membro da equipe contribuiu para a flexibilidade e gerenciamento das estratégias propostas. Para potencializar o bem-estar de toda a equipe, fazendo com que eles se envolvessem cada vez mais no projeto, a gestão dos recursos humanos do projeto utilizou o endomarketing. As competências, experiências dentro da escola e habilidades interpessoais de cada membro da equipe, foram analisadas para que fossem designados os papéis, responsabilidades e capacitações necessárias para as novas funções na execução das atividades.

A comunicação interativa foi usada internamente entre os membros da própria escola, por meio de reuniões e diálogos em que todos participavam e auxiliavam na análise das informações que já haviam sido processadas, por meio de feedbacks dos stakeholders, relatórios de desempenho e lições aprendidas, para utilizar toda essa informação, como estratégia de melhoria e qualidade no projeto.

Foi elaborado um quadro de responsabilidades e meios de comunicação, em que cada membro da organização teria como função, para facilitar o gerenciamento

dos recursos humanos e cumprimento dos prazos e metas.

Os diretores financeiro, disciplinar e pedagógico, além das funções de suas áreas de atuação, também auxiliaram no relacionamento da instituição com os clientes e possíveis parceiros. Os professores e inspetora desenvolveram o material para ser trabalhado no marketing de conteúdo, enquanto a secretaria e auxiliar administrativo se encarregaram de auxiliar no gerenciamento operacional. A atendente teve a grande responsabilidade de gerir, com auxílio do gerente de marketing, toda a comunicação do projeto, pois o departamento de marketing estava envolvido em todas as funções, por meio do gerente e auxiliar de marketing, que planejavam, aprovavam, executavam e controlavam o gerenciamento de todo o plano.

A equipe utilizou muitas reuniões como meio de comunicação para análises durante a execução, como também de ligações para clientes, e-mails, redes sociais, aplicativo e até mesmo o atendimento direto personalizado.

4.4 GERENCIAMENTO DE RISCOS

Para fazer o gerenciamento dos riscos, a primeira etapa foi a identificação dos mesmos através de algumas ferramentas, como: brainstorming de riscos, entrevistas, análise da causa raiz e a matriz SWOT. Após a

identificação dos riscos, iniciou-se o processo de análise para mensuração dos impactos que cada risco poderia trazer a atividade que estava relacionada, para que assim fossem traçadas estratégias de prevenção e correção, com os responsáveis pela execução, controle e monitoramento.

Depois da análise notou-se que quatro atividades poderiam apresentar riscos para a organização sendo elas, o próprio desenvolvimento das estratégias do plano, a parceria com outras instituições de ensino, a criação do aplicativo e perfil nas redes sociais e o fortalecimento e envolvimento das relações com os clientes. Após o diagnóstico, criou-se um quadro mensurando o risco envolvendo a atividade, a probabilidade e impacto que cada um poderia trazer, para que fossem traçadas ações preventivas e corretivas, com responsáveis pela sua execução.

4.5 GERENCIAMENTO DOS STAKEHOLDERS

A última etapa na elaboração do projeto do plano de marketing para a escola Alpha foi à identificação e gestão das partes interessadas, para que houvesse um direcionamento apropriado, a fim de satisfazer todos os interesses dos stakeholders envolvidos no projeto. Foram identificados três grupos diferentes de principais stakeholders: Integrantes da equipe do projeto, cliente secundário (Responsáveis pelos alunos) e clientes finais (alunos).

Quadro 4 – Stakeholders e suas expectativas

Stakeholders	Expectativas	Estratégias de satisfação
Integrantes da equipe	<ul style="list-style-type: none"> - Bom clima organizacional - Recompensas - Reconhecimento - Conhecimento e experiências 	<ul style="list-style-type: none"> - Boa comunicação e gestão dos recursos humanos - Pagamento pontual com bônus por desempenho - Qualificação relacionada à função no projeto
Responsáveis pelos alunos	<ul style="list-style-type: none"> - Bom desempenho Escolar - Empenho dos professores - Educação de qualidade - Iniciativa na resolução de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing de conteúdo das atividades escolares - Acompanhamento do desempenho dos alunos - Boa gestão da ouvidoria
Alunos	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente agradável - Bom relacionamento - Bom aprendizado - Boas experiências 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização e limpeza do espaço - Diálogos diários - Aulas de reforço de matéria - Eventos e integrações escolares

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas entrevistas.

A execução do projeto teve também, como um de seus objetivos o bom relacionamento com os clientes secundários e finais, a fim de deixar boas impressões nas experiências durante todo o ano de execução do projeto, para que o ambiente se tornasse favorável

para boas experiências de compra, no momento das matrículas no ano seguinte. O feedback e reuniões também auxiliaram no processo de relacionamento, influência e negociação com os clientes que já haviam sido analisados, e fizeram com que o projeto

direcionasse suas estratégias personalizadas para satisfazer as expectativas de cada uma das partes interessadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando-se o objetivo central da presente pesquisa, tem-se: elaborar um plano estratégico de marketing baseado na teoria de gestão de projetos aplicado na escola ALPHA, estabelecida no interior do estado de São Paulo.

A análise dos resultados constatou o fato de que ambas as áreas (gestão de marketing e de projetos) se assemelham, trazendo ferramentas de gestão que possibilitam a exploração de visões distintas do desenvolvimento e execução das metas traçadas. Observou-se que a gestão de projetos trouxe ao gerenciamento do plano, um melhor planejamento e controle das atividades, devido ao seu detalhamento. O desenvolvimento e execução das seis etapas do projeto, descritas no resultado, apresentaram uma metodologia de gerenciamento abrangente, de modo que cada uma das etapas se assemelhou a um plano único, com seu próprio planejamento, execução, controle e análises, completando-

se com as demais etapas unicamente na continuidade e sistematização das atividades.

O projeto do plano de marketing também apresentou uma melhor padronização dos procedimentos, mesmo com etapas distintas, possibilitando maior documentação que auxiliou na análise contínua do desenvolvimento das atividades, deixando em evidência o cumprimento dos prazos estipulados dentro da organização. Notou-se também que não houve problemas de adaptação da organização e funcionários, com a criação e aplicação do plano de marketing, mostrando que o desenvolvimento das atividades pode ser realizado por qualquer organização que houver gestão estratégica, assim como a escola ALPHA.

Conclui-se com o presente artigo, que o plano de marketing integrado a gestão de projetos é uma ferramenta eficiente da gestão estratégica de marketing dentro das organizações, uma vez que ele possibilita o gerenciamento das atividades, deixando o plano mais completo. Pode-se dizer que o marketing é essencial na criatividade, análises e definição das metas, assim como direcionamento para a satisfação dos clientes, mas com a integração da gestão de projetos possibilita que os prazos e resultados sejam alcançados.

REFERÊNCIAS

- [1] BERNAL, Paulo Sérgio Milano. Gerenciamento de projetos na prática: implantação, metodologia e ferramentas. São Paulo: Érica, 2012.
- [2] GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [3] GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [4] HELDMAN, Kim. Gerência de projetos: Um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos. Rio de Janeiro: Elsevier. -1. Ed, 2005.
- [5] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de marketing. São Paulo: Pearson Education. -14. Ed, 2012.
- [6] LIMA, Gustavo Barbieri; CARVALHO, Dirceu Tarnavoi. Plano estratégico de marketing: Proposta de uma análise teórica. REMark – Revista brasileira de marketing, São Paulo, mai/ago,2011.
- [7] MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman,2006.
- [8] MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [9] NEVES, Marcos Fava e CASTRO, Luciano Thomé. Marketing e estratégia em agonegócios e alimentos. São Paulo: Atlas S.A.- 1. Ed, 2007.
- [10] NEVES, Marcos Fava. Planejamento e gestão estratégica de marketing. São Paulo: Atlas S.A.- 1. Ed, 2005.
- [11] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamentos de projetos: (Guia PMBOK). : Saraiva. -5. Ed, 2013.
- [12] SEMENICK, Richard J. Princípios de marketing: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.
- [13] VIEIRA, Marconi Fábio. Gerenciamento de projetos de tecnologia da informação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- [14] YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Capítulo 4

MARKETING DE RELACIONAMENTO: COMÉRCIO DE PRAIA NO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO FERRAMENTAS DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO

Marcio Nery Trotta Dallalana

Regina Rianelli de Brito

Jesus Domech Moré

Jorge Julio Landeiro de Vaz

Anderson Garcia Gonçalves

José Carlos Beker

Resumo: O presente estudo destina-se a apresentar as características do comércio de praia e sua interseção com o marketing de relacionamento, particularmente no que se refere às estratégias de captação e fidelização de clientes.

A apresentação inicia-se com a evolução histórica do comércio de praia, de modo a permitir melhor compreensão do modus operandi dos comerciantes e de suas relações com a clientela.

A partir da delimitação histórica, pretende-se chegar aos tempos atuais e expor a experiência concreta do Quiosque Cocoloko, situado na praia da Barra da Tijuca, no qual estratégias de marketing de relacionamento foram aplicadas de modo a otimizar seu desempenho comercial e operacional.

Palavras-chave: Marketing. Relacionamento, Comércio. Praia.

1 INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, o comércio de praia é visto como informal, improvisador e em certo sentido, secundário em relação a outros ramos comerciais.

A subestimação decorre, em grande parte, da atuação clandestina de comerciantes, à margem da regulamentação legal e de certo preconceito social relativamente aos que a ele se dedicam.

Contudo, a trajetória histórica deste ramo do comércio demonstra sua crescente importância, seja do ponto de vista da arrecadação ou da absorção de mão-de-obra e inserção na vida da clientela da praia.

O presente estudo destina-se, portanto, a apresentar a importância do Marketing de Relacionamento para captação e fidelização de clientes no comércio de praia, na medida em que se tornou uma estratégia importante na batalha direta pelo cliente, e para que se estabeleçam relacionamentos duradouros entre empresa/cliente.

O desenvolvimento do comércio de praia impõe a utilização de ferramentas especiais de atendimento e retenção do cliente, uma vez que a competitividade está cada vez mais intensa.

O objetivo final do estudo é analisar e identificar o desenvolvimento da empresa após a implantação do marketing de relacionamento, a partir da experiência concreta do Quiosque Cocoloko.

2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

No início do século XX, quando prevalecia a demanda sobre a oferta, os consumidores ávidos por produtos e serviços não eram observados como mercado a ser cativado. Produtos sem diferenciação eram oferecidos e predominava a política de menor preço. A produção e a redução dos custos eram o principal enfoque das empresas na época.

No período posterior à Primeira Guerra Mundial, começa a desenvolver a produção em série e a surgir os primeiros sinais de excesso de oferta. Com a oferta superando a demanda, os produtos começavam a se acumular em estoques.

Era necessária, então, a utilização de técnicas de vendas, agora mais agressivas. O foco sai do produto e passam a ser as vendas.

Contudo, somente no início dos anos 50, posteriormente à Segunda Guerra Mundial, com a crise econômica mundial e a consequente diminuição do nível de renda da população, as empresas começam a alterar sua postura em relação aos consumidores, começam a valorizar a conquista e a manutenção dos clientes de forma duradoura.

Surge, assim, a ideia de que o centro das atenções devia ser o consumidor. Seus desejos, seus sonhos e necessidades. Inicia-se, então, a ERA DO MARKETING.

Somente na década de 80, surge timidamente o conceito de MARKETING DE RELACIONAMENTO, restrito ainda à área acadêmica, pois os estudiosos do assunto verificavam a baixa eficácia do marketing convencional para muitas situações. Progressivamente, conquista o seu lugar nas organizações empresariais.

É no contexto da necessidade de captar e manter clientes que se desenvolve o Marketing de Relacionamento. Inicialmente apenas como uma ação para obter clientes e posteriormente como estratégia que envolve a construção da marca, a fidelização de clientes, a disseminação da marca e a criação de autoridade no mercado.

2.1 CONCEITO

Adoto como conceito o que define Marketing de Relacionamento como a ferramenta que “busca criar valor pela intimidade com o cliente e tornar a oferta tão adequada, de modo que o cliente prefira manter-se fiel à mesma empresa. [...] a empresa conhece o cliente tão profundamente, tornando desinteressante para ele buscar novos fornecedores. (ZENONE, 2010, p. 48)

2.2 IMPORTÂNCIA

O Marketing de Relacionamento tem singular importância no incremento das vendas, mas mais do que auxiliar nas vendas, mais que obter clientes, sua importância reside na capacidade de criar fãs, seguidores fiéis que se disponham a divulgar sua experiência positiva para outros potenciais clientes.

Para obter resultados, é preciso ser diferenciado, oferecer algo que seu cliente não consiga em outro lugar. Por isso, O Marketing de Relacionamento se destaca como uma estratégia que não age apenas em

curto prazo e sim na formação de uma relação contínua e, preferencialmente, progressiva, fazendo com que um cliente se torne um difusor da marca.

É o Marketing de Relacionamento que aproxima o cliente da empresa, gerando benefícios recíprocos, porque o cliente obtém respostas rápidas e personalizadas às suas dúvidas e problemas e a empresa recebe retornos constantes e pode aperfeiçoar-se continuamente.

Não por outra razão, a importância do Marketing de Relacionamento se expressa exatamente pelas ideias de aproximação, continuidade e retorno, de modo a agregar valor ao produto apresentado.

2.3 APLICAÇÃO PRÁTICA

Essencial para desenvolver o Marketing de Relacionamento é que se conheça o público-alvo. Obtendo algumas informações estratégicas sobre ele, é possível gerar uma base de dados, com a qual se estabelecerá um relacionamento para gerar e fidelizar clientes. É importante que essa base esteja com os dados sempre atualizados para que a empresa seja assertiva em seu relacionamento. Os dados obtidos são particularmente importantes, pois é com eles que podem ser criadas ações para fidelizar os clientes.

É fundamental identificar quais são os clientes que compram de forma mais frequente e que geram mais receita para a empresa. As principais ações de Marketing de Relacionamento devem ser focadas nesses clientes, através de um acompanhamento personalizado.

A partir daí, ferramentas e formatos devem ser pensados para estreitar as estratégias de Marketing de Relacionamento com os clientes, tais como EmailMarketing, programas de fidelidade, utilização das redes sociais.

3 O COMÉRCIO DE PRAIA

Seria impossível pensar as relações entre praia e comércio no Rio de Janeiro sem levar em consideração o fato de que na linha da costa contamos com 78,4 km de praias, das quais 72 estão habilitadas para o banho de sol, de mar, para o lazer, o esporte, a recreação, a sociabilidade e todas as atividades geradas por sua intensa utilização.

Para além destes aspectos relacionados ao lazer e à sociabilidade, a praia significa trabalho e renda para uma parcela importante da população. As atividades existentes neste espaço mobilizam grande número de trabalhadores, tanto em seu uso cotidiano, quanto nas grandes festas públicas, como o Ano Novo, ou os grandes eventos esportivos e culturais, apoiados por sua vez por um marketing e financiamento publicitários próprios.

Não por outra razão, o poder público demonstra, ao longo do tempo, grande preocupação com a utilização deste imenso espaço de litoral. Sua permanente preocupação visa não somente a defesa de prováveis ameaças constituídas por eventuais ressacas e poluição da areia, como também a disposição de manter “o espaço por excelência” de uma cultura com vocação para o prazer junto ao mar.

Do ponto de vista estritamente comercial, é farta a legislação que cuida não somente do comércio na areia, como do comércio que se realiza nas calçadas das praias.

Além da legislação, o poder público também destaca atenção para a preservação da vegetação costeira e para a limpeza permanente das areias e calçadas, essenciais para o lazer e para que o comércio se realize de forma ordenada.

3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A primeira notícia que se tem da ocupação das praias do Rio de Janeiro remonta ao período colonial, na antiga Praia do Peixe, cujo nome já indica sua destinação ao comércio de pescados, localizada no Terreiro do Paço, atual Praça XV.

Percebe-se assim, que desde o nascedouro a ocupação das praias relaciona-se com a atividade comercial.

A origem do banho de mar nas praias no Rio de Janeiro também se situa no período colonial, quando a corte portuguesa se instalou no Rio de Janeiro e o médico de D. João VI recomendou o banho de mar para curá-lo de uma ferida decorrente da mordida de um carrapato. Nas proximidades da Quinta da Boa Vista, residência real, situava-se a Praia de São Cristóvão, na qual o rei se banhava, hoje desaparecida.

Progressivamente, a região portuária e central do Rio de Janeiro vai se transformando em

polo comercial e industrial, de modo que a expansão urbana desloca para a zona sul da cidade a utilização das praias. Tal fato ocorreu na década de 50, quando as praias oceânicas ganharam novo status.

Nos anos 60 e 70 inicia-se a ocupação das praias da Barra da Tijuca e do Recreio dos Bandeirantes,

Como já se disse, o comércio nas praias iniciou-se no período colonial com a venda de pescados para utilização fora da praia. Somente na década de 50, já no século XX as praias passaram a ser utilizadas como espaço de lazer. A atividade comercial inicia-se na década de 60, quando o comércio volta-separa os banhistas. A prática de esportes e a exposição ao solgeram a necessidade de fornecimento de água e outros líquidos para hidratação.

Muito rapidamente, os cariocas descobrem as propriedades hidratantes da água de coco que se torna o principal produto vendido nas praias por décadas.

A popularidade do coco em cidades como o Rio de Janeiro mostra a força do consumo direto do produto. No verão, cariocas e turistas consomemdiariamente mais de 600 mil frutos verdes, estima Philippe Mayer, com o conhecimento adquirido na empresa Coco Verde. Nos 35 quilômetros de praias, mais de 300 quiosques oferecem o produto aos banhistas (coco gelado aberto na hora).

Aos poucos, os farnéis levados pelos banhistas vão sendo substituídos pela aquisição direta nas areias e nos quiosques instalados nas calçadas. A partir da década de 70, as areias se transformam em palco de comercialização de todos os produtos que se relacionam com a praia, passando pelo vestuário (cangas, biquínis e chapéus), bronzeadores, óculos, brinquedos para crianças), ao lado do já tradicional comércio de alimentos e bebidas.

3.2. O COMÉRCIO NA AREIA E O COMÉRCIO NAS CALÇADAS - AFINIDADES E CONFLITOS

Como já se afirmou, o comércio nas praias cariocas iniciou-se na década de 50 e estava restrito às faixas de areia. Os quiosques de alimentação, denominados traillers surgem na década de 60, precariamente, em instalações de madeiras ou metal, e foram substituídos por quiosques de resina na década de 90, na

gestão do Prefeito Marcelo Alencar. A orla marítima foi refeita em 1992 pelo Projeto Rio-Orla.

Começam, então, a diferenciar-se as atividades comerciais dos ambulantes de areia e dos quiosques recém instalados. Apenas os quiosques estavam autorizados a vender produtos alimentícios cozidos, muito embora os ambulantes ainda oferecessem queijo e camarão nas areias.

De acordo com a Secretaria da Ordem Pública, do Município do Rio de Janeiro, há hoje 1.019 ambulantes em pontos fixos (barraqueiros) e 1.170 ambulantes itinerantes (tiracolo). Eles estão distribuídos nas praias do Flamengo, da Urca, até o Pontal. Por outro lado, são 309 quiosques em 35,5 km de extensão do Leme à Prainha, sob a concessão da Orla Rio desde 1999 (<http://www.rio.rj.gov.br/web/secpar/quiosques-rio-orla>).

A venda de bebidas, permitida a todos, gerou conflitos desde sempre. A competição entre areia e calçada se acentua, pois os comerciantes dos quiosques não se conformam com a concorrência na areia, já que os ambulantes não pagam impostos, tampouco aluguel.

Matéria publicada no Jornal O Globo, em 04/03/2013, informa que o comércio e os serviços, formais e informais, nas praias do Rio movimentavam, à época, pelo menos, R\$ 7 bilhões por ano. A partir desse crescimento, acentua-se a preocupação com a gestão do negócio, "Essas pessoas que estão nas praias precisam ter uma qualificação melhor, cada vez mais atender se preocupando com a questão ambiental, se preocupando com a precificação. A importância de terem essa qualificação reflete não só na gestão do negócio, para que eles tenham maior resultado, mas também na imagem turística do Rio de Janeiro", afirma Margareth Carvalho, analista do Sebrae/RJ.

4 O CONSUMIDOR DA PRAIA

O público que frequenta as praias do Rio de Janeiro pode ser dividido em três categorias básicas: os esportistas, os turistas e o público local que busca apenas lazer. São todos consumidores com características bem específicas e a partir de suas preferências de consumo podem ser montadas estratégias de

relacionamento que permitam conquistar a clientela, mantê-la fidelizada e, em consequência, alavancar as vendas.

4.1. RELAÇÃO COM ESPORTES

4.1.1 NA AREIA

As modalidades esportivas mais praticadas na faixa de areia são o vôlei, com suas quadras e redes demarcadas na areia, o futevôlei, o futebol de areia e o frescobol. Recentemente, assistimos o desenvolvimento do beach tênis, espécie de jogo de peteca na areia, praticado por pessoas de meia idade.

4.1.2 NO CALÇADÃO E CICLOVIA

O ciclismo, as caminhadas e corridas são as modalidades esportivas que mais observamos, mas também patins e skates são praticados nas ciclovias que correm ao longo das praias e litoral da cidade.

No calçadão, há também aparelhos de ginásticas, em pontos fixos, para exercícios abdominais e flexões.

4.1.3 NO MAR

Nas águas do Oceano Atlântico que banham a orla do Rio de Janeiro, pratica-se com mais frequência o surfe obodyboard, modalidades esportivas que contam com várias escolas, principalmente na Barra da Tijuca e no Recreio.

4.2 RELAÇÃO COM TURISMO

O Rio de Janeiro é o cartão postal do turismo brasileiro. A cidade é a principal porta de entrada dos turistas estrangeiros que visitam nosso país a lazer e um dos principais destinos do mercado doméstico.

O imenso potencial turístico da cidade relaciona-se com as praias, como indica a eleição realizada pelo site TripAdvisor, na qual apurou-se que no Estado do Rio de Janeiro situam-se dez praias dentre as 25 melhores do Brasil. Quatro delas estão na capital fluminense: Prainha, Grumari, Arpoador e Praia da Barra, conforme noticiou o Jornal Extra em 6/3/17.

Estudo realizado pelo Ministério do Turismo em 2015 revelou que as praias, a cultura local e a hospitalidade foram os atrativos que mais

impressionaram os visitantes estrangeiros que estiveram no país no ano anterior

Recentemente, em março de 2017, pesquisa encomendada pelo também pelo Ministério do Turismo para avaliar a imagem do turismo no Rio de Janeiro, entrevistou 1.000 visitantes potenciais das cidades de São Paulo, Belo Horizonte, Brasília e Porto Alegre, capitais consideradas prioritárias dentro do plano de marketing da cidade do Rio de Janeiro (RioTur). Quase metade dos entrevistados (43,3%) nunca esteve no Rio de Janeiro. Porém, grande parte desses turistas (59,2%) têm interesse em conhecer a cidade e mais da metade (60%) já colocou o Rio na programação de viagens.

A qualquer tempo, as praias são citadas por aqueles que conheceram ou desejam conhecer a cidade, razão pela qual o comércio de praia adquire importância ainda maior, a ponto de ter o SEBRAE iniciado um projeto focado na qualificação do empreendedor de praia.

4.3 RELAÇÃO COM LAZER

Não obstante as práticas esportivas e a procura dos turistas pelas praias se relacionem com lazer, há frequentadores que a procuram tão somente para desfrutar da brisa, do sol e do mar. A estes chamaremos de público local.

O público local é composto por moradores de todos os bairros da cidade e também de municípios vizinhos e ainda por aqueles que residem nas proximidades da praia.

Os que se deslocam de bairros distantes, quando não trazem alimentos e bebidas, permanecem mais tempo nas praias e são frequentadores que se espalham ao longo da orla marítima, de acordo com a disponibilidade de transporte, seja nos estacionamentos ou nos veículos coletivos. Esse público aprecia eventos, tais como shows nas areias, campeonatos esportivos e música ao vivo.

Aqueles que residem nas proximidades da praia, em geral permanecem menos tempo, dada a facilidade de acesso e, do ponto de vista do consumo, apreciam sobretudo o bom atendimento, observam as condições de higiene e zelam pela preservação ambiental.

5 ESTUDO DE CASO: QUIOSQUE COCOLOKO

O marco inicial a ser considerado é fevereiro de 2015, ocasião em que se pode observar de perto o funcionamento do quiosque.

Em aproximadamente dois anos e meio de funcionamento, foi possível perceber e identificar as diferenças e preferências da clientela.

Inicialmente, não havia definição de público-alvo, o que foi se desenhando com o passar do tempo, a partir da observação direta dos frequentadores.

Percebeu-se que os públicos do dia e da noite são essencialmente diferentes. Os mais “maduros” preferem a manhã e à tarde, ao passo que a juventude prefere programas noturnos.

Prontamente, o quiosque associou-se às atividades esportivas realizadas na areia no horário diurno. Como o vôlei de praia, o beach tênis e o surf, oferecendo suporte para a guarda de materiais utilizados pelos praticantes. A parceria implicou em atender às necessidades de consumo desses grupos, intensificando a produção de açaí e sucos naturais.

A aproximação com o grupo jovem do horário noturno intensificou-se a partir do Carnaval de 2016, por ocasião do lançamento do Bloco Cocoloko, quando passaram a frequentar o quiosque jovens entre 16 e 22 anos, muitos deles adeptos do ciclismo, que estruturaram ampla rede social pela Internet, não apenas para organizar seus encontros no quiosque, mas também para divulgá-lo. As reportagens em jornais fizeram com que em 2017 o bloco reunisse mais de 5000 pessoas na Avenida Lucio Costa.

Com os demais clientes, foram adotadas práticas de avaliação dos serviços e do atendimento prestado, em página do quiosque no facebook, mediante atribuição de notas pelos clientes e retorno dos administradores do quiosque.

Fotos os principais eventos, como apresentações de música ao vivo, comemorações de aniversários e do réveillon são postadas no Instagram.

O quiosque inseriu seu endereço no googlemaps, importante ferramenta de localização e os efeitos foram imediatos. Localizado por agências de turismo eventos foram realizados no estabelecimento com

ótimo retorno para a imagem da marca. Também a TV a cabo Fox Sports, com sede em São Paulo localizou o quiosque pelo Google Maps e realizou sua comemoração de fim de ano no quiosque.

Situado entre dois grandes hotéis, o Cocoloko recebe turistas dedicados ao lazer e aos negócios durante todo o ano. A eles, tanto de outras regiões do Brasil, como aos estrangeiros, o Cocoloko dispensa tratamento diferenciado; oferece cardápio bilíngue (inglês) e faculta-lhes a assinatura em Livro de Ouro que registra da presença do visitante no quiosque, o muito os agrada, porque folheiam o livro com curiosidade, em busca de seus conterrâneos.

Para o verão que se avizinha, o quiosque está lançando um cartão fidelidade, promocional, em que os pontos acumulados darão direito a descontos futuros.

Em busca da ampliação e fidelização da clientela, o quiosque desenvolveu cardápio especial para a areia, interagindo com os operadores das barracas, de modo a firmar parceria produtiva para ambos. Além disso, adotou-se a prática de fornecer cadeiras e barracas, gratuitamente, para os clientes que se disponham a consumir no quiosque.

Em resumo, a utilização das mídias sociais e das ferramentas de fidelização têm sido uma constante na prática operacional do quiosque e a tendência é o constante aprimoramento.

6 ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados obtidos a partir da análise histórica do comércio de praia e de suas diversas modalidades (areia e calçada), bem como a identificação e caracterização decada um públicos-alvo, conforme sistematização empreendida, permitem concluir que a utilização das ferramentas de marketing são essenciais.

No estudo de caso do Quiosque Cocoloko foi possível observar que o relacionamento com o consumidor foi progressivamente se adensando a partir das pesquisas realizadas pelas redes sociais e in loco, de modo que iniciou-se um processo de fidelização a partir de diversos eixos de preferências, ligadas aos esportes, ao turismo ou ao simples lazer.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E ESTUDOS FUTUROS

O trabalho desenvolvido, a partir da experiência empírica de atuação no comércio de praia, possibilitou a percepção de que as atividades de areia e de calçada estão entrelaçadas, pois o consumidor final não estabelece diferenças; procura aproveitar o que de melhor lhe é oferecido.

Do ponto de vista da utilização das ferramentas de marketing foi possível perceber que são indispensáveis a quem

pretenda atingir um patamar de qualidade e rentabilidade ideais. São elas que proporcionam a criação e implementação de novos projetos, a partir da opinião e retorno dos consumidores.

Projeto para o futuro estudos relacionados ao turismo, de modo a captar clientela que ainda pretenda vir ao Rio de Janeiro, buscando estreitar relações com agências de turismo e programas de intercâmbio.

REFERÊNCIAS

- [1]. AGÊNCIA BRASIL: Disponível em <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-08/projeto-do-sebrae-quer-fortalecer-turismo-nas-praias-do-rio-de-janeiro>
- [2]. ANDREATTA Verena, CHIAVIARI, Maria Pace; REGO, Helena SMU/Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro: Coleção Estudos Cariocas - O Rio de Janeiro e a sua orla: história, projetos e identidade carioca Nº 20091201 Dezembro - 2009
- [3]. ORLA RIO: Disponível em <http://orlario.com.br/new/conheca-a-orla-rio/>
- [4]. FARIAS, Patrícia: A praia carioca, da colônia aos anos 90: uma(s) história(s) Universidade Federal Fluminense Disponível em

www.contracampo.uff.br/index.php/revista/article/viewFile/421/208

- [5]. JORNAL EXTRA: Disponível em <https://extra.globo.com/tv-e-lazer/viagem-e-turismo/rio-de-janeiro-tem-dez-praias-entre-as-25-melhores-do-brasil-21019186.html>
- [6]. MINISTÉRIO DO TURISMO: Disponível em <https://www.terra.com.br/vida-e-estilo/turismo/brasil/sudeste/rio-de-janeiro-e-destino-mais-procurado-para-lazer-no-pais,d829392625>
- [7]. ZENONE, Luiz Claudio; Marketing de Relacionamento: tecnologia, processos e pessoas, Ed Atlas, 2010

Capítulo 5

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NA ÉPOCA DIGITAL: IMPACTO DAS MÍDIAS SOCIAIS NA IMAGEM DA MARCA E NA INTENÇÃO DE COMPRA

Ana Paula Lima Marques Fernandes

Eduardo da Silva Lopes Muniz

Isabela Macena Gomes

Nathália Crispim Milanês

Philip Diego Rodrigues Silva

Resumo: Este artigo busca a partir de uma pesquisa de opinião, apontar a importância do relacionamento das empresas com os clientes junto a uma das plataformas digitais mais utilizadas na atualidade: as mídias sociais. Esse meio de comunicação está crescendo cada vez mais, o que se comprovou no artigo que os usuários compartilham informações mais intensamente e valorizam o atendimento da empresa tanto presencial quanto online. Por fim nota-se que é imprescindível a criação de um meio de gerir a experiência do cliente com a empresa, assim como criar uma interligação entre os canais de comunicação da mesma, dessa forma as redes sociais aparecem como uma alternativa muito vantajosa e que atualmente é indispensável para impulsionar as vendas.

Palavras-chave: Mídias sociais; Redes sociais, Marketing digital; E-commerce.

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No século XXI, cada vez mais as empresas buscam se aproximar dos seus consumidores, e simultaneamente os clientes também exigem essa proximidade por parte das empresas, esse movimento ocorre porque na sociedade atual existe uma exigência de informações rápidas o que faz com que os consumidores desejem que suas necessidades sejam ouvidas e atendidas o quanto antes. Com o intuito de atender as necessidades do seu público alvo, buscar novos mercados e fidelizar os clientes, as empresas utilizam das mais diversas ferramentas. Dentre elas, o Marketing Digital vem ganhando força num cenário onde a comunicação virtual é muito mais rápida, fácil e com custos reduzidos.

O marketing digital trabalha com as maneiras que a empresa pode se comunicar com o público de maneira direta e personalizada pela necessidade da empresa e do consumidor no momento certo, para isso utiliza plataforma digitais tais quais: Redes Sociais, Blogs, Sites, etc. Apesar de estratégias massivas de marketing digital serem usadas mais amplamente por empresas de grande porte, é possível que empresas com qualquer tipo de orçamento possam maximizar seus resultados através dessa estratégia. Esse tipo de marketing digital se difere do marketing usual no sentido que neste último não existe comunicação ou interatividade entre o consumidor e a propaganda, o que se diferencia das possibilidades de comunicação real que plataforma digital oferece.

Percebe-se também no cenário atual a crescente utilização da internet e das redes sociais por toda população mundial e para os mais diversos fins. Isso demanda compartilhamento de informações cada vez mais rápidas e uma maior aproximação das empresas com os clientes, exigindo assim uma necessidade de se adaptar a tal cenário e as novas necessidades deles. Hoje, o marketing digital possibilita que o consumidor tenha um papel mais ativo, em números isso quer dizer que 60% dos consumidores já realizaram o processo de compra antes mesmo de entrar em contato com o vendedor, ou seja, através de pesquisas e informações encontradas em sites, redes sociais, o consumidor já conheceu o produto e já tem a sua opinião formada sobre a compra. A

chegada das redes sociais proporcionou para quem aplica o marketing digital uma nova ferramenta para a expansão e alcance de clientes, o facebook dentro da sua plataforma com aproximadamente 1,6 bilhões de pessoas, um lugar onde tem clientes já assíduos da marca e a possibilidade de fazer novos clientes.

Junto a isso, utilizando proporções fica nítido o resultado que se pode obter com o impacto do marketing digital na sociedade. Os dados vistos a seguir foram coletados da Pesquisa TIC Domicílios 2016¹. Em âmbito nacional, 96% da população de classe A são usuários de internet, seguido por 90% da classe B e 74% da classe C; ainda, 79% da classe A são usuários de redes sociais, 85% da classe B e 77% da classe C. Assim, a falta desse público-alvo para as empresas não é um problema, visto que ele está em uma notável ascensão. O que as organizações precisam se preocupar são os mecanismos que atinjam esse público-alvo.

Nesse contexto, o relacionamento empresa-consumidor só é reforçado e estreitado através do marketing digital. Esse tipo de meio é impulsionado como forma de proporcionar para as empresas uma vantagem competitiva, que busca acima de tudo trazer o cliente para perto da marca, incentivando seu engajamento nas redes sociais além de usar novos tipos de mídias para cercar os clientes com informações, da mesma forma que retira informações dessas plataformas e as usa estrategicamente.

1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O crescimento de mídias digitais e redes sociais modificou a maneira como as pessoas se relacionam e isso reflete diretamente nas organizações. Visto que as organizações empresariais estão inseridas em um meio sob condições tecnológicas, como também

¹ Fonte: Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros - TIC Domicílios 2016 (indivíduos), CGI.br/NIC.br, Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br). Indicadores utilizados: C5 - Usuários de internet, por atividades realizadas na internet-comunicação; C2A - Usuários de internet - indicador (inclui os usuários de internet, os usuários de internet no telefone celular e os usuários de aplicações que necessitam de conexão à internet.).

políticas e econômicas, elas estão propícias a um ambiente mutável. Para se adaptar a essas mudanças é necessário que as organizações corram contra o tempo para se tornarem mais eficientes e lucrativas em um mercado globalizado e altamente competitivo.

Por esse motivo precisam ter conhecimento das melhores estratégias e como o gerenciamento desses meios de mídias são úteis para melhorar o relacionamento com seus clientes e assim o posicionamento da marca no mercado. Esse artigo busca analisar tais mudanças, a consolidação da imagem digital da organização e como a utilização de plataformas na internet traz retornos positivos a organização. Além de colocar em evidência a importância do papel cliente-empresa, a partir de interações cada vez mais próximas entre essas partes, possibilitadas pelo uso de mídias sociais.

1.3 OBJETIVO

1.3.1 OBJETIVO GERAL:

Demonstrar como o gerenciamento das redes sociais e do marketing digital influencia na imagem que os clientes têm da marca, bem como na intenção de compra do público.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analisar as vantagens do uso do marketing digital junto aos clientes/consumidores;
- Identificar o alcance da marca através das opiniões compartilhadas dos consumidores.
- Identificar o impacto da imagem da marca com os clientes, a partir do engajamento nas plataformas de mídias sociais;
- Apontar atitudes da empresa que mudam o seu relacionamento com o cliente e aumentem a intenção de compra.

1.4 METODOLOGIA

O procedimento metodológico utilizado foi o de Pesquisa de Opinião do tipo descritiva.

A nossa unidade de análise (amostra) foi um grupo de 100 pessoas, que em sua maioria se encontra numa faixa etária de 18 a 35 anos. Essa faixa etária foi priorizada pois considera-se a relativa autonomia financeira que se tem a partir dos 18 anos e, respectivamente, a média de 35 anos pela frequência de uso das

redes sociais, como foi discutido no tópico (4.3.2) Perfil do Cliente nas Mídias Sociais.

A coleta desses dados se deu por meio de um questionário elaborado com base nos objetivos detalhados anteriormente. Foram feitas doze perguntas sendo três com múltipla escolha, seis optativas (respostas sim, não e não sabe avaliar) e três em escalas de 0 a 4. Entre as escalas de 0 a 4, duas delas são referentes à “frequência” (0- nenhuma frequência, 1- pouca frequência, 2- ocasionalmente, 3- alguma frequência, 4- muita frequência), e a outra é relacionada à “importância” (0- nenhuma importância, 1- pouca importância, 2- razoável 3- alguma importância, 4- muita importância). Posteriormente, este questionário foi disponibilizado online para ser respondido através do *Google Formulários*. O mesmo também foi divulgado o máximo que possível a fim de atingir o público alvo, em principal nos entornos acadêmicos. Ademais, a aplicação desses questionários ocorreu no primeiro semestre de 2018, entre os meses de abril e maio.

O método utilizado foi o de análise quantitativa dos dados, com foco no estudo das atitudes e opiniões dos consumidores para com as empresas, com o intuito de realizar a construção das possíveis atitudes da empresa nas redes sociais que podem intensificar o relacionamento com o cliente e as compras, assim como os aspectos de marketing envolvidos nesse cenário. Além de que objetivamos validar os seguintes pontos: o alcance da marca através das opiniões compartilhadas dos consumidores e o impacto da imagem da marca com os clientes, a partir do engajamento nas plataformas de mídias sociais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MARCA

A marca representa um bem intangível de uma empresa, que se constitui a partir de vários fatores, segundo Nunes e Haigh (2003) estes fatores têm início no consumidor como, por exemplo, sua percepção e o valor atribuído aquela marca, o valor por sua vez é constituído de maneira dinâmica e espontânea.

Nesse sentido “O valor da marca é criado nessas relações da empresa com seu mercado. Ou, ainda, o valor é criado nas relações da marca com seu público ou com

seus *stakeholders*, seja ele interno ou externo à empresa. ” (NUNES; HAIGH, 2003, pág.75).

2.2 MARKETING

Entre as definições existentes, o marketing “[...] é dirigido para satisfazer necessidades, desejos humanos e, dessa forma, precisa levar em consideração o público alvo antes de tudo, conhecendo-o para poder satisfazê-lo. Isso já coloca o público-alvo no centro de qualquer ação de marketing [...]” (GABRIEL, 2010, pág. 28).

Portanto, se faz necessário ter estratégias que se voltem para o consumidor, utilizando o marketing como ferramenta de vantagem para a empresa em comparação com as outras.

2.2.1 MARKETING DIGITAL

Com o crescimento do número de compras e vendas feitas pela internet, fez-se necessário a maior atuação das empresas nas plataformas digitais, redes sociais e comunidades desse universo. Em 1999, Philip Kotler já abordava sobre essas tendências com relação ao uso do marketing digital para as empresas quando diz o seguinte: “uma empresa não necessita ocupar muito espaço; pode ser virtual e estar em qualquer lugar. ” (KOTLER, 1999, pág. 249).

Torres (2009) expõe que a ideia de se fazer marketing sem internet está praticamente extinta. Fugir dessa linha de raciocínio é cometer um suicídio no ambiente competitivo do mercado, para suceder no mundo dos negócios um dos principais requisitos é, com certeza, decifrar e entender a internet utilizando estratégias de marketing.

Ainda, outro ponto importante é que, diferente da mídia tradicional, a internet não possui um controlador ou algo que lhe tenha sob comando exclusivo, pois quem exerce esse papel são as próprias pessoas, é o que se chama de *peopleware*. Ou seja, a internet é quase que intrínseca ao marketing, a partir do momento que este será afetado por aquela independentemente de serem feitos investimentos ou não. A contraposição de se investir ou não nessa área está nos resultados, que podem significar vantagens ou o seu oposto.

Uma das formas de se ver e definir as estratégias do marketing digital é sustentar-se nos comportamentos do consumidor:

[...] quando falamos em marketing digital estamos falando sobre pessoas, suas histórias e seus desejos. Estamos falando sobre relacionamentos e necessidades a serem atendidas. Assim, a visão que mais se aproxima da realidade é baseada no comportamento do consumidor e considera que o Internauta é o mesmo consumidor, o mesmo ser humano, que também assiste à televisão, lê jornais ou revistas, ouve rádio, trabalha, passeia e vive como um cidadão comum. É como se diz: a Internet é feita de pessoas. TORRES, 2009, pág. 66.

Torres (2009, pág.72) conceitua marketing digital através de um modelo por ele desenvolvido: “o marketing digital deve ser encarado como um conjunto de sete ações estratégicas, cada uma criando ações táticas e operacionais, de forma coordenada e interdependente, gerando sinergia e resultados”. Tal modelo se transcreve da seguinte forma, o autor considera que é necessária a presença da mutabilidade para que o modelo seja capaz de se adequar num ambiente de mudanças e inovações, no entanto essa flexibilidade não seria tão incisiva no nível estratégico - pois esse está relacionado ao comportamento do consumidor, e sim, nos níveis táticos e operacionais, nos quais se utilizam os mecanismos da tecnologia atual. Já as sete ações estratégicas, que permitem “definir as atividades a serem realizadas (ações táticas) e as tecnologias a serem empregadas na implantação da ação (ações operacionais)” (TORRES, 2009, pág.68), são: marketing de conteúdo, marketing nas mídias sociais, marketing viral, e-mail marketing, publicidade online, pesquisa online e monitoramento.

2.2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para implementar as estratégias de marketing nas mídias sociais, Torres (2009) explana que podem ser utilizadas as diretrizes do marketing de relacionamento, as quais permitem um maior contato com os clientes e consegue-se um grande impacto a partir de baixos investimentos.

Tais diretrizes são: Assumir compromisso com o cliente, ao mostrar confiança por meio de um bom relacionamento empresa-cliente, como por exemplo, ao criar um perfil no Instagram ou Facebook, em que se permite que os consumidores falem diretamente com a empresa; Conhecer o cliente, em que ao participar das mídias sociais é possível tomar

conhecimento das opiniões expostas publicamente pelo consumidor; Entender as necessidades, pois as mídias sociais são ótimos locais para encontrar ideias e obter melhorias na vida do cliente; Ouvir o cliente, no sentido de que muitas alternativas estão disponíveis na internet para que o cliente se manifeste e diga suas sugestões, dúvidas ou reclamações; E, por último, oferecer atividades e recursos exclusivos, pois instigam o consumidor a se manter nessa rede de relacionamento (empresa-cliente), e exemplifica-se com as empresas que realizam sorteios ou disponibilizam descontos para os seguidores de determinada rede social. Contudo o marketing que volta seu foco ao cliente exerce um grande diferencial dentro das empresas, já que como confirma os pressupostos do Marketing de Relacionamento:

O que realmente importa é como os possíveis clientes e os já existentes vêem uma empresa em relação às concorrentes. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra. MCKENNA,1997, pág. 45.

Reafirma-se então, a diferença competitiva que pode haver a depender da estratégia utilizada nas mídias sociais. O resultado a ser atingido pode ser bastante satisfatório, se bem articulado.

2.3 MÍDIAS SOCIAIS

Segundo Torres (2009, pág.113), “as mídias sociais são sites na internet que permitem a criação e o compartilhamento de informações e conteúdos pelas pessoas e para as pessoas, nas quais o consumidor é ao mesmo tempo produtor e consumidor da informação [...]”. Pelo próprio nome “mídias sociais”, são assim chamadas porque 1. como “mídias”, são formas de transmitir informações e ideias; e 2. por “sociais”, entende-se que estão disponíveis para que todos interajam e criem uma rede de relacionamentos.

A significativa presença de pessoas utilizando mídias sociais tem tornando elas um canal importante de comunicação entre a empresa e o consumidor sendo assim uma importante ferramenta de marketing de relacionamento, como um canal que permite uma grande promoção, utilizado para promover a marca,

os produtos, conteúdo e divulgar a missão e os valores da empresa.

Vale ressaltar a distinção entre mídias sociais e redes sociais, essas são uma parte daquelas, ou seja, elas são os recursos que permitem a troca de informação e interação entre as pessoas. Como disse Torres (2009, pág.114), “As redes sociais são criadas pelo relacionamento contínuo e duradouro das pessoas e das comunidades que participam e têm um valor intrínseco, pois criam uma enorme rede de propagação de informações”. A partir disso, o conteúdo difundido não influencia apenas um indivíduo, mas sim toda uma rede de grupos de comunidades às quais esse indivíduo faz parte. Isso traz dois pontos de vistas, o primeiro é o fato da facilidade por uma empresa, que utilize mídias fortes, de propagar seus produtos e serviços, até mesmo por um custo baixo, se comparado aos meios da mídia tradicional; o segundo é que isso se torna uma desvantagem caso a empresa decida não investir e definir estratégias quanto ao uso das mídias sociais, pois mesmo que não seja feita nenhuma ação de marketing digital, os clientes têm o poder de se manifestar nas redes e emitir sua opinião, independentemente de qualquer atitude da empresa. Isso acontece porque

[...] as mídias sociais têm enorme visibilidade, uma forte rede de comunicação baseada em relacionamentos, um conteúdo poderoso e em grande volume. Ou você participa e se envolve ou será envolvido. Não há escolha: a única coisa certa é que estão falando e vão continuar falando sobre sua empresa e seus produtos e serviços, queira você ou não. TORRES, 2009, pág. 116.

2.3.1 PERFIL DO CLIENTE NAS MÍDIAS SOCIAIS

A internet, ao passar dos anos, foi se modernizando e deixou de ser um ambiente restrito, passando a ser de livre acesso para qualquer tipo de usuário. Segundo artigo publicado pelo portal “Profissional de E-commerce”, em relação aos usuários de redes sociais, a maioria tem entre 16 e 25 anos, acessando plataformas como o *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*. Estes são chamados de “*millenials*” e costumam acessar pelo menos 1 vez ao dia suas redes sociais.

O Brasil se mostra como um dos países onde mais se utilizam as redes sociais, segundo a revista Forbes do Brasil (2016), o país é o que possui mais usuários dentre os países latino-americanos, com um total de 93,2 milhões de usuários até o final do ano de 2016.

A participação dos gêneros no e-commerce, que em 2016 teve liderança feminina, demonstrou maior equilíbrio em 2017 entre o perfil dos consumidores. Entretanto, a participação das mulheres continua levemente maior que a dos homens. Com 50,1%, a faixa etária com maior representação das transações online continua a de 25 a 34 anos, com 38% do total.

2.3.2 IMPLEMENTAÇÃO DO USO DE MÍDIAS SOCIAIS

Na web, à primeira vista, todas as empresas de um mesmo ramo são iguais e propiciam os mesmos benefícios. Por isso, além da plataforma oficial, é essencial promover o produto por outro local onde é provável que tenha clientela (focar nos canais de comunicações onde o público alvo está inserido), devendo ser simultâneo a inclusão do máximo de informações úteis de caráter não-comercial, como o histórico da empresa, suas visões, para divulgar o que é a empresa.

De acordo com Reedy e Schullo (2007), é necessário manter-se a par do interesse do consumidor e conhecê-los, e diante disso, se inserir nas comunidades em que esses discutem e interagem entre si, torna-se uma importante arma para o negócio. Conhecer quem é o público alvo, como ele age na web, como são suas intenções de compras, auxiliará na forma de desenvolvimento de ações para impactá-lo. Diante disso, é importante colocar nas plataformas online das empresas espaços para pesquisas de satisfação ou opinião dos clientes, ou sugestões de mudança em alguns serviços, assim supõe-se que o cliente se sentirá mais inserido ao processo de produção e compra do produto/serviço.

Dentro das informações que divulga, a empresa deve demonstrar uma identidade única que fique fixada na mente do cliente, segundo Levinson e Rubin (1998), a conquista do cliente se faz por um conjunto de fatores, entre eles qualidade, velocidade, conhecimentos especializados, maior credibilidade ou um toque mais pessoal, e que devem ser somados a maneira como se

comercializa o produto/serviço na web, levando em consideração também as ações dos concorrentes, pois os clientes usuários da web também comparam preços, qualidade entre outros fatores anteriormente citados. Apenas colocar a empresa online não vai tornar o negócio excepcional.

Ainda, segundo Levinson e Rubin (1998) a promoção do produto ou serviço não deve ser em todos os locais online possíveis, e sim nas que os clientes se reúnem ou visitam. A partir disso o produto ou serviço deve ser divulgado de maneira apropriada em cada local. (a empresa deve estudar quais os melhores canais de divulgação)

Os elementos existentes no formato de divulgação das mídias sociais da empresa devem possuir clareza, tanto na parte escrita quanto nos aspectos visuais. A prioridade é o entendimento do cliente com relação a natureza da empresa e seu produto. Levinson e Rubin (1998), indicam que há várias maneiras de se estimular o cliente, tornar interessante a visita dele a plataforma da empresa, de forma clara, elencadas da seguinte forma:

- 1- Usar palavras sugestivas, orientadas para o cliente, quando descrever a empresa, loja e departamentos.
- 2- Utilizar gráficos pequenos para ajudar e separar visualmente as páginas e criar um estado de expectativa.
- 3- Inventar uma linha geral e uma identidade para comercialização de produtos que combine com a linha geral e a identidade da empresa.

2.4 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Ao longo do contexto supracitado, percebe-se que cada vez mais o foco das empresas se volta para os clientes. No sentido que estes propagam informações valiosas sobre suas experiências com determinado produto, suas necessidades e desejos.

Assim como reforça Bogmann (2000) as percepções dos clientes demonstram o mercado o qual a empresa deve se adaptar e aprender a absorver as informações, além de:

Em virtude de a qualidade estar relacionada com aquilo que os clientes esperam de um produto ou serviço, é necessário saber como as expectativas são formadas. Os clientes

sentem necessidades ou problemas de (necessidade ainda não satisfeitas), experiência que um produto ou serviço pode resolver. (Bogmann, 2000, pág.119)

Do ponto de vista tecnológico, o CRM (Customer Relationship Management) ou traduzindo do inglês: Gestão do Relacionamento com o Cliente, é utilizado para coletar os dados, armazenar e facilitar o cruzamento desses dados para que se tornem informação útil para a empresa e serem utilizados para ações em que possam gerar interação entre o consumidor e o cliente e que possam assim atender as expectativas do consumidor. O CRM não é um software ou ferramenta, ele é tratado como estratégia de atração e fidelização de clientes, gerando lucratividade em uma relação de longo prazo. Isso significa não apenas conquistar um novo cliente mas sim manter a fidelidade, afinal é mais caro a uma empresa conquistar um cliente novo do que fazer com que os atuais clientes sejam fidelizados. Esses problemas podem ser simplesmente resolvidos através de uma gestão onde equipes são treinadas para cumprir determinadas ações que garantiriam uma boa experiência para os clientes se relacionarem com a empresa.

Nesse sentido, pode se definir “[...] três segmentos em que o CRM se faz presente: operacional, analítico e colaborativo.” (GREENBERG, 2016). Segundo o autor, o CRM operacional abrange o desenvolvimento de serviços aos clientes e o gerenciamento do marketing e das vendas, de acordo com o planejamento empresarial. O CRM analítico por sua vez se refere à interpretação e apresentação de tudo que foi captado a partir de dados colhidos dos clientes. Por fim, o CRM colaborativo trata da fase de comunicação entre o cliente e a empresa por um determinado canal. Essas definições reforçam a estratégia das empresas em se aproximarem dos seus clientes, e utilizar as informações coletadas como feedback para o próprio serviço/produto, não mais usando as ferramentas citadas nos demais tópicos deste artigo como simples uma atividade usual da empresa, mas focando no objetivo principal: a

satisfação do cliente, e acima de tudo a otimização dos serviços e produtos vendidos.

2.4.1 OMNICHANNEL (CANAIS DE COMUNICAÇÃO)

O conceito de Omnichannel surge a partir da demanda vinda dos clientes, estes buscam encurtar o tempo que gastam para realizar um compra ou obter uma informação e os mesmos demandam um grande esforço da empresa de estar o mais disponível possível.

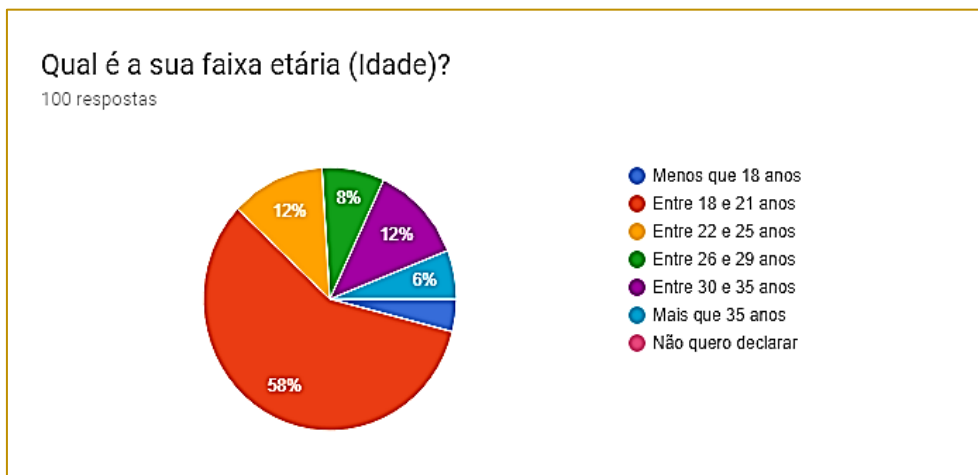
A própria palavra já diz muito sobre seu propósito. Omni vem do Latim, que significa “tudo” já channel vem da língua inglesa e pode ser traduzida como “canal”. Assim esse conceito se relaciona com a empresa estar em “todos os canais” sendo estes canais interligados visando a melhor experiência para o cliente, essa convergência entre os canais coloca o cliente como o foco principal, como mostra uma matéria publicada pelo Sebrae (2017) quando diz que essa maneira de comunicação coloca o consumidor como “centro do universo” é apoiado no fato de que a presença da empresa seja viva tanto digitalmente, em redes sociais por exemplo, quanto nas suas lojas físicas.

Por esse motivo a diversificação dos canais de comunicação se torna cada vez mais uma estratégia das empresas para aumentarem suas vendas, pois assim podem alcançar o cliente com mais facilidade, proporcionando para o mesmo mais opções na hora da compra.

3. ANÁLISE DE RESULTADOS

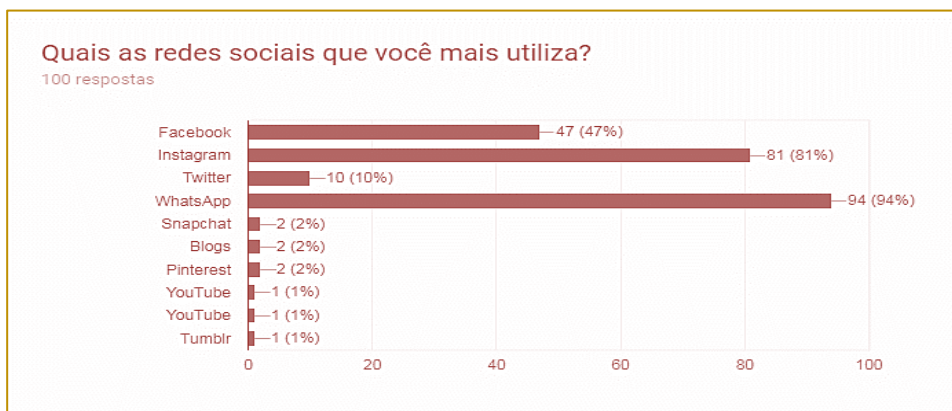
O questionário foi aplicado no meio acadêmico apresentando em sua maioria jovens entre 18 e 21 anos, representando 58% do acumulado da pesquisa, seguido com 12% de pessoas entre 22 e 25 anos e 12% entre 30 e 35 anos, 8% estão entre 26 e 29 anos, 6% mais que 35 anos e 4% está com menos de 18 anos.

Gráfico de Pizza 1



Fonte: Pesquisa de opinião realizada pelos autores

Gráfico de Barras 1



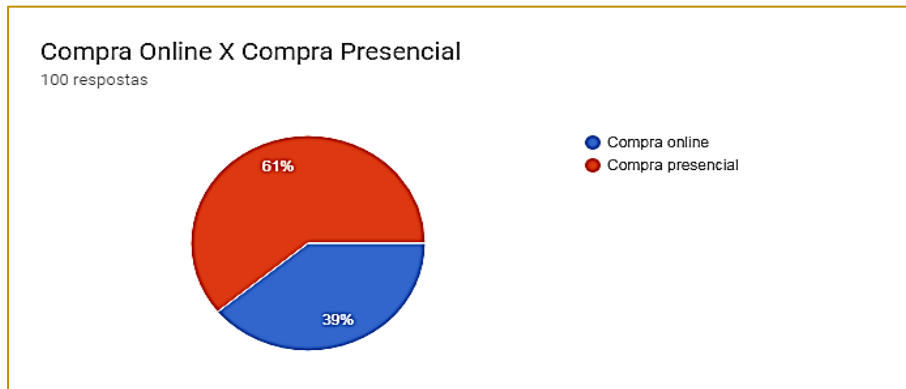
Fonte: Pesquisa de opinião realizada pelos autores

Dentre as redes sociais mais utilizadas, se destacaram o WhatsApp - com 94% de utilização pelos participantes, o Instagram - com 81% e Facebook - com 47%. Este dado é de grande relevância estratégica, pois pode fornecer informações para um futuro projeto de implantação de vendas por meios como o WhatsApp e Instagram, já que estas são as plataformas mais utilizadas.

Mais especificamente para o ato de comprar por meio de redes sociais, 13% afirmaram

que o fazem com muita frequência, 27% com alguma frequência, 30% ocasionalmente, 17% pouca frequência e 13% nenhuma frequência. Com isso, vê-se que uma boa parte dos entrevistados realiza com uma frequência considerável compras por plataformas online e que isso está se tornando parte do comum, e muito logo, inerente à vida das pessoas, devido à facilidade proporcionada.

Gráfico de Pizza 2

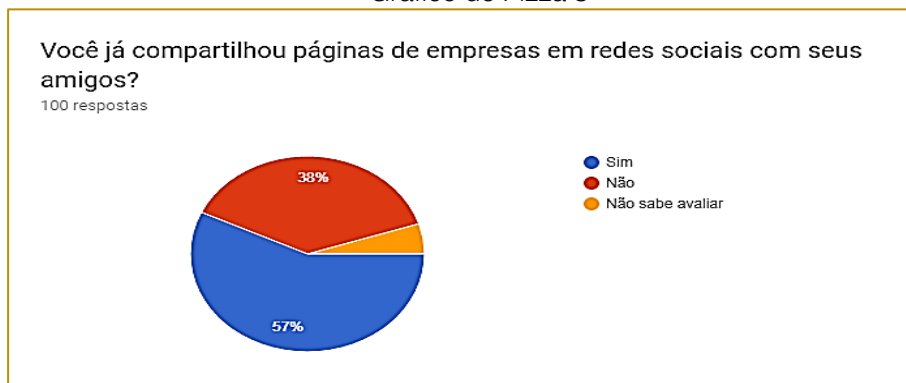


Fonte: Pesquisa de opinião realizada pelos autores

A maioria das pessoas entrevistadas prefere a compra presencial, este número é atribuído a diversos fatores como a segurança da compra, ter o produto já no ato da compra. As pessoas que compram on-line preferem este tipo de compra pela comodidade em comprar sem sair de casa, e das lojas da internet

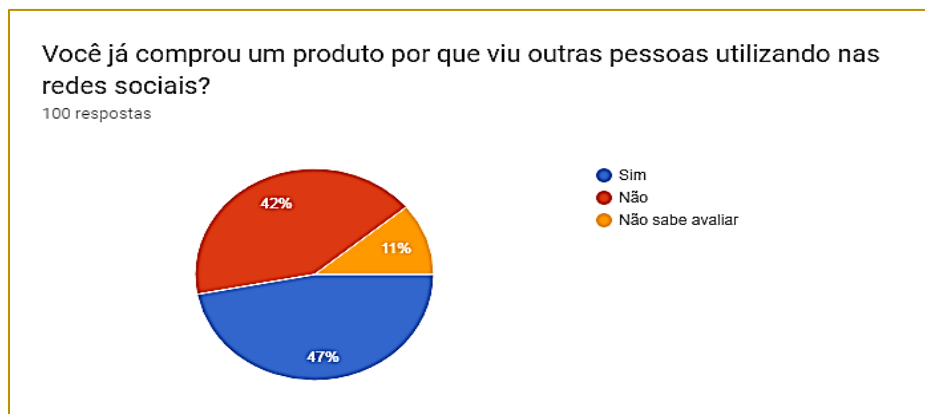
apresentar preços menores que o presencial. Como pode-se observar no Gráfico de Pizza 2, 61% preferem comprar presencialmente e 39% preferem a compra on-line. No entanto a parcela de 39% é bastante significativa, pois mostra que esse tipo de venda online está ganhando cada vez mais força.

Gráfico de Pizza 3



Fonte: Pesquisa de opinião realizada pelos autores

Gráfico de Pizza 4

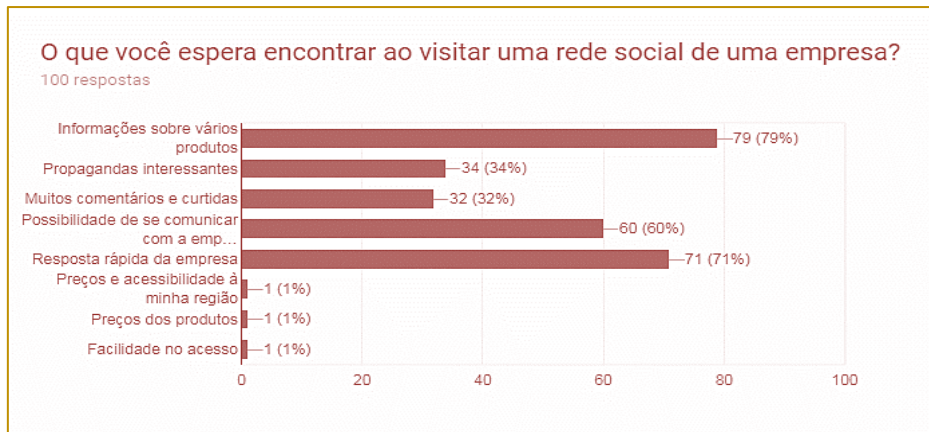


Fonte: Pesquisa de opinião realizada pelos autores

Podemos ver impactos dessa expansão nos próprios dados obtidos em que, 47% dos participantes, quase a metade, foram influenciados por outros que divulgaram o produto/serviço na rede social. Ainda, 57% compartilham e sugerem o perfil de

empresas, que provavelmente tiveram boa experiência, com quem conhecem. Essas atitudes impulsionam a circulação da imagem da empresa em questão e aumentam sua clientela.

Gráfico de Barras 2

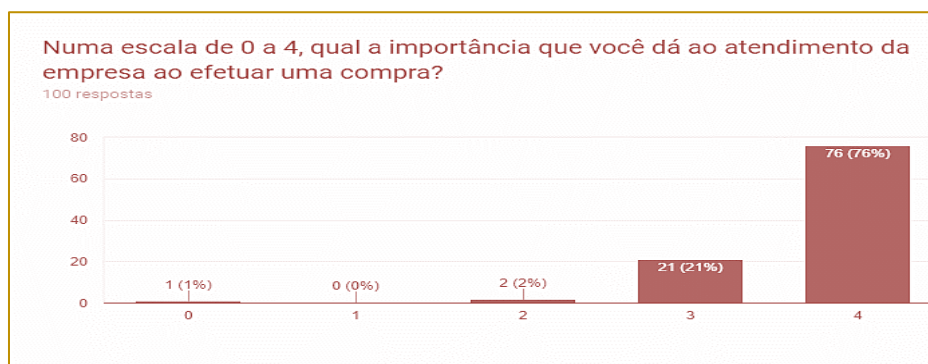


Fonte: Pesquisa de opinião realizada pelos autores

Na imagem da empresa elencou-se algumas variáveis que são esperadas pelos consumidores, como o rápido atendimento, o qual 71% consideraram um ponto relevante. A disponibilização de informações sobre vários produtos é outro quesito que não pode ser

esquecido, com representação de 79%. O interessante, então, é que o consumidor espera que seja divulgado um catálogo diversificado do que se é vendido, e dessa forma, a possibilidade de seus desejos serem atendidos é maior.

Gráfico de Colunas 1

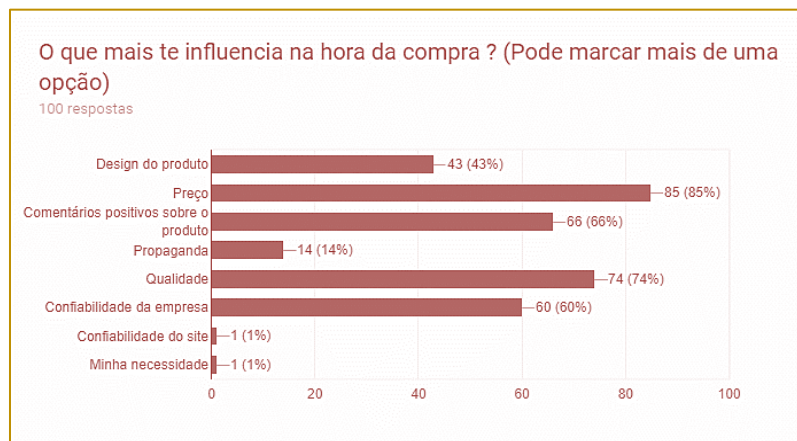


Fonte: Pesquisa de opinião realizada pelos autores

A pesquisa evidenciou que 76% se importam muito com a maneira que o cliente é tratado, esse número demonstra a importância de a empresa melhorar os canais de comunicação

com o consumidor, e a importância de treinamento aos funcionários para um bom atendimento ao cliente tanto na realização da compra quanto no pós-compra.

Gráfico de Barras 3



Fonte: Pesquisa de opinião realizada pelos autores

O fator de maior evidência em relação a decisão de compra é o preço, em que 85% dos entrevistados acham importante, seguido pela qualidade com 74%, fatores como necessidade e confiabilidade do site ficaram abaixo representando apenas 1% cada no gráfico acima, porém a confiabilidade da empresa representa 60% para a decisão final da compra, é importante ressaltar que o marketing multidirecional onde os outros consumidores avaliam o produto e deixam suas opiniões a respeito do produto representa 66%, isso demonstra que as opiniões de terceiros é fator importante na hora da compra.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das ferramentas de marketing digital para se utilizar frente ao cliente, que foi citada ao longo desse trabalho, é o relacionamento personalizado com esse na hora da compra, como também em momentos posteriores, afinal observou-se que 76% das pessoas levam em conta o nível de atendimento da empresa. Isso pode demandar mais tempo e alocação de tarefas, mas à medida que ocorrem os processos de compra ou de solicitação de informações sobre o negócio e a empresa, é importante manter e cultivar os relacionamentos com atenção personalizada e cumprimentos pessoais ao cliente, para assim ser um fator de uma possível fidelização.

O serviço de atendimento ao consumidor (SAC), é o primeiro caminho de um cliente insatisfeito, esteja o mesmo com um pagamento atrasado, ou um pedido atrasado é o primeiro lugar que o cliente vai recorrer e

é justamente nesse canal que ocorre todo desgaste da relação do cliente com a empresa, se a solução oferecida for satisfatória ao cliente é muito provável que o mesmo voltará a fazer negócio com a empresa. Uma empresa com uma má administração nos seus serviços de SAC deixa o cliente com uma sensação de incapacidade ou incompetência, pois não possui domínio para prestar o suporte necessário. No entanto, esse canal não é o único que pode ser utilizado pela empresa para gerir o relacionamento com o cliente. O conceito de Omnichannel apresentado anteriormente, demonstra que a integração de vários canais de comunicação fideliza o cliente e aumenta os percentuais de compras efetuadas.

Ocasionar ao cliente uma confiabilidade se torna indispensável - como visto, 60% das pessoas consideram que tal característica influencia na hora da compra. E isso se dá principalmente através de ações como uma rápida confirmação da compra ou pedido, nota de acompanhamento ou satisfação enviada ao cliente por ele ter feito a transação, velocidade no processo de passar informações solicitadas e de entrega do produto. Além de opções variadas de encaminhamento de pedidos pelos clientes, pois há vários tipos de perfis de clientes na internet, então é importante oferecer a eles uma ampla margem de escolha. Mecanismos e maneiras de feedback tanto do cliente quanto da empresa auxiliam na formação de tal confiabilidade.

Em suma, todas as possibilidades apresentadas não desviam do foco que se precisa ter do cliente, é ele a pessoa quem,

em boa parte do tempo, vai falar e espalhar sobre a empresa para terceiros. A pertinência do uso de redes sociais associada ao processo de vendas está justamente no fato

de que os stakeholders mais importantes são os próprios clientes, pois eles podem ser as “ferramentas” de marketing de maior produtividade e alcance.

REFERÊNCIAS

- [1] Bogmann, Itzhak Meir. Marketing de relacionamento : estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo : Nobel, 2000. Cetic.BR. TIC Domicílios - 2016 Indivíduos. Disponível em: <http://cetic.br/tics/domicilios/2016/individuos/>. Acesso em: 13 de Março de 2018.
- [2] Forbes Brasil. Brasil é o maior usuário de redes sociais da América Latina. Junho, 20 de 2016. Disponível em: <http://forbes.uol.com.br/fotos/2016/06/brasil-e-o-maior-usuario-de-redes-sociais-da-america-latina/>. Acesso em: 10 de maio de 2018.
- [3] Greenberg, Paul. CRM na velocidade da luz. Disponível em: <https://experience.hsm.com.br/posts/crm-na-velocidade-da-luz>. Acesso em: 13 de Março de 2018.
- [4] Gabriel, Martha. Marketing na era digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias. São Paulo: Novatec Editora, 2010.
- [5] Levinson, Jay Conrad; Rubin; Charles. Marketing de Guerrilha com armas online. Editora Record, 1998. Kotler, Philip. Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- [6] Mckenna, Regis. Marketing de relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, 23ª edição.
- [7] Neoatlas. E-commerce radar 2017: veja o perfil dos consumidores brasileiros. Disponível em: <http://ecommerce.neoatlas.com.br/perfil-dos-consumidores/>. Acesso em: 23 de Abril de 2018
- [8] Nunes, Gilson; Haigh, David. Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor. São Paulo: Atlas, 2003.
- [9] Profissional de E-Commerce. Perfil do consumidor online: Quem compra na internet? Disponível em: <http://www.profissionaldeecommerce.com.br/>. Acesso em: 1 de Abril de 2018
- [10] Reedy, J.; Schullo, S. Marketing Eletrônico: integrando recursos eletrônicos no processo de marketing. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- [11] Sebrae Nacional. Integre seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel. Novembro, 10 de 2017. Disponível em Sebrae: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 10 de maio de 2018.
- [12] Torres, Claudio. A Bíblia do Marketing Digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

Capítulo 6

A IMPORTÂNCIA DAS MARCAS PARA UMA ORGANIZAÇÃO E O IMPACTO NA VIDA DAS PESSOAS

Arley da Conceição Ramos da Silva

Regina Rianelli de Brito

Jesus Domech Moré

Jorge Julio Landeiro de Vaz

Jose Carlos Beker

Resumo: Em um mundo em que a cada dia, centenas de novas marcas e antigos sucessos, disputam um lugar de destaque na vida do consumidor, a marca tem seu lugar de destaque definido. O objetivo deste artigo é mostrar o papel da marca na vida dos clientes externos. Empresas de serviço e venda de produtos, travam uma batalha feroz em torno da atenção dos consumidores. Essa pesquisa demonstra como algumas empresas vêm fazendo isso de forma eficaz, conquistando o coração de milhões de clientes e fidelizando-os todos os dias. A metodologia utilizada foi pesquisa quantitativa com pessoas das classes A, B e C, de livros, periódicos e websites especializados no tema e portais como Portal Scielo, Banco de Casos da ESPM, Mundo das Marcas, Mundo Marketing, Origem das Marcas, HSM Management, Revista Marketing e Propaganda, American Marketing Association (AMA).

Palavras-chave: Marca, concorrência, consumidor

1. INTRODUÇÃO

Este artigo explica a importância das marcas para uma organização e qual seu impacto na vida das pessoas. Devido ao grande número de marcas existentes, a reputação e alcance tem influência direta e indireta na escolha do consumidor. Dentro deste conceito é importante demonstrar o poder que uma marca tem sobre outras marcas, sobre seus consumidores e sobre o mercado de forma que se torne uma força e a importância do mercado ao qual esta inserido.

Por trás de uma grande marca existem profissionais experientes e talentosos capazes de estar sempre atentos as mudanças necessárias e eficientes em estabelecer a comunicação corretas para que a marca esteja sempre na mente do consumidor, respeitando as particularidades e exigências de um mercado cada vez mais globalizado e exigente.

Uma marca, mesmo que comece pequena, com o investimento correto, uma boa comunicação e um trabalho constante de pesquisa para mantê-la relevante na mente do consumidor que tem grandes chances de ser tornar uma grande marca. Mais importante que criar uma grande marca, é o trabalho em mantê-la *top of mind*, o que requer muito trabalho e dedicação por parte da organização.

Uma marca também sofre os resultados das ações que a empresa realiza, sejam elas com clientes externos, fornecedores, stakeholders, etc. Atualmente gestores de negócios têm vários problemas organizacionais para resolver. Um deles é como maximizar os lucros das empresas num mundo globalizado e, cada vez mais competitivo. Muitos preferem reduzir custos, outros preferem agregar valor aos seus produtos via prestação de serviços. Existem diversas possibilidades e uma que, independente da época, ou tendência, é o emprego da marca como elemento distinto e agregador de valor, fortalecendo a imagem perante os clientes externos.

Apesar das marcas serem usadas há muito tempo, estudos sobre sua importância ainda são recentes, o que dificulta a propagação da sua importância no mundo corporativo. Contudo, os gestores e presidentes de empresas já identificaram os benefícios advindos do emprego de marcas fortes, resultando em bons resultados financeiros e maior estabilidade no mercado. Para criar uma marca com distinção, faz-se necessário

que a empresa saiba focar seus recursos nas necessidades do consumidor, sob o risco de não conseguir atingir seus potenciais clientes de forma rentável, duradoura e fidelizar seus clientes externos.

2. A IMPORTÂNCIA DAS MARCAS:

A designação anglo-saxônica *brand* tem a sua origem no antigo escandinavo *brandr*. O significado era literalmente associado ao ato de queimar e foi nesse contexto que os saxões adotaram esse termo. Segundo a definição da American Marketing Association (AMA), marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação deles, com o objetivo de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo e diferenciá-los da concorrência, ou seja, A utilização da designação “marca” – *brand* – passou a estar associada ao ato ou efeito de marcar. Eram desta forma “marcadas” as cabeças de gado com o objetivo essencial de identificar a propriedade e posse de bens materiais, permitindo aos criadores de gado distinguirem as suas rezes. Uma vantagem que valorizava os criadores mais conhecidos pela qualidade do seu gado que começavam a ter a sua marca mais reconhecida e, consequentemente, mais procurada nas trocas comerciais, promovendo distinção no segmento.

Curiosamente, esta finalidade primária de identificar e distinguir produtos, bens ou serviços, ainda perdura nos nossos dias, sendo uma das principais funções das marcas. Uma curiosidade do passado longínquo das marcas refere-se à uma lei inglesa publicada no ano de 1266 que exigia aos padeiros a colocação da sua marca específica em todo o pão que vendiam, com a finalidade de identificar aqueles que maliciosamente tentassem vender pão com um peso inferior ao que a lei permitia.

A história da marca leva-nos ainda mais longe, até às civilizações da Grécia e Roma antiga. Nesse tempo, era hábito deixar impressões na base das peças de olaria e cerâmica. Estas marcas podiam ser impressões digitais ou pequenos símbolos, ícones básicos como estrelas, sóis, ou cruces. Ao longo dos séculos XVII e XVIII, o volume de produção de fina porcelana, mobiliário e tapeçaria que essencialmente era produzido nas oficinas, e indústrias artesanais, francesas e belgas, veio ampliar a utilização das marcas como uma forma de marcar a origem e a

qualidade dos produtos disponíveis no mercado.

Todavia, é essencialmente à partir do século XIX com a revolução industrial que a utilização das marcas passa a ser largamente utilizada. A óptica de produção e comercialização em massa assim o começava a impor. Ainda hoje existem marcas datadas desse tempo, a exemplo à Coca-Cola, Quaker e Heinz.

Segundo Kotler (2001), marca é um termo, símbolo, desenho, ou uma combinação desses elementos, que deve identificar os bens e serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência. Segundo Gade (1998), a identidade da marca expressa também a visão da empresa à respeito da mesma, pois manifesta nos seus aspectos físicos a sua personalidade. Schultz e Barnes (2003) complementam que as marcas ocupam hoje uma posição singular no comércio, pois podem ser compradas, vendidas, franqueadas ou alugadas. São também protegidas nacional e internacionalmente. Kapferer (2004) afirma que a marca é um conceito falsamente simples, já que alguns falam em nome conhecido de produto, outros falam em valor agregado, imagem, promessa, valores, e outros ainda declaram ser um símbolo de diferenciação do produto e valorização do consumidor.

Marcas como Coca-Cola, Gillete, Procter & Gamble, Apple, Adobe, possuem suas marcas com valor superior ao contábil de uma empresa e isso se dá através do poder que uma marca tem sobre o mercado consumidor. Uma grande marca traz consigo uma garantia de qualidade, benefícios e serviços aos consumidores. Muito mais que uma simples representação gráfica, ou visual que chega até o Cliente, ela também determina qual produto será mais consumido. Por si só, a marca não tem o poder para influenciar o cliente, mas tem um grande papel neste aspecto.

Uma marca forte permite que as ações de marketing sejam mais eficientes, permitindo o desenvolvimento de programas de fidelidade e relacionamento constante com seus clientes. Uma boa imagem de marca não se impõe, conquista-se. Geralmente ela é o reflexo de uma administração direcionada tanto para o mercado como para os anseios da sociedade. Não por acaso, as empresas que possuem objetivos estratégicos bem definidos são também as que transmitem a

melhor imagem. Segundo Kotler (2010), toda estratégia de marketing esta baseada no trinômio segmentação, mercado-alvo e posicionamento. A empresa precisa descobrir necessidades e grupos diferentes no mercado capaz de atender de forma superior para em seguida posicionar o seu produto e imagem de forma que o mercado-alvo os diferencie. Aaker (1996) afirma, o posicionamento é a parcela da identidade da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação as marcas concorrentes. A marca é bem mais do que apenas uma representação gráfica, visual ou não, que chega para aos clientes, ela vai mais além quando determina qual será o produto mais vendido e consumido, qual para os clientes é o melhor, entretanto é necessário que se entenda que a marca por si só não tem o poder total de impressionar aos seus destinatários.

Um fator muito importante para as empresas que investem para construir marcas fortes é a vantagem de manter-se relativamente imune as turbulências na economia, uma vez que seu público-alvo acaba por ter mais tolerância à variação dos preços. Na mente do consumidor ele não esta apenas comprando um produto, mas também o *status*, qualidade, serviços, imagem associada a diversos fatores. Do ponto de vista econômico, a marca facilita as transações, pois torna mais rápida a interpretação e processamento das informações pelo cliente em relação a determinada experiência com o produto, aciona ou não suas expectativas de confiança, identificação, ética, satisfação e auto expressão, servindo como critério de redução de risco na decisão de compra. Para as empresas, a marca forte melhora a eficiência dos programas de Marketing, permite o desenvolvimento de programas de relacionamento e fidelidade, fornece uma diferenciação protegida por lei (marca registrada), facilita o processamento de pedidos, deixa uma base para a comunicação da imagem corporativa, delimita um valor de ativo intangível no caso de venda e uma fonte de segmentação eficaz, possibilita obter maiores retornos e maior alavancagem comercial, e ainda dá margem para futuras expansões de marca.

As empresas devem ter certos cuidados com suas marcas para não serem mal vistas no mercado por seus clientes, além de levar em

consideração vários aspectos como cultura da praça e hábitos dos consumidores.

A marca é a designação única de uma empresa que distingue sua oferta dos outros produtos da mesma categoria. Segundo Shimp (2003), muitos executivos de marketing consideram a criação do nome e da marca como sendo um dos aspectos mais importantes do gerenciamento desta área. Byrne (2004) aponta alguns dos principais aspectos que devem ser observados para o estabelecimento de uma marca para um produto, empresa ou mesmo empreendimento:

a) criação do nome: Segundo Byrne (2004), o nome da marca pode ser algo abstrato, informativo, descritivo ou sugestivo e também, pode-se criar um termo novo que expresse a ideia da marca, que também deve expressar a especialidade da empresa, o valor da empresa/negócio oferecido e a exclusividade proporcionada. Portanto é essencial que a criação da marca esteja diretamente alinhada à missão, valores e objetivos ditados pelo planejamento estratégico da empresa. Desta forma a marca deve transmitir o negócio em sua essência. Shimp (2003) sugere também que a marca tenha identificação única, para que seja um fator de clara distinção entre as marcas congêneres, sem que haja riscos de confusão com outras marcas por parte dos consumidores em momentos de decisão de compra.

b) criação da logomarca ou logotipo: A logomarca é um item de *design* de elevada importância, pois representará graficamente a empresa em inúmeros meios de comunicação visual, pois estará presente em todos os impressos, canais de mídia, websites, etc. E também tem a função de informar, ainda que de forma subjetiva, a essência do negócio e o perfil da empresa, pois, segundo Shimp (2003), os consumidores conhecem o logotipo, facilmente reconhecem a marca à qual está associado. Na criação de uma logomarca é importante também observar as cores utilizadas; pois, estas, por si só, já expressam sentimentos e reações. Então, as cores devem estar também relacionadas às ideias que a logomarca deve transmitir. (Strunck, 2011), portanto, a logomarca constitui a identidade visual da empresa.

2.1 O VALOR DA MARCA PARA O CONSUMIDOR

Considerada por muito tempo como patrimônio da empresa por ser uma propriedade definida pela legislação comercial como vitalícia e exclusiva (Kotler, 2001), a marca tem seu valor é aceito atualmente como um ativo baseado em mercado por permitir a diferenciação em relação a seus concorrentes, surgindo assim o conceito de valor da marca (*brand equity*), que permitiu se ter não só uma visão de um símbolo, mas também de um produto que pode ser medido monetariamente.

O *branding* surgiu como uma das prioridades das empresas nas últimas décadas devido à crescente compreensão de que as marcas são um dos ativos intangíveis mais valiosos que as empresas possuem (KELLER; LEHMANN, 2006). O termo em inglês *Branding* descreve todas as ações relacionadas aos projetos de criação ou gestão de marcas. Quando se fala em “projeto de branding” no Brasil, entende-se que a marca será apreciada como um todo – conjunto -, incluindo: nome, desenho, comunicação, posicionamento e *brand equity*.

Quando uma nova marca é criada, tem-se que se fazer o seu registro, não é obrigatório que uma marca seja registrada, mas é necessário para que seu criador tenha direitos sobre ela. Há no Brasil, um órgão específico para que se faça o registro de uma marca, o Instituto Nacional de Propriedade Industrial é responsável por registrar todas as novas marcas e garantir os direitos e deveres de quem o criou. Se uma pessoa cria uma marca e não registra, essa marca cai em domínio público, ou seja, qualquer pessoa ou empresa pode utilizá-la como sendo seu real proprietário e pode fazer seu registro como sendo o criador da marca. Nesse sentido, o INPI auxilia para que, ao ser feito o registro de uma marca, nenhuma outra pessoa ou empresa pode utilizar sem ser seu dono. Também garante a proteção contra o uso indevido, a concorrência desleal e a má fé dos demais empresários. Diante da competitividade no mercado, registrar uma marca é o primeiro passo para garantir seus direitos no mercado, e é mais fácil para os concorrentes imitar uma marca do que reproduzir seu serviço ou produto. Algumas pessoas confundem a patente com a marca, a marca não é patenteada, ou seja, não existe “patente de marca” e sim registro de marca. Portanto, marca não é patente.

Apesar de o mundo corporativo reconhecer o branding como uma importante atividade de marketing, os executivos de marketing ainda são desafiados a substituir o valor do branding em claros termos financeiros (MADDEN; FEHLE; FOURNIER, 2006).

Segundo Wood (2000), os profissionais do segmento tendem a definir o valor da marca diferentemente dos profissionais de *marketing*, embora ambos utilizem o mesmo termo, *brand equity*. Os contadores tem uma definição exclusivamente direcionada para a empresa, vendo as marcas como ativo intangível, passível de ser capitalizado, sendo assim, quando ocorre um processo de compra da marca, essa mensuração tem relevância no patrimônio da empresa. Neste contexto, a marca representa um bem, que pode ser comprado ou vendido por um determinado valor. Para os profissionais de *Marketing*, é definido o valor da marca levando em conta o consumidor ou com uma visão dupla, do consumidor e da empresa, como define Keller e Machado (2006), onde o

valor patrimonial de uma marca *ou brand equity* representa as ferramentas utilizadas para o posicionamento, a comunicação e a venda da marca, de forma que entregue valor aos clientes e proporcione retorno financeiro para as empresas.

Para Aaker (1996), o valor da marca é composto de 5 dimensões que são percebidas pelo consumidor: Lealdade à marca, consciência do nome, qualidade percebida, associações da marca e outros ativos da empresa, como mostra a figura 1.

De acordo com Keller (1993), existem duas motivações gerais para o estudo do *brand equity*. Uma é baseada na motivação financeira de estimar o valor da marca mais

precisamente, com propósitos contábeis (em termos de avaliação de ativos para o balanço patrimonial), para funções, aquisições ou fins de alienação. A segunda razão para estudar o *brand equity* recai sobre a estratégia baseada na motivação para melhorar a produtividade de *marketing*.

Figura 1: valor da marca, apud elaboração própria, 2013



A primeira avaliação de marcas com finalidade financeira de que se tem registro ocorreu em 1984, quando o empresário australiano Rupert Murdoch mandou estimar o valor das marcas de sua companhia - títulos de jornais e revistas - para incluir nos balanços contábeis (PINHO, 1996 apud STRINGHETTI, 2001; TARSITANO; NAVACINSK, 2004). A Interbrand Group, uma consultoria inglesa especializada na

administração de marcas, foi a primeira a especificar critérios para determinar o valor das marcas. Seguindo a solicitação de seu cliente, a Ranks Hovis McDougall, empresa do setor alimentício, desenvolveu um sistema que lhe permitia avaliar, em libras, o “peso” das marcas (PINHO, 1996 apud TARSITANO; NAVACINSK, 2004). Atualmente, a Interbrand (2012) estima o valor da marca como “a

divisão dos futuros fluxos de caixa relativos à marca previstos por analistas e julgadores”.

Como visto no Case da Natura (ESPM, 2000), alterar uma marca não é algo simples. Não se resume simplesmente em uma troca de logo por outro, mas uma mudança de rumo e atitude. Isso envolve desafios técnicos e logísticos baseados em um bom planejamento, recursos apropriados e de um cronograma correto de implantação da nova marca. Mudar a marca é um processo complexo e delicado. Além das etapas de desenvolvimento da nova marca e estudos, é muito importante planejar como será a

transição da marca antiga para a nova. Isso significa que a empresa deve ter todo o cuidado para não assustar seus consumidores, para ressaltar os atributos e valores importantes da marca antiga que se deseja manter, mas ao mesmo tempo também deve revelar ao público, as mudanças ocorridas na empresa. Deve fazer de forma gradativa que as pessoas se acostumem com a nova marca pela qual se reconhecerão os valores da empresa.

No quadro 1.1 abaixo, podemos ver alguns momentos nos quais é indicada a alteração da marca:

Quadro 1.1: momentos nos quais é indicada a alteração da marca, apud elaboração própria, 2013

- Na mudança de ramos ou de dono;
- Na ampliação ou restrição do raio de atuação;
- No reposicionamento no mercado;
- Na busca de novos públicos;
- Para enfrentar novos concorrentes;
- Quando concorrentes estão mudando suas imagens;
- Se a marca dá sinais de saturação;
- Se a aplicação da marca pelos vários setores da empresa tornou-se confusa e caótica;
- Se a marca não se comporta bem num impresso mais requintado;
- Se a marca não se comporta bem na transmissão de uma carta por fax;
- Se a marca perde legibilidade em situações específicas, como na impressão
- Se a marca “some” em aplicações importantes para o negócio, como na fachada de uma loja.

3 METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia utilizada nesta pesquisa quantitativa foi a escolha de 14 pessoas aleatoriamente, homens e mulheres com faixa com idade entre 18 e 65 anos das classes A, B e C. Os resultados foram montados em gráficos de barra.

Pesquisa:

O que mais influencia na decisão de compra?

Que importância tem as marcas no seu dia a dia?

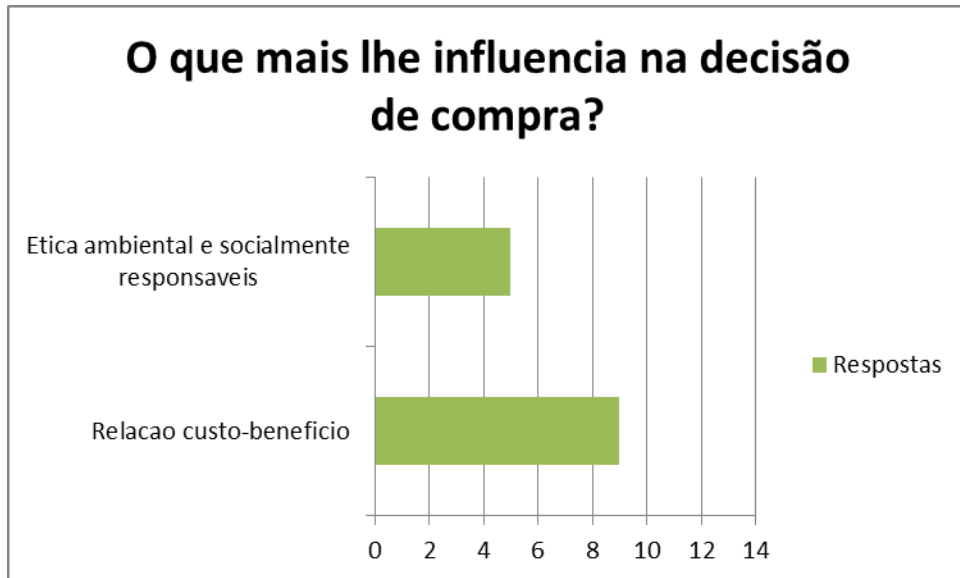
O que você espera das marcas?

Quais são as características que faltam às marcas?

Quem exerce mais influência em relação à marca quando você não tem uma opinião formada?

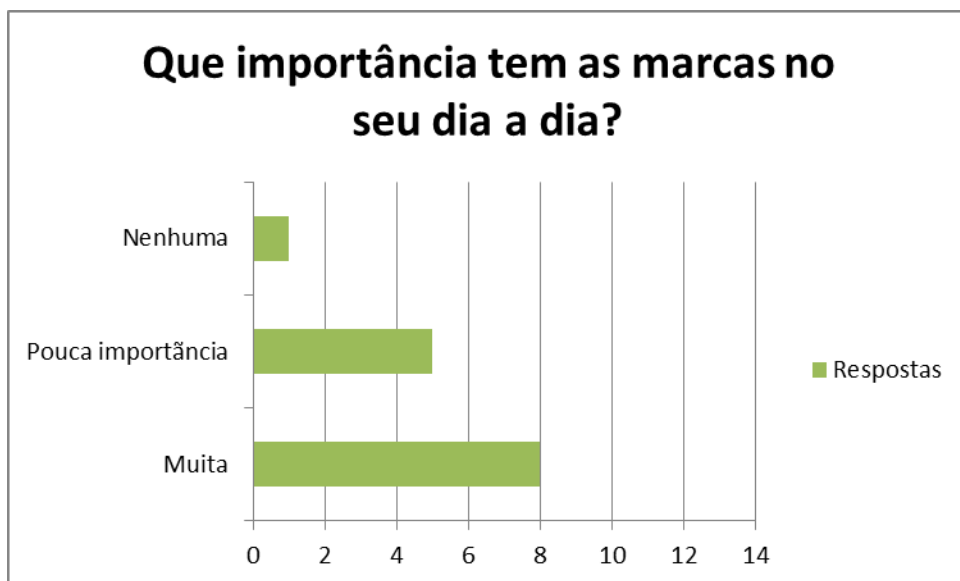
3.1 RESULTADO DA PESQUISA

Pergunta A:



Fonte: elaboração própria, 2018

Pergunta B:



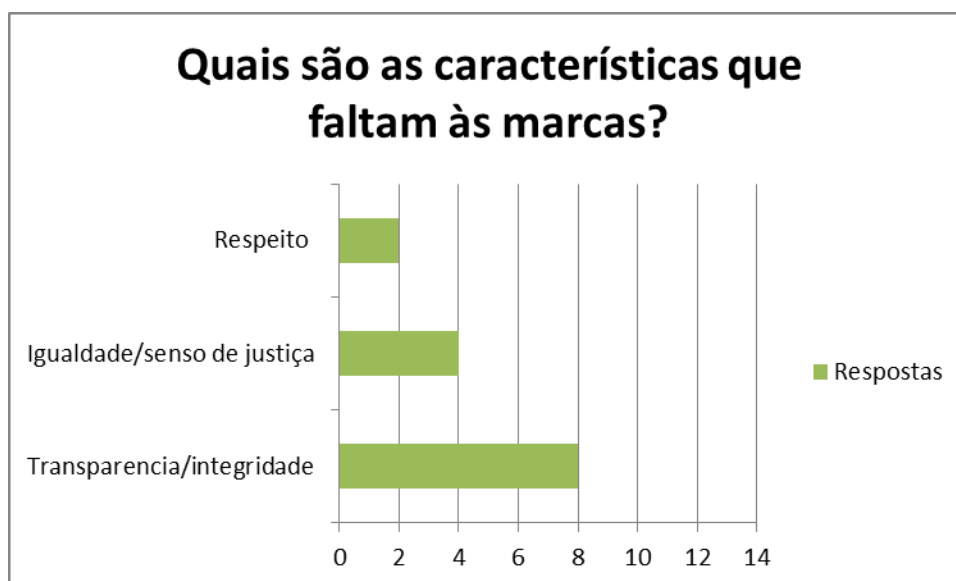
Fonte: elaboração própria, 2018

Pergunta C:



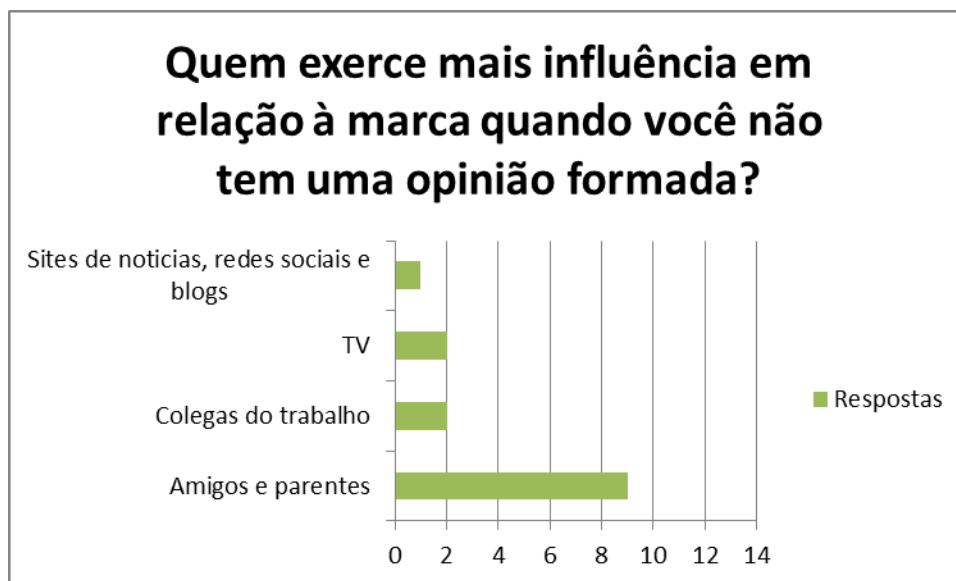
Fonte: elaboração própria, 2018

Pergunta D:



Fonte: elaboração própria, 2018

Pergunta E



Fonte: elaboração própria, 2018

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que uma marca saia do papel, é preciso uma boa ideia. Para que esta ideia se transforme em uma marca de sucesso no mercado, é preciso que seja feito um trabalho incessante em pesquisa, design, passar pelo aval de especialistas em comportamento do consumidor e cultura dentre muitos outros.

É importante a associação da marca a um produto forte. Ao lançar um produto, a imagem da marca contribui para o sucesso de vendas se for feito um trabalho correto de comunicação deste produto que inclua as características mais marcantes desta marca.

Sabe-se que pode levar anos para se criar uma marca forte, mas que não é preciso muito tempo e nem esforço para que esta imagem seja destruída, esquecida, perca sua essência ou até mesmo deixe de existir no mercado. Quando isto ocorre, e for da estratégia da empresa retomar sua força, a

mesma deve fazer mudanças radicais na marca ou a maneira como ela é percebida pelos consumidores, fazendo um lançamento adequado baseado em novas pesquisas de mercado. Outras vezes, a empresa decide que o melhor é o lançamento de uma nova linha, e deixar a antiga se extingue.

Consta em minha pesquisa que a marca esta diretamente associada com o sucesso de uma empresa em todos os seus níveis. Ela exerce uma grande influência na vida das pessoas e também interage no dia a dia delas.

Por trás de uma marca forte, existe diversos profissionais das mais diferentes áreas, investindo tempo e dinheiro para manter a marca relevante no mercado e viva na cabeça de seu publico alvo. Os produtos podem ser os mesmos, mas uma marca se mantém única e deve ser preservada o tanto quanto for possível, pois é a alma da empresa.

REFERÊNCIAS

- [1]. AAKER, David A. Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo: Futura, 1996.
- [2]. AAKER, David, O ABC do Valor da Marca, acessado em 18/06/2013
- [3]. <http://www.slideshare.net/JFRANCODESA/o-abc-do-valor-da-marca-david-aaker>
- [4]. Caso ESPM, NATURA, 2000

- [5]. GADE, Christiane Psicologia do consumidor e da propaganda. São Paulo : EPU, 1998.
- [6]. KELLER, K. L.; MACHADO, M. Gestão estratégica de marcas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [7]. KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10ed. São Paulo: Pearson, 2001.

- [8]. KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, v.57, n.1, p.1-22, jan. 1993.
- [9]. KELLER, K. L., L. K.; LEHMANN, D. R. Brand and Branding: Research Findings and
- [10]. Future Priorities. *Marketing Science*, v.25, n.6, p.740-759, nov./dec. 2006.
- [11]. SCHULTZ, Don E. e BARNES E. Beth Campanhas estratégicas de comunicação de marcas São Paulo : Qualitymark, 2003
- [12]. SCHIMP, Terence A. Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. 5.ed., Porto Alegre : Bookman, 2003.
- [13]. STRINGHETTI, L. S. S. *Criação de valor de marca – estudo de caso no banco do Brasil*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, Florianópolis, 2001.
- [14]. WOOD, L. Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, v.38, n.9, p.662-669, 2000.

LINKS

<http://www.mundodomarketing.com.br/cases/11819/o-ressurgimento-de-granado-e-de-phebo.html>

http://www.skywalker.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=272%3Acase-granado..

<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2011/04/granado.html>

<https://www.granado.com.br/Historia>

<http://origemdasmarcas.blogspot.com.br/2011/10/granado-casa-granado.html>

http://pt.wikipedia.org/wiki/Casa_Granado

<http://www.overmundo.com.br/guia/pharmacia-granado>

<http://tudibao.com.br/2012/03/marcas-genericas.html>

<http://queroupavestirei.blogspot.com.br/2011/09/marcas-que-tornaram-se-fardamento-do.html>

Capítulo 7

O PODER DE INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS E DO GESTOR

Milene Sueli Souza Coelho

Angelina Maria de Oliveira Licório

Resumo: Os desafios diários enfrentados pelas organizações, a competitividade entre liderados por melhores desempenhos e efetividade profissional, bem como a busca por gestores que saibam liderar sua equipe para que os resultados almejados sejam alcançados nos despertou o interesse em realizar uma pesquisa de campo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO *campus* Porto Velho Zona Norte com o objetivo de identificar e compreender que modelo de liderança é utilizado pelos gestores e a percepção dessa liderança pelos liderados, bem como a influência dessa liderança para que o clima organizacional se mantenha em harmonia. Tiveram-se como parâmetro, apontamentos de autores para quem o gestor é responsável pelo desenvolvimento profissional de seus subordinados, considerando que o seu modo de liderar pode refletir diretamente nas ações de sua equipe e conseqüentemente nos resultados para organização. O resultado da pesquisa a partir da análise de entrevistas realizadas com os líderes e de questionário enviado aos liderados demonstrou positividade no clima organizacional da instituição.

Palavras-chave: Liderança. Estilos de liderança. Atributos de liderança.

1 INTRODUÇÃO

A liderança ao longo do tempo vem sendo discutido e bastante estudado em razão de ser entendido como fator principal para melhoria e maior desempenho das organizações quanto ao alcance de resultados (CAMERON *et al.*, 2006).

Esse tema foi eleito por sua relevância diante do cenário organizacional e por sua capacidade de transformação da sociedade em que está inserida. Portanto, a pesquisa se justifica por sua capacidade de oportunizar aos atores do processo caminhos para identificar aspectos a serem aprimorados, transformando-os em oportunidades para manter o ambiente organizacional motivado, saudável e com melhor desempenho da equipe contribuindo para o alcance dos resultados desejados.

Fatores externos, como modificação econômica, excelência na prestação de serviços, tecnologia e a concorrência impulsionam as organizações a investirem em suas equipes por meio de capacitações que atendam suas necessidades na busca por melhores resultados. (CHIAVANETO, 2010).

O ambiente organizacional onde são observadas relações em conflito e em que o líder não está preparado para sintetizar essa realidade, pode afetar na interação profissional da equipe ou da instituição na sua totalidade e ainda impactar em resultados indesejados.

O homem utiliza a habilidade da liderança desde a antiguidade, com poder decisivo nas variadas situações, desempenhando papel responsável por um grupo; liderar é fazer com que um grupo de pessoas trabalhe em equipe. Liderança é, pois, o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo (BENEVIDES, 2010).

Kanaane (1999) enfatiza a humanização apresentando o trabalho como uma ação humanizada em um cenário organizacional ou social que recebe diversas influências das mais distintas origens resultando em uma relação de reciprocidade entre o trabalhador e a organização social do trabalho.

Contudo, podem-se observar, em organizações públicas ou privadas, ocorrências de conflitos entre gestores e liderados, destacando-se como causas a falta de uma estrutura adequada, o grau de

competitividade entre servidores, o nível de afinidade entre a equipe, comprometimento, desmotivação, insatisfação, clima organizacional incoerente para alcance de resultados, etc.

Neste contexto, com o propósito de tornar consistentes as expectativas dos seus liderados, bem como a concretização dos anseios profissionais da sua equipe que está relacionada com o sucesso da organização, o líder poderá manifestar estímulos que contribuirão para que a organização alcance o resultado esperado. Da mesma forma, contribuirá para o desenvolvimento e manutenção de uma liderança sólida na organização. Lidar com pessoas é sempre um grande desafio para qualquer gestor e manter o clima organizacional em perfeita harmonia torna-se uma tarefa árdua tanto para o gestor quanto para o liderado.

O clima organizacional é o resultante de um número de fatores que se refletem na 'cultura total' da organização e se refere à organização como globalidade. O clima organizacional pode entender-se como o sistema predominante de valores de uma organização, mediante o qual os investigadores pretendem chegar à identificação do mesmo e conseguir que, combinando os climas com as características pessoais dos indivíduos, a organização seja mais efetiva. (KATZ e KAHN, apud VAZQUEZ, 1966, p.41).

Nos termos de Chiavenato (1994) clima organizacional tem relação direta com os elementos motivacionais do ambiente de trabalho. Para o autor clima organizacional "Constitui a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento." (CHIAVENATO, 1994, p.53).

Quando a maneira de liderança não contribui para que o ambiente organizacional seja agradável a todos que fazem parte deste processo, criam-se "brechas" para que ocorram assédios, embates ou imposições, comportamentos que desrespeitam, agridem e coagem a todos, podendo ainda prejudicar o desenvolvimento profissional dos servidores comprometendo o resultado do trabalho e a eficiência organizacional. A hostilidade dentro de uma organização pode causar desestímulo nos liderados, fazendo com que a equipe não

atue com a eficiência desejada e necessária para bons resultados.

Segundo a teoria caminho-objetivo, para que os objetivos de uma organização sejam alcançados o líder tem o dever de conhecer e facilitar o percurso de seus liderados (HOUSE, 1996, *apud* CAIXEIRO, 2014). Para o autor a válvula propulsora dentro de uma organização é o líder que segundo a referida teoria, deve ter a capacidade de impulsionar seus liderados por meio de estímulos, apoio e direcionamento para que este realize suas atividades com satisfação, contribuindo desta forma para o alcance dos resultados.

O envolvimento e o comprometimento dos colaboradores dependem do reconhecimento dos gestores para com seus eles, pois a grande maioria precisa de motivação para desenvolver suas atividades. O gestor do processo precisa ser eficaz no aspecto motivacional e conhecer as necessidades de seus liderados (BENEVIDES, 2010). Neste cenário questiona-se: O modo de liderar pode influenciar na percepção dos liderados e no clima organizacional?

Este questionamento norteou os estudos e o desenvolvimento desta pesquisa com o objetivo maior de compreender qual abordagem de liderança predomina nos gestores e qual é a percepção dos liderados do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – *campus* Porto Velho Zona Norte, onde se buscou de maneira mais específica estudar as abordagens de liderança predominantes na doutrina; conhecer a abordagem predominante dos gestores no processo de liderança; compreender a percepção dos liderados em relação às ações dos seus gestores. A escolha do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – *campus* Porto Velho Zona Norte se deu pela importância social desta Instituição de Ensino no fomento à educação e em sua capacidade de transformação social através do ensino, com reflexos positivos aos alunos, aos seus familiares e à própria sociedade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Vários são os conceitos de liderança, visto que o tema é complexo, contudo, relevante para todas as organizações e o líder tem o importante papel de influenciar seus liderados e motivá-los para que os resultados sejam alcançados. O líder poderá ainda ser

mediador na solução de conflitos e aberto para possíveis mudanças, sendo ele responsável pelo melhor desempenho da equipe que comanda.

Sobre o tema desta pesquisa, segundo (VEDOVELLO, 2012) alguns líderes não compreendem a importância de estimular sua equipe e acabam por utilizar de maneira impositiva ou ditatorial sua liderança, preocupados unicamente com as metas que devem ser alcançadas não tendo o cuidado em harmonizar o ambiente organizacional para que seus liderados atuem com satisfação e alcancem os resultados necessários.

Para Bennis (2004) os líderes são criados a partir de decisão e determinação pessoal, são fieis a sua própria visão e identidade e tem capacidade de ir em frente depois de seguidos reveses, confiam em seu próprio tino mesmo quando tudo parece dar errado.

Pode-se perceber que em qualquer organização, a troca de informações e o bom relacionamento entre líder e liderados torna o clima organizacional mais agradável para o desempenho das atividades de todos os envolvidos nesse processo. Investir em capacitações tem sido uma ferramenta muito utilizada pelas organizações para o aprimoramento profissional visando melhor desempenho de uma equipe para obtenção dos resultados desejados, contribuindo ainda para socialização dos liderados e aproximação do líder a equipe.

2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

Segundo Almeida (2014), liderança é a capacidade que a pessoa tem de liderar, de ser um líder, com qualidades peculiares de comando para qualquer situação, é a pessoa capaz de influenciar, mas sempre demonstrando respeito e admiração por seus subordinados. É a capacidade de fazer com que os indivíduos envolvam voluntariamente em determinadas tarefas para a concretização de propósitos comuns, é fazer com que outras pessoas sonhem os seus sonhos, lutem a sua luta.

Liderança, conforme Maximiano (2002, p.303) “é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, e a proximidade física ou temporal não é importante no processo”. O líder tem como responsabilidade monitorar o

comportamento de seus liderados para assim verificar se as tarefas estão sendo realizadas a contento. Ao líder compete preparar e guiar sua equipe para que também se tornem líderes, e para isto, é necessário desenvolverem habilidades de relacionamento, serem profissionais competentes e acima de tudo, pessoas de confiança.

É importante ressaltar que, liderar pessoas não implica em impor ou forçar os liderados, pois o processo de liderança significa conduzir grupos de pessoas que almejam um objetivo comum. Liderados tendem a seguir o líder e o ideal é que este possua qualidades que influenciem no desempenho de todos e que por ele sejam adotadas estratégias para a progressão de cargos, gerenciando assim o desenvolvimento de novos líderes (CASTILHO, 2010).

Os líderes com características e habilidades de desempenharem atividades através do trabalho em equipe e da cooperação, verão o valor do sucesso em grupo. Outro atributo de uma boa liderança que transformará a ambiência do trabalho, que deverá ser conduzido pela ética, integridade, humildade, confiança, respeito mútuo, transparência e pró-atividade, é a inteligência emocional, pois assim conduzirá positivamente seus liderados para o alcance dos objetivos propostos (BENEVIDES, 2010).

Um ponto relevante no líder é a melhoria contínua, no qual deverá detectar e conhecer seus pontos fortes e seus pontos fracos, desta forma poderá auxiliar da melhor maneira possível seus liderados na solução dos problemas da organização (CRUZ, 2005). Além do conhecimento interno, outras características devem ser visíveis no líder como a empatia, o bom relacionamento interpessoal, a lealdade, a flexibilidade, o dinamismo, saber reconhecer as ações de seus liderados, elogiar e incentivar quando necessário, e ainda saber ouvir (BENNIS, 2004).

Em uma organização a relação entre os servidores e os líderes é muito importante, e o verdadeiro líder deve buscar o equilíbrio entre todos os envolvidos: funcionários, organização, clientes e investidores. Segundo Benedetti (2003) este equilíbrio será alcançado a partir do momento em que líderes e liderados compartilharem a mesma missão e visão.

Chiavenato (2005) enfatiza que uma das principais características de um líder é o poder de delegar atividades, concedendo aos liderados, oportunidades de assumir riscos e de participar do processo de gerenciamento das atividades organizacionais. Isto contribuirá com o crescimento profissional, apresentação de propostas, e com isto, sentindo-se comprometidos e inseridos com decisões para o alcance dos objetivos da empresa.

2.1.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Robbins (2005) a teoria dos traços é pioneira quando se refere à liderança por diferenciar líderes de pessoas sem as características liderança. Por sua vez, ao longo do tempo a teoria apresentou falhas ao identificar que pessoas com traços de líderes não correspondiam às necessidades da organização e da mesma forma, outras pessoas que não possuíam características de liderança alcançavam resultados surpreendentes.

O termo liderança é usado há aproximadamente 200 anos, contudo, apresenta consideráveis diferenças quando se refere aos traços observados em líderes da antiguidade e como estes se relacionavam com seus subordinados e os traços de uma liderança estratégica dos atuais gestores conduzindo o processo de liderança dentro das organizações para que seja harmonioso e com melhores resultados, conforme se observa na comparação (quadro 1) conforme Chiavenato (2010).

Quadro 1 – Traços de liderança: passado e presente

Traços tradicionais de liderança	Qualidade da liderança estratégica
Conformidade	Espírito criativo e inovador
Autoritarismo	Assimilador, aprendiz e coreógrafo
Heroico – centro da atenção	Compartilha poder e atenção
Delegador e hierárquico	Condutor e alavancador
Especialização em áreas tradicionais	Expertise em várias áreas
Conhecimento extensivo da indústria	Experiência em muitas indústrias
Posse de um cargo a longo prazo	Portfólio de vários conhecimentos
Alto controle e comando	Empowerment e patrocinador
Orientação doméstica e internalizada	Perspectiva global e sistêmica
Cria consenso quando necessário	Cria coalizões e fomenta colaboração
Conhecimento íntimo da organização	Conhecimento íntimo do cliente
Atenção nos concorrentes	Conhecimento dos concorrentes
Isolado, separado, indiferente	Acessível, próximo, apoiador

Fonte: Chiavenato (2010, p. 276).

Em razão desse cenário, surge nos Estados Unidos pós-guerra um estudo que ficou conhecido como teoria comportamental, onde se investiu em formas de se realizar análises dos comportamentos dos líderes, sendo identificados os estilos: autocrático, democrático e laissez-faire (BERGAMINI, 1994).

Chiavenato (2009) observando os três estilos de liderança, identifica como características do estilo autocrático quando um líder age de maneira impositiva junto à sua equipe ocasionando um clima organizacional mais áspero, podendo assim gerar conflitos. No estilo liberal, o autor apresenta um líder que permite que sua equipe aja por conta própria

no desempenho de suas atividades se responsabilizando por seus resultados, o que pode incorrer em desequilíbrio nos resultados da organização em razão de que, esse estilo faz com que o liderado não tenha tanto comprometimento já que não há supervisão das tarefas.

O mesmo autor traz ainda o estilo democrático, onde o líder busca envolver sua equipe inclusive nas tomadas de decisões, criando assim uma equipe comprometida com os resultados e o ambiente organizacional em harmonia.

Chiavenato (2005) demonstra no quadro 2 a diferença de comportamento entre os três estilos de liderança:

Quadro 2 - Estilos de Liderança

Cronograma de Trabalho	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitada.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Com absoluta falta de participação do líder.
Participação do Líder	O líder pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Fonte: Chiavenato, (2005, p. 187)

Conforme Maximiliano (2002) o líder autocrático é aquele que toma as decisões pelo grupo de trabalho; na liderança democrática as decisões são tomadas em conjunto, ouvindo toda a equipe; no liberalismo, também chamado de liderança *laissez-faire*, cada um fica livre para tomar sua própria decisão. O estudo dos estilos de liderança demonstra a importância do comportamento do líder em relação ao liderado.

Ainda tratando sobre os estilos de liderança, apresentou-se cinco abordagens sobre o tema consideradas por alguns autores, como as principais na literatura: personalidade, comportamental, situacional/contingencial, transacional e transformacional.

Segundo o autor na Abordagem da Personalidade ou Teoria dos Traços como é mais conhecida, algumas características apresentadas pelos líderes eram consideradas como aspectos necessários para evolução e conquista de postos de liderança (FIEDLER, 1981, *apud* PEDRUZZI JUNIOR, 2015 p.23).

Já na Abordagem Comportamental, segundo Tolfo (2004, *apud* PEDRUZZI JUNIOR, 2015 p.24), essa teoria aponta para como esse líder se comporta enquanto desenvolve suas atividades profissionais junto aos seus liderados. Da mesma forma, busca estabelecer o modelo de liderança mais adequado para organização (BLAKE e MOUTON, 2000; BOWDITCH e BUONO, 2011, *apud* PEDRUZZI JUNIOR, 2015 p.24).

Hersey e Blanchard (1986, *apud* PEDRUZZI JUNIOR, 2015 p.26) sugerem na Abordagem Situacional/Contingencial que para a liderança ter eficácia é necessário que o líder tenha a compreensão e o entendimento de observar as especificidades do cenário em que ele e seus subordinados estejam envolvidos.

Bass (2009, *apud* PEDRUZZI JUNIOR, 2015 p.29), apresenta na Abordagem Transacional que o liderado é observado pelo líder que se esforça apenas para o atingimento das metas estabelecidas, não havendo pelo liderado o interesse em superar as expectativas depositadas por seu líder.

Ao contrário da abordagem acima descrita, na Abordagem Transformacional, o líder estimula seus liderados a seguirem além do esperado por ambos, fazendo com que desta forma sintam-se mais confiantes no seu potencial para melhor desempenho de suas atividades.

2.1.3 ATRIBUTOS DOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo a literatura, a liderança está relacionada às características de líderes bons, contudo, ainda destaca que estas características são consideradas genéricas do ponto de vista prático para pessoas que almejam se tornarem líder. Para se alcançar a eficiência no processo da liderança e conseqüentemente obter o sucesso da organização, o líder deve descobrir novos caminhos e construir uma nova cultura organizacional com estilos de liderança que encantem os envolvidos e conduzam estes a caminharem na direção de propósitos, ajustando os estilos individuais ao comportamento da empresa, e detectando caminhos para um o êxito institucional (CALVOSA, *et al.*, 2005).

Segundo Pires e Macêdo (2006 *apud* DIOGO ROCHA, 2009 p.11), ambientes organizacionais públicos em geral apresentam formatos complexos e diversos níveis de hierarquia. Da mesma maneira o excesso de burocracia complica ainda mais o sistema, comprometendo o bom funcionamento das entidades.

Nem sempre os administradores e os gerentes de uma organização apresentam atributos que os caracterizam como líderes. No mesmo sentido os verdadeiros líderes em sua maioria, não possuem predicativos gerenciais ou de administradores, sendo errôneo afirmar que o indivíduo com posição de direção, seja obrigatoriamente um líder (BERGAMINI, 1994).

Partindo do conceito de atributos, Calvosa (2005. p. 254) menciona que são “conhecimentos, técnicas e outras características que as pessoas trazem para a função, que lhes permitem exercer as tarefas de liderança”. Considerando o conceito apresentado por Calvosa (2005), a demonstração de pensamento estratégico e iniciativas na gestão podem ser atributos pessoais da qualidade de líder.

Corroborando com a citação, Bergamini (1994) acrescenta que os atributos é a essência do comportamento e a capacidade que a pessoa tem para desempenhar uma função, acrescenta ainda que os atributos não asseguram o comportamento necessário para a liderança.

Destaca-se que quando os liderados participam mais dos processos de decisão de uma organização, a motivação, a moral e o desempenho profissional do liderado aumentam. A partir do momento que ocorrer maior envolvimento do liderado nas ações da organização, maior será o compromisso deste para desenvolver suas tarefas, seja com o trabalho ou com a organização (BERGAMINI, 1994).

De acordo com Maximiano (2002), é preciso que se realizem pesquisas regulares para saber o que os colaboradores pensam da administração, da comunicação, da rapidez da tomada da decisão, da clareza das contribuições e das responsabilidades, para o autor, o líder precisa ter preocupação em motivar as pessoas e não se deve passar a ideia de que tudo o que se faz na organização é em função do cliente ou do acionista.

3 METODOLOGIA

Quanto aos tipos de instrumentos utilizados na coleta de dados, esta pesquisa realizada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO *campus* Porto Velho Zona Norte que teve como população investigada 110 servidores, sendo que participaram da amostra de forma espontânea, 40 servidores que ocupam funções que não detém cargo/função de liderança, que responderam a um questionário contendo 15 questões onde utilizamos uma escala do tipo Likert de 5 pontos onde variam entre 1 a 5, (1) concordo totalmente, (2) concordo parcialmente, (3) discordo totalmente, (4) discordo parcialmente e (5) indiferente. Participaram ainda de forma espontânea 08 servidores que ocupam cargo/função de chefia, considerados líderes, onde aplicamos como instrumento de coleta de dados uma entrevista estruturada com 12 questões abertas.

Trata-se de uma pesquisa aplicada quanto a sua natureza; quanto a sua forma, qualitativa; segundo Minayo (2001) o estudo qualitativo é

um trabalho caracterizado por um conjunto de elementos como crenças, valores ou atitudes que quando aprofundados demonstram o entendimento dos liderados sobre seus líderes.

Quanto aos fins é uma pesquisa descritiva, já que o objetivo do trabalho envolve coleta de dados descritivos que de acordo com (BOGDAN & BIKLEN, 1982 *apud* LUDKE & ANDRÉ, 1986, p.13) “são dados obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar de forma contextualizada a realidade dos participantes”.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa embasou-se em consulta bibliográfica e revisão literária de trabalhos acadêmicos que apresentam a temática estudada, adotando ainda o estudo de campo objetivando verificar se há predominância de uma abordagem de liderança adotada pelos gestores do IFRO Campus Zona Norte e a percepção dos seus liderados. Segundo Siena (2007, p. 69) o estudo de campo deve ter um plano inicial bem geral, visto que a abordagem do problema na sua inteireza requer a realização

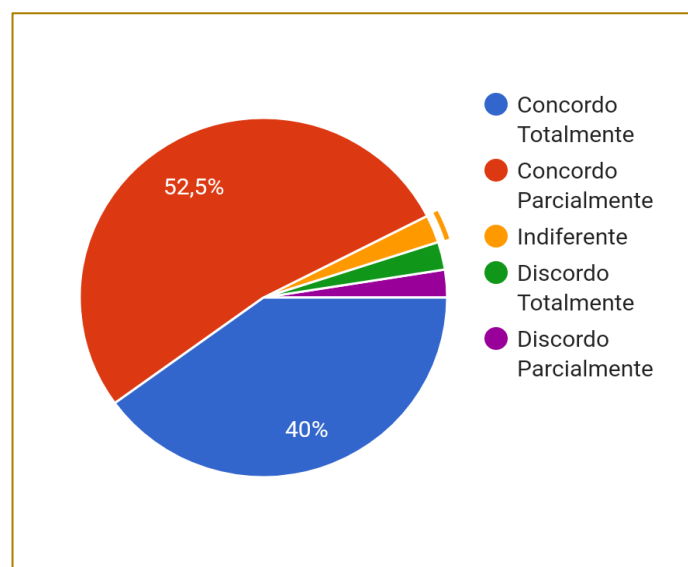
de uma etapa exploratória para, a partir dos dados iniciais, definir todos os procedimentos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa buscou inicialmente conhecer alguns dados demográficos de sua amostra (liderados) para uma melhor interpretação dos resultados. Os dados coletados demonstram que o sexo feminino é predominante correspondendo a 60% dos respondentes. No tocante à faixa etária percebeu-se que 70% estão entre 26 a 40 anos e este mesmo percentual declarou-se “casado” no item estado civil.

É importante salientar que os servidores respondentes, em sua maioria, afirmam que seus gestores os orientam para o cumprimento de resultados e reconhecem seu potencial. Destacamos os dados apresentados no gráfico n.1 onde 40% dos servidores escolheram a opção “concordam totalmente” e por outro lado 52% sinalizaram “concordar parcialmente” que seus gestores os envolvem nas tomadas de decisões.

Gráfico 1 – Tomada de Decisão



Fonte: dados da pesquisa

Ainda sobre este aspecto, segundo observado pela maioria dos gestores, quando há discordância diante de uma decisão, eles dizem considerar e respeitar o ponto de vista dos liderados e juntos buscam consenso visando encontrar o melhor caminho. Os

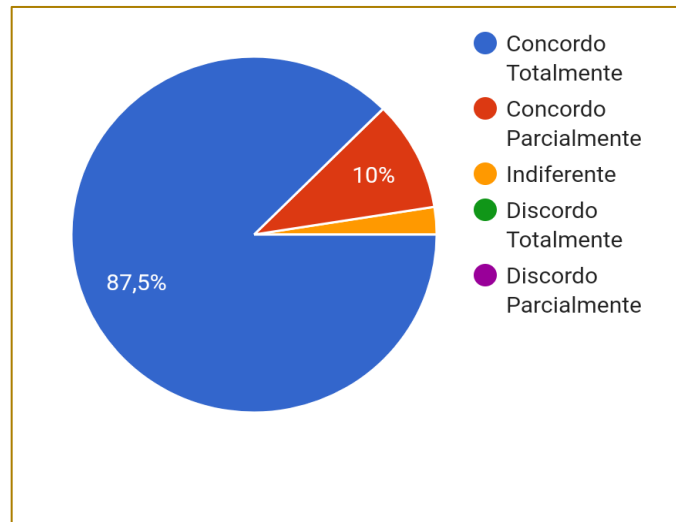
gestores destacaram ainda que quando tomam decisões “equivocadas” buscam identificar e corrigir o erro.

Quanto ao respeito dos líderes para com seus liderados, conforme se observa no gráfico

n.2, a pesquisa aponta que na percepção majoritária dos servidores, o líder trata a todos com respeito, independente de seus cargos e

funções, o que permite inferir que o clima organizacional é harmonioso.

Gráfico 2 – Respeito

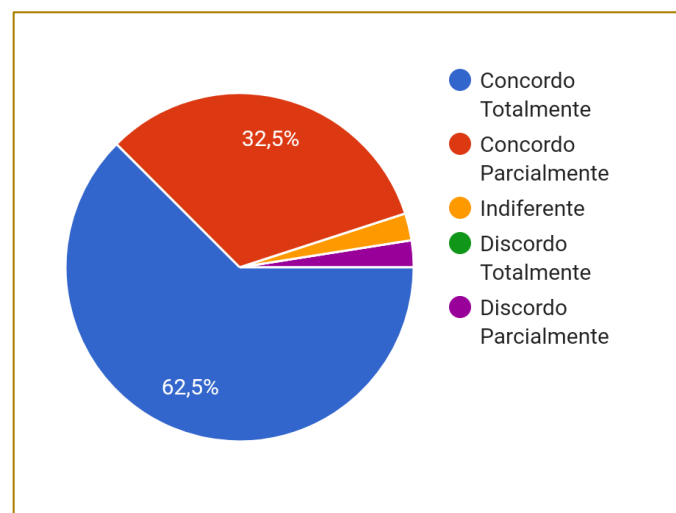


Fonte: dados da pesquisa.

Outro aspecto relevante identificado na pesquisa diz respeito ao exposto no gráfico n.3 que aponta para uma abertura e receptividade na exposição de ideias. Os

respondentes reconhecem que seus gestores lhes dão liberdade para posicionamentos e os encorajam a usar a criatividade para um melhor desempenho profissional da equipe.

Gráfico 3 – Abertura e Receptividade



Fonte: dados da pesquisa

Destacam-se duas percepções distintas: uma que aponta para a necessidade de aprimoramento e outra que sinaliza esporádicas “más interpretações” entre a equipe. Como solução aponta-se para o uso de ferramentas próprias e o diálogo para o

esclarecimento de pontos conflitantes. Outro destaque nos dados da pesquisa é quanto à necessidade de firmeza na tomada de decisão em algumas situações por conta de prazos e resultados a serem alcançados. Contudo, tanto os gestores quanto os

liderados, afirmam que em todas as situações busca-se manter o diálogo visando um ambiente organizacional aprazível.

De forma unânime os gestores entendem, que suas posturas enquanto líderes influenciam diretamente a cultura organizacional, pois suas ações podem ser percebidas por todos. Afirmam ainda que, costumeiramente dão *feedback* aos seus liderados individualmente ou coletivamente por meio de reuniões, conversas, e-mails, grupos de whatsapp, relatórios e elogios.

De acordo com os gestores, o instituto adota um sistema periódico de avaliação de desempenho onde todos os servidores participam, porém, como sugestão um dos entrevistados declarou que esse mecanismo não corresponde às especificidades do ambiente de trabalho e precisa de melhorias. Quanto à prática da avaliação 360 nos departamentos, alguns gestores afirmaram que a referida avaliação é realizada periodicamente, outros disseram desconhecer a prática e apenas um entrevistado preferiu não se pronunciar.

Quanto à existência de uma política sistematizada de valorização e reconhecimento do servidor nos departamentos; alguns entrevistados afirmaram não existir enquanto departamento, mas costumam utilizar métodos como elogiar seus liderados. Um dos entrevistados citou a existência institucional dos programas de capacitação, incentivo à qualificação e licença capacitação que é concedida a cada cinco anos por assiduidade a todos os servidores. Foi sugerida ainda por um dos gestores a necessidade de criação de mecanismos como menções ou portarias que fizessem esse reconhecimento aos servidores de forma sistematizada, institucional.

Sobre a existência de alguma política de apoio ao servidor que enfrenta problemas pessoais, foi destacado pela maioria que não existe de forma institucionalizada, e neste caso o acolhimento acaba sendo realizado pelos próprios servidores. Os respondentes ressaltaram também que existem profissionais como psicólogo e enfermeiro que também atendem aos servidores quando necessário. Foi destacado ainda, que existe um regulamento em fase de elaboração pela reitoria objetivando o apoio e a qualidade de vida dos servidores.

5 CONCLUSÃO

As relações profissionais vêm se modificando com o passar dos anos, refletindo sumariamente no ambiente organizacional, a maneira de liderar e a influência que um gestor possa ter sobre seus liderados, podem atingir diretamente nos resultados de uma organização.

Os dados encontrados nesta pesquisa se apresentam como indicadores para proposição de nova forma de gerir os processos de monitoramento e avaliação, portanto, contribuem para uma reformulação do processo de gestão, propiciando assim, aos gestores, tomadas de decisões mais assertivas.

Durante a análise dos resultados, foi possível constatar que fatores externos como problemas pessoais, por exemplo, pouco interfere no clima organizacional da instituição pesquisada, pois quando fatores como estes surgem, nos termos de alguns gestores, há um movimento no sentido de acolhimento do servidor pelos colegas, sendo disponibilizado ainda pela instituição o atendimento psicossocial, sendo esse apoio determinante para que o clima organizacional seja mantido. Como fator interno, alguns pontos como a falta de compreensão e alguns outros ruídos na comunicação, algumas vezes geram conflitos, contudo, segundo os gestores, ao ser identificado, a equipe se reúne e esclarece as dúvidas para que não haja prejuízo às atividades do setor ou da instituição.

Quanto a tomada de decisão conforme apresentado no gráfico 1 desta pesquisa, observamos que a maioria dos respondentes não concordaram que seus líderes os incluem em todas as decisões tomadas pelo setor, o que possivelmente contribui para frustração desses liderados já que fazem parte de um processo em que deveriam participar de forma mais efetiva.

Algumas instituições utilizam métodos como pesquisas internas que avaliam a postura do gestor e dos liderados, bem como a satisfação individual e ainda o clima organizacional como um todo, contribuindo para que todos possam avaliar se a maneira como estão atuando profissionalmente está contribuindo de forma satisfatória para os resultados desejados. No IFRO é utilizada a Avaliação 360° que visa mensurar o desenvolvimento profissional dos servidores

de todas as esferas hierárquicas, bem como a satisfação individual e o ambiente organizacional, buscando com as informações coletadas solucionar os problemas apontados e implantar melhorias de forma a atender o coletivo.

Quanto à Avaliação 360°, parte dos gestores afirmou que o método precisa ser melhorado em pontos específicos para maior alcance das necessidades individuais e/ou coletivas. Outros responderam desconhecer essa prática ou não souberam identificar se ela era utilizada na instituição, podendo concluir-se que a prática não é efetiva no IFRO *campus* Porto Velho Zona Norte, ou não há adequada divulgação entre os servidores para que a mesma seja percebida por todos.

É possível concluir que a postura do líder diante de seus liderados, o modo como este age na gestão de conflitos e a maneira como ele atua no dia a dia dentro da instituição, o respeito, a cordialidade, a receptividade, o compartilhamento de informações e a participação na tomada de decisão sob a ótica dos respondentes, são fatores determinantes para que o clima organizacional se mantenha agradável, refletindo desta forma no alcance dos resultados.

Dentre às conclusões deste estudo destaca-se a proposta de criação de uma política sistematizada de valorização e reconhecimento ao servidor do IFRO, elementos destacados como capazes de promover uma melhor sintonia no ambiente organizacional pesquisado.

Conclui-se também e em consonância com a doutrina que a ausência de estímulo e motivação dentro de um ambiente organizacional tende a deixar uma equipe menos encorajada a desempenhar suas atividades com a eficiência desejada pela

organização. A criação de uma política sistematizada de valorização e reconhecimento ao servidor pode melhorar o desempenho da equipe e ainda contribuir para que o clima organizacional seja preservado, podendo trazer uma melhor sintonia no ambiente organizacional pesquisado.

Sob a ótica do gestor a pesquisa procurou compreender o ambiente organizacional a partir da percepção departamental que no entendimento da maioria, trata-se de um clima organizacional classificado como “bom” com a prevalência de um ambiente de respeito entre todos. Foi destacado ainda que a cooperação da equipe no desenvolvimento das atividades contribui para promoção de um ambiente harmonioso. Considerando os dados da pesquisa é possível inferir que a abordagem de liderança predominante no instituto poder ser considerada como “democrática” já que os elementos analisados durante esse processo nos conduzem para essa compreensão.

A implantação de ginástica laboral e outras atividades voltadas para a qualidade de vida no trabalho é um recurso que ao ser adotado pelo IFRO *campus* Porto Velho Zona Norte, pode servir para o alívio do estresse diário, contribuindo ainda para integração da equipe e melhora do condicionamento físico/mental individual ou coletivo. A proposta de uma gestão estratégica realizada pelos líderes de maneira positiva, onde se reconhece as competências e habilidades dos liderados e se concede autonomia para os mesmos realizarem suas atividades também deve contribuir para o aprimoramento do clima organizacional e conseqüentemente o aumento de produtividade no ambiente organizacional do IFRO *campus* Porto Velho Zona Norte.

REFERÊNCIAS

- [1]. ALMEIDA, Cláudia Ramos. A influência da liderança na motivação da equipe. *Revista Terceiro Setor & Gestão*. v.8, n.1, 2014. Disponível em: <<http://revistas.ung.br/index.php/3setor/article/viewFile/1923/1517>> Acesso em: 05 set 2016.
- [2]. BENEDETTI, Maurício Henrique; HANASHIRO, Dvarcy Mikito Mori; POPADIUK, Sergio, Líderes e Liderados: uma Relação com Base no Gerenciamento de Stakeholders. Artigo apresentado no Enanpad de 2003.
- [3]. BENNIS, Warren. Para Mudar Empresas e Países. *Revista Exame*, São Paulo, Editora Abril, Ano 38, n. 16, 2004.
- [4]. BENEVIDES, V. L. A. Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas como requisito obrigatório do Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/MITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf?sequence=1>> Acesso em: 29 ago 2016.
- [5]. BERGAMINI, C. W. Liderança, Administração do Sentido. Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. *Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV*. v. 34, n. 3, p.102-114, Atlas, São Paulo, Brasil, 1994. Disponível em: <[file:///C:/Users/User/Downloads/38274-76248-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/38274-76248-1-PB%20(1).pdf)> Acesso em: 25 ago 2016.
- [6]. BLECHER, Nelson, A Maior Angústia. *Revista Exame*, São Paulo, Editora Abril, Ano 29, n. 2.
- [7]. BLECHER, Nelson, HERZOG, Ana Luiza, Para os Melhores Tudo. *Revista Exame*, São Paulo, Editora Abril, Ano 39, 2005, p. 19-25.
- [8]. CAIXEIRO, Cristina Maria Bicho Alpalhão. Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es). Tese apresentada à Universidade de Évora para obtenção do Grau de Doutor em Ciências da Educação ÉVORA, JUNHO, 2014.
- [9]. CALVOSA, M.V.D. et al. Uma Pesquisa Quantitativa sobre os Atributos da Personalidade do Líder do Século XXI. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. Rio de Janeiro, 2005. p. 313-324. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/341_PESQUISA%20QUANTITATIVA.pdf> Acesso em: 22 ago 2016.
- [10]. CASTILHO, Marcos André Martins. Liderança e Motivação. Monografia apresentada para a conclusão de curso "Pós-Graduação em Marketing" da Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/b001750.pdf> Acesso em: 04 out 2016.
- [11]. CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2005.
- [12]. CHIAVANETO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico. São Paulo: Elsevier, 2010.
- [13]. CRUZ, Selma Santa. Aprendendo com os melhores. *Revista Exame*, São Paulo, Editora Abril, Ano 39, n.2, 2005.
- [14]. EICH, Ritch K. Líderes não dão ordens. Rio de Janeiro: Vida Melhor Editora S.A., 2013.
- [15]. ESPINDOLA, Maisa Baêta; OLIVEIRA, Annévia Palhares Vieira Diniz. Análise comportamental: um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria. *Revista digital FAPAM*. v.1, n.1, 179-200, out. 2009. Disponível em <http://fapam.web797.kinghost.net/revista/volume1/j%20Maisa_179-200.pdf> Acesso em 27/01/2018.
- [16]. GHOSN, Carlos; REIS, Philipper. Como Vencer a Crise. *Revista Exame*, São Paulo, Editora Abril, Ano 37, n. 21, p. 102-108, 2003.
- [17]. GIL, A.C. Como elaborar projeto de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas. 2008.
- [18]. GOFFE, Robert; JAMES, Ggoreth. Porque Alguém deve Seguir Você?. HSM Management, São Paulo, p.58, 2001.
- [19]. GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Ática, 2006.
- [20]. HUNTER, Jame C. O Monge e o Executivo. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.
- [21]. JORDÃO, Sonia. Como Nascer os Líderes. Universidade Digital, São Paulo, Editora Digirati, Ano 1, n.2.
- [22]. KANAANE, Roberto. Comportamento Humano nas Organizações. O homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [23]. KELLER, Edelvais; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Revista TERRA e CULTURA*, ANO XX, Nº 39. Disponível em <http://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/39/Terra%20e%20Cultura_39-9.pdf> Acesso em 27/01/2018.
- [24]. LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

- [25]. LEVEK, A. R. H. C.; MALSCHITZKY N. Liderança. In: Gestão do capital humano. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba - PR: AFESBJ, FAE, Business School, Gazeta do Povo, 2002, pág. 33-46.
- [26]. LOPES, Deila Bise. A liderança como um processo de influência interpessoal para a realização de metas. Monografia apresentada ao curso de Pós Graduação "Lato Sensu", Projeto "A Vez do Mestre" da Universidade Candido Mendes, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Estratégica, Gestão e Qualidade. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/33772.pdf> Acesso em: 10 set 2016.
- [27]. MAXIMIANO, A.C.A. Teoria Geral da Administração: da escola científica é competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [28]. MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. Metodologia da pesquisa para professor pesquisador. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- [29]. ORR, Roberto Alexander. Liderança que Realiza. Belo Horizonte: AME Menor, 2001.
- [30]. PARO, D. S; SPERETTA, J. A, JOVILIANO, R. D. A influência da liderança na motivação. Revista Fafibe On-Line, Bebedouro SP, 8 (1): 441-450, 2015. Disponível em: <<http://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015191256.pdf>> Acesso em: 01 set 2016.
- [31]. PEREIRA, Ana Maris. Introdução à Administração. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- [32]. PEDRUZZI JUNIOR, Aloir. Estilo de liderança do "militar sertanista brasileira", Cândido Mariano da Silva Rondon. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação, Mestrado. Universidade Federal de Rondônia – UNIR, 2015.
- [33]. ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2005.
- [34]. Siena, Osmar. Metodologia da Pesquisa Científica: Elementos para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos. GEPES. PPGMAD. Departamento de Administração. UNIR, 2011.
- [35]. VEDOVELLO, João Gilberto. A influência da liderança no clima organizacional das micro e pequenas empresas da região metropolitana de campinas. Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Campo Limpo Paulista - SP 2012. Disponível em: <http://www.faccamp.br/site/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/2012/09setembro/JoaoGilbertoVedovello/dissertaCAo.pdf> Acesso em: 02 set 2016.
- [36]. VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- [37]. WELSH, Jack; WELCH, Suzy. Como Ser um Grande Chefe. Revista Exame, São Paulo, Ano 39, n. 9, p. 26-30.

APÊNDICE A

Plano de entrevista para Trabalho de Conclusão de Curso – TCC com o tema O poder de influência da liderança na percepção dos liderados e do gestor. Estudo de campo realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – campus Porto Velho Zona Norte.

Prof^ª.Orientadora: Angelina Maria de Oliveira Licório

Aluna: Milene Sueli Souza Coelho

Não é necessária a identificação do entrevistado; os nomes dos respondentes não serão divulgados.

Como o(a) senhor(a) avalia o ambiente organizacional sob a sua liderança?

Há situações em que é preciso agir com severidade?

Sua postura pode influenciar a moral da equipe e/ou a cultura organizacional do Instituto?

Os seus liderados desempenham os seus trabalhos em um ambiente harmonioso?

Há no seu departamento uma política sistematizada de valorização e reconhecimento do servidor?

O Instituto adota algum sistema de avaliação do profissional objetivando a promoção e o desenvolvimento do servidor?

Há a prática da avaliação 360º nos departamentos do Instituto?

Como ocorre o feedback dos membros de sua equipe?

Seus liderados são chamados para participarem das tomadas de decisão?

Como o(a) senhor(a) age com seus liderados quando estes discordam das suas decisões?

O instituto possui alguma política de apoio ao servidor que enfrenta problemas pessoais?

Diante de uma decisão equivocada ou um erro na tomada de decisão, qual a atitude tomada enquanto líder?

APÊNDICE B

Questionário: Relação Líder X Liderado

Qual seu gênero: ()feminino ()masculino ()outro

Estado civil: ()casado(a) ()solteiro(a) ()divorciado(a) ()viúvo(a) ()união estável

Qual a sua faixa etária: ()18 a 25 ()26 a 33 ()34 a 41 ()42 a 49 ()50 a 58 ()59 a 67 ()mais de 68 anos

Meu líder me orienta para que eu cumpra minhas metas e objetivos profissionais.

- ()Concordo totalmente
- ()Concordo parcialmente
- ()Discordo totalmente
- ()Discordo parcialmente
- ()Indiferente

Meu líder reconhece meu potencial e elogia meu trabalho com frequência.

- ()Concordo totalmente
- ()Concordo parcialmente
- ()Discordo totalmente
- ()Discordo parcialmente
- ()Indiferente

Meu líder me envolve nas tomadas de decisão do setor.

- ()Concordo totalmente
- ()Concordo parcialmente
- ()Discordo totalmente
- ()Discordo parcialmente
- ()Indiferente

Meu líder esclarece detalhes e as dificuldades de uma nova tarefa ou projeto que iremos realizar.

- ()Concordo totalmente
- ()Concordo parcialmente
- ()Discordo totalmente
- ()Discordo parcialmente
- ()Indiferente

Meu líder me dá liberdade para expor o que penso a respeito do trabalho. É receptivo às sugestões e mudanças.

-)Concordo totalmente
-)Concordo parcialmente
-)Discordo totalmente
-)Discordo parcialmente
-)Indiferente

Meu líder faz com que haja união e comunicação entre as pessoas do meu setor e de outros departamentos. Valoriza um ambiente de trabalho saudável.

-)Concordo totalmente
-)Concordo parcialmente
-)Discordo totalmente
-)Discordo parcialmente
-)Indiferente

Meu líder trata a todos com respeito, independentemente de seus cargos.

-)Concordo totalmente
-)Concordo parcialmente
-)Discordo totalmente
-)Discordo parcialmente
-)Indiferente

Meu líder me encoraja a utilizar minha criatividade durante meu trabalho. Costuma me aconselhar a melhorar meu desempenho profissional.

-)Concordo totalmente
-)Concordo parcialmente
-)Discordo totalmente
-)Discordo parcialmente
-)Indiferente

Meu líder me apoia e demonstra preocupação quando não estou me sentindo bem no ambiente de trabalho.

-)Concordo totalmente
-)Concordo parcialmente
-)Discordo totalmente
-)Discordo parcialmente
-)Indiferente

Meu líder dá feedback individual sobre as avaliações de desempenho do meu trabalho.

-)Concordo totalmente
-)Concordo parcialmente
-)Discordo totalmente
-)Discordo parcialmente
-)Indiferente

Nada é mais importante para o meu líder do que o alcance de metas e objetivos. Desta forma, ele considera que o bom liderado é aquele que não opina ou participa das decisões, simplesmente as acata.

-)Concordo totalmente
-)Concordo parcialmente
-)Discordo totalmente
-)Discordo parcialmente
-)Indiferente

Independente do problema que eu esteja enfrentando, meu líder prefere não estreitar nossa relação para não confundir vida pessoal com profissional.

-)Concordo totalmente
-)Concordo parcialmente
-)Discordo totalmente
-)Discordo parcialmente
-)Indiferente

Capítulo 8

LIDERANÇA INTRAEMPREENDEDORA NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DO PERFIL PROFISSIONAL E DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM UM SERVIÇO DE SAÚDE

Daniela de Oliveira Massad

Marilena Marangoni de Lorenzi Cancelier

Inara Antunes Vieira Willerding

Édis Mafra Lapolli

Resumo: As características dos empreendedores são marcantes e vêm sendo estudadas por diversos pesquisadores. Ainda dentro das corporações têm se identificado o perfil empreendedor em funcionários, que apesar de não serem os donos do negócio, agem de forma semelhante àqueles buscando aplicar em suas atividades cotidianas, práticas voltadas para o incentivo a melhorias, mudança nos processos e geração de ideias. Os então denominados intraempreendedores surgem em meio a exigência por parte das organizações de profissionais dinâmicos e que realizem a entrega de resultados cada vez melhores. No serviço público, a existência desse profissional vem sendo foco de análise e observa-se que também pode auxiliar em seus processos. Com o objetivo de verificar a ocorrência de liderança intraempreendedora no serviço público, buscou-se analisar o perfil intraempreendedor de um gestor em um serviço público e a percepção dos funcionários sobre o mesmo. O resultado aponta para a existência de competências empreendedoras por parte da liderança no serviço pesquisado, porém com algumas dificuldades na percepção dos funcionários do setor.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Liderança Intraempreendedora. Serviço Público.

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho tem apresentado mudanças que impactam a forma de atuação das empresas e dos indivíduos. Na visão de Dornelas (2001) os empregadores têm buscado a quebra de paradigmas, derrubando barreiras comerciais e culturais, revisando as relações de trabalho e criando novos empregos visando a geração de riqueza para sociedade. Para o autor pode-se caracterizar estas mudanças como uma nova era denominada como a era do empreendedorismo.

O termo empreendedorismo, segundo Hashimoto (2010) foi publicado pela primeira vez em 1755 e sua autoria é de Richard Cantillon. Atualmente, passa por uma crise de identidade, visto que seu uso e definição têm sido tão popularizados ganhando amplitude e servindo a propósitos distintos conforme o contexto em que é utilizado. No entanto, Hashimoto (2010) faz sua conclusão quanto ao desenvolvimento do tema resumindo que os estudos apontam para o processo que cria valor por diferentes caminhos seja através da geração de empregos, lucro, crescimento, criação de empresas, inovação ou mudanças.

Com o desenvolvimento do tema, surge a existência de empreendedores atuando dentro das organizações. Segundo Pinchott (1989) estes são os responsáveis pelas ações internas das organizações que possuem como objetivo incentivar inovação e criatividade e aceitar riscos. O intraempreendedor ainda na visão de Pinchott (1989) é aquele que trabalha dedicadamente para transformar ideias em produtos a partir da liberdade, do incentivo e dos recursos recebidos das empresas.

Simplificando o conceito, Hisrich e Peters (2004) definem o intraempreendedor como o empreendedor que atua dentro de uma estrutura empresarial que já existe mantendo os mesmos parâmetros do empreendedorismo.

Portanto, assim como empreendedores os intraempreendedores diferem-se dentro de um grupo de indivíduos por apresentarem características peculiares. O intraempreendedor precisa ter determinação, enxergar positivamente quebrando as barreiras impostas pelos que os cercam, agindo com otimismo e fazendo dos fracassos experiências para aprendizado. (Souto-Maior *et al*, 2013)

Na mesma linha das características peculiares aos intraempreendedores, Hisrich (1990) define que intraempreendedores e empreendedores possuem características semelhantes e atribui-lhes ainda o papel de líderes.

Corroborando com a visão de associar os papéis de liderança, empreendedorismo e intraempreendedorismo, Chiavenato (2003) atribui ao administrador a necessidade de ter certo grau de liderança, coaching e mentoring para que a equipe desenvolva espírito empreendedor e se tornem capazes de atuar com atitudes que envolvam riscos, criatividade e inovação, recebendo liberdade e autonomia para agir.

Assim, líderes, empreendedores e intraempreendedores parecem apresentar características semelhantes e se destacam por fazer a diferença agregando valor, criando novos produtos, serviços e negócios. Jong e Den Hartog (2007) trazem uma visão sobre os termos empreendedorismo, gestão e liderança entendendo que não são papéis totalmente exclusivos. A constatação se deu através do estudo que teve como objetivo verificar quanto os líderes influenciam o comportamento inovador dos colaboradores sendo que os entrevistados apresentaram através do comportamento a execução dos três papéis simultaneamente.

No serviço público a existência de ações intraempreendedoras vem sendo estudada por muitos autores, e apesar de o setor público funcionar em um ambiente diferente do privado (Sadler, 2000), essas ações podem ser observadas na busca de alternativas diversificadas, na melhoria contínua de processos internos e no desenvolvimento de soluções inovadoras (Rodrigues, 2014).

Existem algumas práticas que podem fomentar as ações de intraempreendedorismo no setor público como a união de pessoal técnico e não técnico na tomada de decisões, possibilitar oportunidades para novos processos e o fornecimento ou privação de recursos estrategicamente às organizações. Além disso transmitir os objetivos da gestão aos funcionários, buscando a concordância e a colaboração dos mesmos para as mudanças necessárias auxilia em todo o processo (Sadler, 2000).

Com a definição destas variáveis, onde se tem a ação dos empreendedores dentro das organizações denominado como

intraempreendedorismo, a liderança e o serviço público, surge a questão de pesquisa que se pretende responder neste trabalho: Existe liderança intraempreendedora no serviço público?

O objetivo que se pretende alcançar é identificar através da análise de competências empreendedoras a existência de liderança intraempreendedora no serviço público através de um estudo de caso no setor de Serviço de Anatomia Patológica (SAP) de um hospital público.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. INTRAEMPREENDEDORISMO

Em Bueno (2005), segundo vários autores por ele pesquisados, entre eles Drucker (1987), Pinchot (1989) e Dornelas (2003), o uso do termo empreendedor pela primeira vez foi feito por Jean-Baptiste Say no início do século XIX.

A visão de Hashimoto (2010), também compartilhada por outros autores, difere de Bueno (2005), pois afirma que o primeiro uso do termo empreendedorismo foi publicado em 1755 e sua autoria é de Richard Cantillon e no qual associava o conceito ao risco de compra de um produto por um determinado preço e administrar a sua venda em um regime de incerteza. Em 1803, Jean-Baptiste Say ampliou o uso do termo definindo o empreendedor como o indivíduo que transfere recursos entre diferentes níveis de produtividade, saindo do mais baixo para o mais elevado e com o maior rendimento (Hashimoto, 2010, p.1).

Muitas áreas de estudo têm apresentado interesse pelo assunto e feito suas próprias contribuições e respectivas abordagens mostrando ser este um grande fenômeno da virada do século (Hashimoto, 2010, p.2).

Diante de diferentes perspectivas das áreas de estudos, vale ressaltar que a visão econômica e associada a inovação, segundo Dornelas (2001) surgiu com Schumpeter, no qual define o empreendedor como o responsável por mudar o processo da ordem econômica promovendo a entrada de novos produtos, novos serviços, criando novas formas de gestão ou explorando novos recursos, sejam eles materiais ou tecnológicos.

Na sua própria definição Dornelas (2008) contribui com Schumpeter pois entende que o

empreendedorismo enfatiza processos e pessoas onde trabalhando juntamente ambos conduzem a transformação de ideias primitivas em oportunidades a serem exploradas e que seguidas pela implementação resultam em criação de negócios.

Dentro destas definições o indivíduo apresenta-se diretamente associado ao conceito, sendo possível identificar o empreendedor fora ou dentro das organizações. Ainda segundo Dornelas (2001) Schumpeter em suas definições já apresentava o intraempreendedor quando afirmava que o empreendedor: “é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes; ou seja, é possível ser empreendedor dentro de empresas já constituídas” (Dornelas, 2001, p. 39).

No entanto, sobre a criação do termo intraempreendedorismo, esta é associada a Gifford Pinchot III que na década de 80 identificou que muitos empreendedores estavam dentro das organizações e preferiam trabalhar nas respectivas sem empreender em novos negócios criando novas empresas. Assim caracterizou o termo intraempreendedorismo como as ações internas das organizações que possuem como objetivo incentivar inovação e criatividade e aceitar riscos (Pinchot, 1989).

Outras definições se desenvolveram no decorrer do tempo e para Hashimoto (2010), o intraempreendedorismo é uma variação do empreendedorismo corporativo que possui várias interpretações e variações. No entanto, com o olhar para o indivíduo, Hashimoto (2010) define o intraempreendedor como aquele que empreende dentro de uma organização, promovendo a inovação de qualquer tipo, em qualquer circunstância.

A visão de Diefenbach (2011) vai além das características individuais e trata de atitude atribuindo ao comportamento empreendedor um fator essencial para o que o empreendedorismo ocorra dentro da organização.

Assim, diante da relevância das características nas definições apresentadas e entendendo ser o intraempreendedor o indivíduo que empreende dentro das organizações, torne-se importante discorrer sobre as competências empreendedoras a fim de identificá-las no desenvolvimento deste trabalho para atender ao objetivo proposto.

2.1.1. LIDERANÇA INTRAEMPREENDEDORA

Observa-se através da literatura que a definição de liderança e a busca por um modelo de líder ideal são preocupações dos estudiosos e das organizações tanto na sua origem, no século passado bem como nos dias atuais.

Há conceituações de liderança que remetem a características e comportamentos, outros conceituam com a ótica de processamento de informações ou ainda sob o ponto de vista relacional. No entanto, os resultados dos estudos apontam para definições muito mais sofisticadas e complexas, diferente da visão simplista de muitos livros populares que abordam o tema. (Northouse, 2015)

Corroborando com a complexidade de conceitos acerca do tema Santos (2015) apresenta definições sobre diversos tipos de liderança, desde as primeiras abordagens que apresentam a busca de um líder através das características físicas e dos traços de personalidade até a liderança relacional.

No entanto, Santos (2015) faz sua própria definição de liderança, como um processo social que influencia os indivíduos ao ponto de conduzi-los para alcançar os objetivos organizacionais.

De Almeida Cunha (2015) corrobora com a visão social na definição de liderança, ao afirmar que não é uma tarefa elementar visto que todas as pessoas podem apresentar seus conceitos baseados nas suas experiências de vida. No entanto, sua definição é de um fenômeno social e cultural que pode ser praticado em organizações e sociedades, envolvendo muitos aspectos e com rápido desenvolvimento.

Adotando como conceito de liderança as visões de Santos (2015) e De Almeida Cunha (2015) no aspecto do processo social o papel da liderança se associa ao intraempreendedor pois ambos trazem características similares quando analisados com a perspectiva de influenciar indivíduos.

Lanny Herron (1993) apud Hashimoto (2010) reforça esta similaridade quando trata das competências de um intraempreendedor afirmando que no que se refere à liderança sua habilidade está em motivar e influenciar o comportamento dos subordinados. O intraempreendedor é um líder, atraindo os fornecedores, clientes, profissionais e capitais da organização para seu projeto. Além disso,

sua comunicação é clara e realista e se autogerencia. (Hashimoto 2010)

Com base nas definições apresentadas ao analisar os conceitos de intraempreendedor, competências empreendedoras e liderança tem-se características que se sobrepõem bem como somam numa perspectiva que tem como alvo a criação e implementação de ideias, a inovação, a aceitação ao risco, a necessidade de realização, a motivação e a capacidade de influenciar pessoas.

2.1.2. INTRAEMPREENDEDORISMO NO SERVIÇO PÚBLICO

Ao tratar da cultura brasileira e a forma como ela neutraliza o empreendedor, Carbone (1996) verificou que no Brasil, aquele que segue o que está estabelecido e mantém o *status quo* era considerado um herói, em contraponto ao perfil heroico do empreendedor americano e da equipe empreendedora japonesa. No entanto, acredita-se que essa situação esteja mudando, até mesmo no serviço público, onde muitos intraempreendedores antes eram limitados e acabavam renunciando seus projetos e ficavam na inércia.

O conceito de intraempreendedorismo no serviço público traz consigo a geração de alternativas incomuns, a melhoria contínua de processos internos e o desenvolvimento de soluções inovadoras que correspondam tanto às necessidades sociais quanto às econômicas da sociedade (Rodrigues, 2014).

Para contribuir com esta visão, considera-se que a administração pública atual fornece condições que permitem que o empreendedor público atue como agente de transformação social, ao contribuir para o aumento da capacidade da oferta de serviços e agregar valor para a organização pública, maximizando a eficiência do serviço prestado à sociedade (Marques; Rasoto; Ishikawa; Bocchino, 2016).

Em pesquisa realizada com gestores públicos sobre a importância do empreendedorismo na gestão de uma organização pública, Marques *et al* (2016, p. 42) concluíram que “uma maior capacitação dos gestores em empreendedorismo e inovação pode ser capaz de maximizar suas atuações dentro da instituição, no desempenho de suas funções”. Essa consideração corrobora com a premissa abordada por Rosa e Lapolli (2010) de que o empreendedorismo pode ser aprendido.

Na mesma visão de aprendizado do empreendedorismo, Sadler (2000) afirma que o intraempreendedorismo no serviço público ocorre mesmo mantendo o comportamento burocrático, a prestação de contas e o controle necessários no setor público e considera também, que o fomento ao empreendedorismo no setor público pode ser feito através de ações como: unir pessoal técnico e não técnico para tomada de decisões, gerar oportunidades para novos processos em meio às estruturas burocráticas e fornecer ou não os recursos de forma estratégica às unidades.

A melhoria do ambiente empresarial no setor público, permitindo os empreendedores atuar, é a grande preocupação (LEYDEN, 2016). Os fatores que irão facilitar a atuação intraempreendedora nos diversos serviços da administração pública não são os mesmos da empresa privada, mas é importante, em ambos os setores, que os funcionários entendam os objetivos da organização, estejam de acordo e colaborem para as mudanças necessárias (Sadler, 2000).

2.2. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

McClelland (1973) foi um dos primeiros a chamar a atenção para a importância das competências para o desenvolvimento humano, indicando que se tratavam de comportamentos e não de aptidões naturais apresentadas pelas pessoas, tal como a inteligência. Os testes aplicados em escolas podem trazer prejuízo, ao levar as pessoas a acreditarem que o bom desempenho na escola as torna mais competentes. Desta forma, foi evidenciada a importância de se avaliar competências para as diversas atividades desempenhadas pelo ser humano ao invés de inteligência (McClelland, 1973).

Spencer e Spencer (1993) conferiram às competências uma característica mais estável e profunda, afirmando que possuem um aspecto visível composto pelas aptidões e conhecimento e outro invisível, e

consequentemente, menos propenso a mudanças, constituído por: motivação, traços de personalidade e autoconceito.

Diversos estudos têm sido realizados demonstrando a relação entre as competências e o empreendedorismo. Uma busca na base de dados Scopus, em agosto de 2017, retornou 117 documentos que incluem em seus títulos, resumos ou Palavras-Chave os construtos “entrepreneurship skill” ou “entrepreneurship competence” (traduções idiomáticas para “competência empreendedora”). Estas pesquisas indicam que um conjunto de competências é requerido e identificado como característica dos responsáveis pelas iniciativas de empreendedorismo, definidas assim, como competências empreendedoras (Snell; Lau, 1994).

McClelland (1987) verificou que existem ao menos 42 características empreendedoras diferentes listadas em pesquisas, no entanto sabe-se que grande parte delas não está presente no perfil da maioria dos empreendedores e que nem todas são necessárias ao seu bom desempenho.

Colley (1990) propôs um modelo que abrange características e comportamentos do empreendedor de sucesso, as PEC's – Personal Entrepreneurial Characteristics. Em seu estudo essas características foram divididas em três conjuntos de ação: realização, planejamento e poder. No entanto, neste trabalho será considerado o Quadro 1, adaptado de Colley (1990), conforme Rosa e Lapolli (2010).

Baseando-se no quadro apresentado por Colley (1990), Rosa e Lapolli (2010) analisaram o encadeamento e a articulação existente entre as competências e sugeriram o modelo gráfico da Figura 1. Assim analisaram a importância de cada característica, bem como cada uma mobiliza as outras.

Quadro 1 Modelo de Características e Comportamentos Empreendedores

Características	Comportamentos (definições operacionais)
Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
	Tem visão de longo prazo, clara e específica.
	Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.
Planejamento e Monitoramento sistemático	Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub tarefas com prazos definidos.
	Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
	Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
Persistência	Age diante de um obstáculo significativo
	Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
	Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
Comprometimento	Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos.
	Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa.
	Esforça-se para manter clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.
Busca de informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
	Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.
	Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
Busca de oportunidades e iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias.
	Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.
	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata.
	Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
Correr riscos calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
	Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
	Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
Persuasão e rede de contatos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
	Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
	Age para desenvolver e manter relações comerciais.
Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
	Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores.
	Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Rosa e Lapolli (2010, p. 26-28) adaptado de Cooley (1991).

Figura 1 Modelo gráfico de lógica/articulação entre competências/comportamentos empreendedores



Fonte: Rosa e Lapolli (2010, p. 29)

Para explicar o comportamento empreendedor, Rosa e Lapolli (2010) fazem alusão aos músculos de um corpo, comparando-os com as competências empreendedoras; e os tipos de esporte, com os diferentes mercados nos quais o empreendedor pode atuar. Alguns músculos são mais desenvolvidos para um determinado tipo de esporte, assim como para cada mercado existem competências necessárias para uma ação empreendedora efetiva. Da mesma forma que “os músculos podem ser desenvolvidos, as competências podem ser aprendidas”, mas é importante que todas elas estejam presentes (Rosa; Lapolli, 2010).

Schmitz (2012), baseando-se no quadro de Colley (1990), adaptado por Rosa e Lapolli (2010), elaborou questionário de entrevistas semi-estruturadas, com foco em incidentes críticos, que possibilita conhecer os detalhes das experiências vividas pelo entrevistado, através da exposição de situações importantes ocorridas no ambiente de trabalho. Com a utilização do questionário, Schmitz (2012) analisou as competências empreendedoras de gestores de instituições de ensino superior públicas. Consoni (2016) utilizou o mesmo questionário para analisar competências empreendedoras de professores de ensino profissionalizante em uma instituição pública federal.

Desta maneira, apesar de o quadro desenvolvido por Colley (1990) ter sido realizado com base nas características de empreendedores, constata-se que pode ser

aplicado para analisar o comportamento empreendedor de intraempreendedores em suas atividades corporativas, bem como identificar a presença de liderança intraempreendedora.

3. METODOLOGIA

Este estudo foi elaborado através de levantamento bibliográfico sobre o tema estudado e com a aplicação de pesquisa de campo. Para verificar a existência de liderança intraempreendedora no serviço público, foi realizado estudo de caráter exploratório no Serviço de Anatomia Patológica (Sap) de um hospital público.

O Serviço de Anatomia Patológica em questão foi fundado em 1991, sendo a segunda residência criada no hospital. O setor atende a população proveniente do Sistema Único de Saúde (SUS) realizando análise de materiais provenientes de exames realizados em outras áreas do hospital, bem como de outras unidades de saúde, para diagnóstico de diversas doenças. O serviço conta com a colaboração de 18 funcionários, além de residentes e bolsistas.

A investigação foi realizada a partir de entrevista com a gestora do setor, para avaliar a existência de liderança intraempreendedora, e aplicação de questionários com os funcionários do setor para avaliar a percepção das competências empreendedoras da gestão.

Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram:

- Entrevista com foco em incidentes críticos, utilizada por Schmitz (2012) baseada no quadro de competências de Colley (1990) aplicada ao gestor do setor.
- Questionário adaptado de Marques (2014) baseado no quadro de competências de Colley (1990) aplicado aos colaboradores do setor sendo subordinados diretos do gestor.

Tanto o questionário aplicado aos funcionários quanto a entrevista são compostos por dez itens, cada um relacionado a uma das competências empreendedoras do quadro de Colley (1990).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISE DA ENTREVISTA REALIZADA COM A GESTORA DO SETOR ESTUDADO

Com o objetivo de averiguar a existência de liderança empreendedora no setor, foi realizada entrevista com foco em incidentes críticos, proposta por Schmitz (2012, p. 86), com a gestora do Serviço de Anatomia Patológica do hospital. A entrevista possui questões sobre as experiências vividas pelo entrevistado, que permitem identificar as competências empreendedoras marcantes no seu perfil, a partir de suas respostas.

A seguir serão descritas as experiências vividas pela gestora do setor, relacionando-as com os comportamentos de cada característica empreendedora apresentada no quadro de Colley (1990), que se encontram em negrito no texto.

O estabelecimento de metas é constante no setor, pois muitos diagnósticos precisam ser feitos com urgência e com prazo. Por se tratar de um setor de saúde pública, observa-se em diversos momentos nas situações descritas pela gestora, a preocupação com as pessoas e a saúde das mesmas. Logo, cada desafio tem um significado pessoal para a gestora. Ao ser questionada por uma situação em que teve uma atitude marcante e que pensou no tempo que levaria, a gestora mencionou a reforma do setor, que foi bem importante para melhoria da qualidade de vida no trabalho. Outras situações, igualmente importantes, estão relacionadas ao diagnóstico rápido dos casos estudados.

O serviço público possui características bem específicas. Por exemplo é difícil a contratação de novos funcionários. Em muitas ocasiões os funcionários antigos se aposentam, sem que haja outro para substituí-lo. Isso faz com que seja necessário rever planos e se adequar a todo momento. O planejamento e monitoramento é feito constantemente. A cada final de ano, define-se quem serão os residentes para o próximo ano e a programação de todo o serviço. No entanto, desistências ou afastamentos de funcionários, provocam grande impacto no serviço, e a estratégia e a rotina acabam sendo alteradas.

Quando a gente perde algum servidor. A gente tem previsões que as coisas funcionem daquele jeito, mas se algum servidor falha, por problemas de saúde ou porque está aposentando, a gente tem que rever toda a estratégia de trabalho. (...) E a outra coisa é quando um residente desiste, para a gente ter que readequar todo o trabalho, e não é raro um residente desistir porque o serviço de Patologia é bem peculiar (...)

Aconteceram algumas situações, principalmente no início do trabalho na Patologia, em que a gestora afirmou ter muita dificuldade para conseguir os materiais para o serviço. No entanto, com o passar do tempo, agindo com persistência e buscando utilizar os meios viáveis no serviço público essa situação não ocorre mais.

Nisso a gente tinha bastante dificuldade porque não sabia se programar, mas desde que a gente foi amadurecendo no serviço, conseguindo pessoas cada vez melhores, mais capacitadas, porque ninguém trabalha sozinho, a gente trabalha em equipe, a gente consegue planejar o ano seguinte (...)

A persuasão e rede de contatos é de grande importância no serviço público, pois muitas vezes nos deparamos com situações em que depende de sabermos os meios para conseguir os materiais e equipamentos necessários e fazer os contatos com as pessoas certas. A gestora descreveu diversas situações em que foi necessário insistir para conseguir melhorar o serviço.

Na verdade, eu acabo persuadindo para as coisas que eu preciso para o serviço mesmo, desde recursos humanos, até móveis, equipamentos, reagentes e nas necessidades de abrir pra fazer coisas diferentes, eu acabo persuadindo explicando a necessidade (...)

Ao ser questionada sobre uma situação em que teve uma atitude marcante em seu trabalho, a gestora novamente citou a reforma do setor. O comprometimento com o serviço é totalmente visível nas atividades expostas pela gestora. O trabalho em equipe que já foi mencionado é essencial. A busca em satisfazer as necessidades dos funcionários, através de melhorias no ambiente de trabalho, e em atender os pacientes da melhor maneira possível, trazendo o diagnóstico rápido e preciso da doença são atitudes que demonstram o quanto essa característica empreendedora é marcante e traz realização pessoal para a gestora.

(...) e eu virei uma gerente da reforma, e na gerência dessa reforma a gente cuidava do piso, à pintura do teto, à parte elétrica, à distribuição das salas. Então a reforma foi uma coisa que deu muita repercussão aqui porque ela facilitou a vida de todo mundo e melhorou pra todo mundo, pro coletivo. Por isso, cada vez que estraga uma porta, a gente vai lá e cuida (...)

Num serviço público espera-se que os riscos sejam minimizados, porém podem ocorrer diversas situações que tragam desafios para a gestão. O serviço de Anatomia Patológica traz risco constante de insalubridade, mas esse risco já é esperado por todos que trabalham no setor. No entanto, devido ao trabalho com materiais e equipamentos de laboratório podem ocorrer incidentes não esperados. A gestora tem atuado para reduzir os riscos e controlar os resultados. Já os desafios encontrados e busca por superá-los para a melhoria do serviço são muito importantes para um diagnóstico preciso. A exigência de qualidade e eficiência no serviço como um todo tem sido perseguida. Funcionários têm sido estimulados à capacitação para diversificar e aprimorar cada vez mais as análises realizadas.

Aquilo ali foi um sucesso. Dependeu muito mesmo de a gente conseguir com os nossos pares, fazer com que as pessoas fossem pra São Paulo fazer capacitação pelo hospital e as pessoas voltaram trazendo essa tecnologia nova, que possa parecer simples, mas pra gente não, porque são técnicas que estão em constante aprendizado (...)

A busca por informações e oportunidades e agir com iniciativa poderá trazer melhorias ao ambiente de trabalho. Muitas vezes a gestora teve que buscar informações pessoalmente dentro ou fora da universidade. O

relacionamento com outras instituições públicas ou privadas é primordial para aprimorar o serviço e buscar sempre novos conhecimentos, pois na Anatomia Patológica, como área da ciência, sempre estão ocorrendo novas descobertas. O relacionamento de dados clínicos, outros exames, relatos do paciente ou do médico agregam sempre valor ao serviço. A gestora valoriza a busca de informações e o relacionamento entre todos os interlocutores necessários, formando parcerias que possam melhorar a sensibilidade dos seus métodos de diagnóstico.

Muitas vezes eu vou buscar informação com quem quer que seja (...) sempre a gente liga ou pro paciente, ou pra instituição, ou pra pessoa responsável e conversa (...) são muitas situações: pra laudos, pra projetos, pra pesquisa, pra extensão (...)

A gestora do setor também é professora do Departamento de Patologia do mesmo hospital, sendo responsável por um projeto de extensão denominado Liga de Patologia. Através desse projeto muitos casos de diagnóstico importantes realizados pelos patologistas são apresentados e discutidos entre médicos, alunos e profissionais relacionados com o assunto.

As visitas técnicas e as próprias aulas da Liga, são projetos para que eles tenham sucesso, a gente tem que se envolver, se expor, convidar, incentivar os alunos, incentivar os professores, fazer propaganda do nosso serviço, propaganda no meio digital, conversar por telefone, chamar as pessoas, incentivar e mostrar que a gente vai fazer um trabalho bom, bem feito, bonito, de qualidade, e que sempre alguém vai lucrar com esse conhecimento (...)

Quando a gestora precisa tomar decisões em que precisa manter seu ponto de vista, ela o faz, mesmo diante de reações opostas. A independência e a autoconfiança são características presentes, expressando confiança na sua capacidade, bem como de toda a equipe.

Teve uma situação que envolveu uma servidora que era qualificada, mas não era qualificada para o cargo. (...) Apesar de a pessoa ter conhecimento científico, ter formação de terceiro grau, em alguns momentos ela não se encaixa no ambiente do laboratório. Isso também acontece com um residente. Quando um residente não se

encaixa, não tem a alma do Serviço de Patologia, eu também digo: não serve (...)

Algumas características são mais fortes e apresentam-se em grau mais elevado no perfil da gestora. No entanto, verifica-se o quanto a mesma está comprometida com o serviço e cada situação contada demonstra a realização pessoal em promover um serviço de qualidade, com a participação de funcionários qualificados e satisfeitos com o trabalho.

4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS PELOS COLABORADORES.

O questionário adaptado de Marques (2014) baseado no quadro de competências de Colley (1990) é composto por 10 questões e foi aplicado aos colaboradores do setor

definido como a população/amostra do estudo. O objetivo foi identificar a percepção dos colaboradores quanto a presença de liderança intraempreendedora no serviço público. Dos 18 funcionários, apenas 12 preencheram o questionário, sendo 10 permanentes e 2 contratados, e 2 residentes, que já faziam residência há mais de 2 anos no setor responderam o questionário. Isso ocorreu devido a alguns funcionários estarem de férias ou licença. Um funcionário se recusou a preencher.

A Tabela 1 apresenta o percentual de respostas resultantes da aplicação do questionário. Estão grifados os maiores percentuais que representam consequentemente a concentração de respostas referente a determinada questão.

Tabela 1 Resultado em percentual do questionário aplicado aos funcionários

Questão	Não concordo	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sistematicamente
1 O estabelecimento de metas e objetivos é uma característica presente na gestão do SAP.	7%	21%	29%	36%	7%
2 Percebo a existência de planejamento e monitoramento de planos na gestão do SAP.	0%	29%	21%	43%	7%
3 A gestão do SAP tem a persistência como característica.	0%	0%	29%	57%	14%
4 A capacidade de trabalhar em equipe e o comprometimento são características presentes na gestão do SAP.	0%	14%	7%	43%	36%
5 Percebo a busca por informações na gestão do SAP.	0%	0%	21%	43%	36%
6 Percebo a busca por oportunidades e iniciativa na gestão do SAP.	0%	0%	36%	36%	29%
7 A gestão do SAP tem a eficiência e a exigência de qualidade como características.	0%	7%	7%	64%	21%
8 A gestão do SAP tem a postura de correr riscos calculados.	29%	0%	36%	7%	29%
9 Persuasão e rede de contatos são atributos presentes na gestão do SAP	0%	7%	29%	29%	36%
10 Independência e autoconfiança são características presentes na gestão do SAP	0%	0%	36%	43%	21%

Fonte: Elaborado pelas autoras

Pode-se afirmar que os resultados apresentam coerência nas respostas indicando a existência de atitudes e características intraempreendedoras por

parte da liderança. Esta afirmação tem como base a concentração de percentuais de respostas na opção com frequência.

De qualquer forma, alguns resultados apresentam maior concentração, empates ou mesmo distribuição equilibrada das respostas. É importante ressaltar que variáveis como compreensão correta do questionário ou mesmo a correta associação das perguntas com as respostas podem influenciar nos resultados. No entanto, é relevante comentar os resultados de maior destaque, como seguem abaixo.

A questão 3 apresenta a persistência da liderança como característica predominante representada por 57% das respostas concentradas na opção com frequência. A busca por oportunidades e iniciativa abordada na questão 6 apresenta-se como um ponto a ser considerado no setor visto que há um empate de 36% entre as opções às vezes e com frequência. A eficiência e a exigência de qualidade como características abordadas na questão 7 também se destacam sendo que trazem uma concentração de 64% das respostas na opção com frequência. Uma característica marcante do empreendedor está associada ao risco, sendo necessária a capacidade de correr e administrar riscos calculados. Esta característica apresenta-se instável nas repostas dos colaboradores, abordada na questão 8. Por um lado, 36% dos colaboradores consideram que este fator ocorre as vezes. Por outro lado, nas extremidades representadas pelas opções não concordo e sistematicamente aparecem percentuais iguais de 29%. Portanto, pode haver um entendimento diferente quanto ao conceito de risco calculado ou uma percepção individual de cada colaborador quanto a postura do gestor de correr riscos calculados. A característica associada a persuasão e rede de contatos da questão 9 apesar de apresentar maior percentual na extremidade sistematicamente, há um empate considerável de 29% entre as vezes e com frequência. Nesta questão, também é sugerido uma avaliação quanto a compreensão sobre persuasão e utilização da rede de contatos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de o serviço público apresentar características peculiares, estruturas

hierarquizadas, meios para obtenção de materiais e equipamentos demorados, e certa dificuldade para agregar novos funcionários, observou-se através desse trabalho que é possível e de extrema importância a atuação da gestão empreendedora em suas atividades.

A liderança intraempreendedora no serviço público estimula um ambiente favorável à inovação e melhorias no serviço prestado. As características empreendedoras presentes em gestores podem influenciar as organizações públicas. O ambiente organizacional e a transmissão da perspectiva do gestor aos funcionários devem ser valorizados. O planejamento pode ser realizado apesar de muitas vezes ser necessário rever a estratégia e mudar os planos.

A gestora do setor analisado demonstra total comprometimento com o serviço, buscando informações necessárias e aproveitando toda oportunidade para entrega de resultados satisfatórios e de qualidade. Para isso, valoriza as parcerias que são formadas com outros setores do hospital e outras instituições públicas ou privadas. Nessa busca de melhoria constante espera-se que o paciente seja o maior beneficiado, mas também que os funcionários do setor se mantenham satisfeitos. A persistência e a exigência de qualidade e eficiência foram as características que apresentaram maior representatividade nos questionários dos funcionários e a partir das situações expostas pela gestora foi possível evidenciá-las na prática.

O questionário aplicado aos funcionários teve a funcionalidade de observar como era a percepção dos funcionários sobre o perfil empreendedor da gestora. Alguns fatores como dificuldade de compreensão da pergunta, uma análise muito rápida sobre o assunto ou o desconhecimento das normas e características específicas do serviço público podem influenciar no preenchimento. No entanto, no geral, foi possível perceber, que algumas competências empreendedoras na gestão do setor são reconhecidas pelos próprios funcionários.

REFERÊNCIAS

- [1] Borges, Adão.; Botelho, Mauricio.; Franzoni, Ana Maria Benciveni. A Forma Intraempreendedora de Liderança. In: Lapolli, E. M.; Franzoni, A. M. B.; Lapolli, J. (Org.). Intraempreendedorismo para colaboradores que buscam empreender. Florianópolis: Pandion, 2013
- [2] Bueno, José Lucas Pedreira et al. O empreendedorismo como superação do estado de alienação do trabalhador. 2005. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- [3] Carbone, Pedro Paulo. Os heróis do setor público: a teia cultural engolindo o empreendedor. *Revista de Administração Pública*, v. 30, n. 3, p. 93-102, 1996.
- [4] Chiavenato, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. In: *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Elsevier Campus, 2003.
- [5] De Almeida cunha, José Castro. Liderança autêntica em contexto extremo: as vivências do Bope – Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina. 2015. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina.
- [6] De Jong, Jeroen PJ; Den Hartog, Deanne N. How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, v. 10, n. 1, p. 41-64, 2007.
- [7] Diefenbach, Fabian E. Entrepreneurship in the public sector. In: *Entrepreneurship in the Public Sector*. Gabler, 2011. p. 31-64.
- [8] Dornelas, José Carlos Assis. Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- [9] Dornelas, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- [10] Dornelas, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- [11] Hashimoto, Marcos. Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. Saraiva, São Paulo, 2 ed. 2010.
- [12] Hisrich, Robert D. Empreendedorismo/intraempreendedorismo. *American Psychologist*, v. 45, n. 2, p. 209-222, 1990.
- [13] Hisrich, Robert D.; Peters, Michael P. Empreendedorismo. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2004.
- [14] Leyden, Dennis Patrick. Public-sector entrepreneurship and the creation of a sustainable innovative economy. *Small Bus Econ*. v. 46, p. 553-564, 2016.
- [15] Marques, Sylvia Bitencourt Valle et al. Intraempreendedorismo no setor público: Estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, v. 5, n. 1, p. 26-48, 2016.
- [16] Marques, Sylvia Bitencourt Valle. Intraempreendedorismo no setor público: a perspectiva dos gestores de instituições públicas de ensino superior: estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (Utfpr). 2014. 171 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Curitiba, 2014.
- [17] Mcclelland, David C. Testing for competence rather than for" intelligence." *American psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.
- [18] Northouse, Peter G. Leadership: Theory and practice. Sage publications, 2015.
- [19] Pinchot, Gifford. Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. Harbra, 1989.
- [20] Prado, Maria De Lourdes et al. Intrapreneur: An emerging setting in business economy. *IEEE Latin America Transactions*, v. 10, n. 1, p. 1195-1200, 2012.
- [21] Rodrigues, Diego Medeiros. Intraempreendedorismo no serviço público: um estudo multicaso. 2014. 91 f. Monografia (graduação) - Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, 2014.
- [22] Rosa, Silvana Bernardes; Lapolli, E. M. Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. In: Lapolli, E. M.; Franzoni, A. M. B.; Souza, V. A. B. (Orgs). Vitrine de talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2010.
- [23] Sadler, Robert J. Corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. *Australian Journal of Public Administration*, v. 59, n. 2, p. 25-43, 2000.
- [24] Santos, Fabiana Besen. O processo de liderança em contexto espiritualizado: a escola Waldorf Anabá. 2015. 277 f. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015

[25] Schmitz, Ana Lúcia Ferraresi. Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança. 2012. 281 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal da Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2012.

[26] Snell, Robin; Lau, Agnes. Exploring local competences salient for expanding small businesses. *Journal of Management Development*, v. 13, n. 4, p. 4-15, 1994.

[27] Spencer, Lyle M.; Spencer, Signe M. *Competence at work: models for superior performance*. John Wiley & Sons, 2008.

Capítulo 9

ANÁLISE DAS MOTIVAÇÕES DOS VOLUNTÁRIOS DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS: CASA ALIANÇA A PARTIR DA ÓTICA DOS PRÓPRIOS VOLUNTÁRIOS

Fransuelton Henrique de Oliveira

Ramon dos Santos Sousa

Janayna Arruda Barroso

Sidney Roberto Cabral

Resumo: O presente artigo tem como objetivo identificar as motivações que levaram os voluntários de diversas áreas a oferecer seu suporte às atividades promovidas na Organização Não Governamental Casa Aliança, localizada em Picos-PI, no Bairro Parque de Exposição, a partir da ótica desses próprios voluntários. Esse estudo tem uma abordagem qualitativa de caráter descritivo. Portanto, foi aplicado um roteiro de entrevista aos voluntários da ONG Casa Aliança, na qual seria aplicado ao universo de voluntários, mas por critério de acessibilidade aplicou-se a 50% dos voluntários. Os resultados da pesquisa apontam que há uma recorrência no regresso de alunos beneficiados pelas ações e projetos da Casa Aliança como voluntários, baseados em princípios altruístas, sociais, éticos e morais, reforçando a hipótese de que pessoas beneficiadas diretamente pelos projetos e ações da Casa Aliança possuem maior possibilidade de sensibilizar com a carência de voluntários e a continuidade das atividades prestadas à sociedade de Picos, embora a carência de voluntários seja ainda significativa em praticamente todas as áreas da instituição.

Palavras-chave: Casa Aliança. Voluntariado. Motivações.

1. INTRODUÇÃO

As Organizações Não Governamentais são entidades que possuem um papel de grande importância para o desenvolvimento de uma sociedade mais democrática, socialmente sustentável, politicamente justa e pautada por princípios ético-morais de gestão, onde a ascensão social das classes menos favorecidas seja uma prioridade, através de projetos educativos, artísticos, culturais, esportivos e de uma formação profissional voltada para o mundo do trabalho, na forma de estratégias efetivas de emancipação do homem e aumento das possibilidades de renda e emprego das populações mais pobres. Geralmente, portanto, as ONG's ocupam um espaço onde o estado está ausente e a sociedade é carente. Carente de educação, de lazer, de arte e de condições mínimas para que possa aumentar suas probabilidades de encontrar um emprego ou ser um microempreendedor. Muito embora, as ONG's sejam dotadas de gestão própria e total independência administrativa, eventualmente, as Organizações Não Governamentais podem estabelecer parcerias com entidades religiosas, filantrópicas, sociais, com o próprio poder público e até com empresas privadas. As Organizações Não Governamentais também são muito conhecidas entre os pesquisadores por área do terceiro setor.

Assim, dependendo das diretrizes políticas e ideológicas, os pesquisadores e as pessoas diretamente relacionadas com a questão das ONG's, sobretudo, aqueles de posição de esquerda, entendem que as eventuais parcerias estabelecidas com o Estado nem sempre são proveitosas, uma vez que essa interferência ou auxílio do poder público, segundo o pensamento de esquerda, pode interferir nas decisões internas das Organizações Não Governamentais. Em outras palavras, o envolvimento de ONG's, quer com instituições públicas quer com instituições privadas pode interferir na correta condução das atividades. Apesar disso, tem-se confirmado nas últimas duas décadas e meia uma crescente interação dos objetivos sociais das ONG's com as políticas públicas do Estado. Uma das formas mais representativas dessa interação é justamente a parceria entre Organizações Não Governamentais e o governo. E, por isso, em muitas cidades brasileiras, algumas ONG's já fazem o próprio trabalho que seria dever do estado fazer.

Em outras palavras, as Organizações Não

Governamentais, apesar das limitações da realidade econômica e social brasileira na atualidade, devem fazer com que as parcerias sejam auxiliares e nunca determinantes nos planos de ação das diretrizes e projetos das Organizações Não Governamentais, até porque, a não interferência do Estado nas decisões fundamentais das ONG's continua sendo seu ponto mais forte, na promoção da justiça social, na geração de oportunidades para as populações mais jovens, na prestação de serviços essenciais às comunidades carentes, na formação profissional das classes mais baixas, e, em casos especiais, na reinserção social do menor infrator ou da pessoa que já cumprira pena de reclusão. Em muitos de seus princípios político-ideológicos as Organizações Não Governamentais visam recuperar a dignidade e a autoestima do homem, da mulher e da criança que mora na periferia das cidades brasileiras.

Os principais autores utilizados para pensar a questão das Organizações Não Governamentais (ONG's) no cenário brasileiro foram Mañas e Medeiros (2012), em estudo que evidencia a importância das ONG's para o desenvolvimento socioeconômico; Gohn (2013), que analisa as contribuições dos movimentos sociais e das ONG's na construção da cidadania; assim como, tese de doutorado de Melo (2013), em que a autora estuda a divisão do trabalho nas ONG's, a diversidade das características dessas entidades, a relação entre missão e importância de projetos sustentáveis para as ONG's e a relação entre as ONG's e o Estado, sobretudo, no que se refere à independência das Organizações Não Governamentais perante o poder público.

Na referida Organização Não Governamental estudada o poder público atua fornecendo recursos humanos, isto é, duas merendeiras e uma coordenadora. Há ainda a ajuda de padrinhos que fornecem uma determinada quantia mensal e voluntários de áreas diversas que oferecem suas habilidades em informática, reforço escolar, dança, teatro, música, esportes, culinária, dança e artes marciais como a capoeira, para as crianças do bairro.

Desse modo, a relevância pela escolha da temática abordada partiu do interesse conhecer a motivação dos voluntários que estão dispostos a dedicar seu tempo em prol de atividades desenvolvidas nas organizações não governamentais. A justificativa para a

construção do trabalho é chamar a atenção da sociedade picoinense para as relevantes atividades sociais desenvolvidas na Casa Aliança, assim como, estimular o debate do tema ONG em nível local, dentro do campo de estudos de Administração de Empresas.

Portanto, surgiu o **questionamento**: quais são os motivos que as pessoas têm para se tornarem voluntários em prol da Casa Aliança? E foi desenvolvido o seguinte **objetivo geral**: identificar as motivações que levaram os voluntários de diversas áreas a oferecer seu suporte às atividades promovidas na Organização Não Governamental Casa Aliança, localizada em Picos-PI, no Bairro Parque de Exposição, a partir da ótica dos próprios voluntários. Para o alcance do objetivo geral foi desenvolvido os **objetivos específicos**: 1) detectar os critérios que evidenciam o interesse do voluntário para trabalhar na referida entidade; 2) investigar as áreas operacionais que mais necessitam de voluntários; e 3) identificar se os voluntários submetidos ao roteiro de entrevista já foram beneficiados por algum serviço da Casa Aliança.

2. AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

O conceito de Organização Não Governamental não possui uma única interpretação e, por vezes, chega a ser ambíguo. O termo surgiu pela primeira vez em documentos da Organização das Nações Unidas (ONU), por volta do final da década de 1940, para designar um conjunto muito amplo de instituições com as quais a ONU estabelecia consultorias e cogitava projetos na área social. Já no Brasil, o acrônimo ONG surgiu para designar muitas organizações que apareceram nos anos 1970, ainda muito ligadas aos movimentos sociais, tendo como objetivo principal a formação política de grupos de pessoas que viviam no campo e nas cidades, para assim fazer oposição à ditadura civil-militar que fora instalada em 1964. Por estarem a favor de muitos grupos populares que militavam contra o regime e ainda muito ligadas aos movimentos de esquerda – principais opositores dos militares –, as Organizações Não Governamentais do Brasil foram durante a maior parte do tempo em que os militares estiverem no poder relegadas ao esquecimento institucional. Passado o período ditatorial, as Organizações Não Governamentais tiveram um pouco mais de tranquilidade para

organizar um pouco mais seus quadros de recursos humanos e buscar a profissionalização na área do terceiro setor, o que fez com que muitos profissionais dedicassem seus esforços em tempo integral para ajudar nessas tarefas (CASTRO, 2012).

Para Melo (2013), as Organizações Não Governamentais podem ser caracterizadas como Organizações da Sociedade Civil (OSC), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPI) e institutos, que são todas entidades que tendem a se adequar ao conceito de fundação, associação, casa de apoio e cultura, pois implicam na união de pessoas que procuram oferecer, em geral, serviços variados para comunidades carentes do Brasil.

No decorrer das duas últimas décadas, primeiramente no contexto dos países de economia central, hegemônicos economicamente, como os Estados Unidos, e posteriormente nos países periféricos, dentre eles o Brasil, houve um significativo aumento da atuação de organizações da sociedade civil sem fins lucrativos voltadas para ações setoriais: assistência social, saúde, educação, meio ambiente, arte, cultura, cidadania, segurança alimentar, dentre outras. Essas organizações passaram gradativamente a ocupar também o espaço público até então considerado como esfera exclusiva do estado. Desde o seu surgimento, o trabalho das Organizações Não Governamentais se mostrou desafiador e complexo, uma vez que a atuação de Organizações Não Governamentais visa contornar problemas que ao longo dos anos acometeram determinadas populações pobres, como a fome, as doenças, a miséria, a falta de oportunidades de ascensão social e de opções de lazer e educação, por exemplo (MAÑAS; MEDEIROS, 2012).

Assim, o trabalho das Organizações Não Governamentais é considerado desafiador e complexo pois esses problemas, além de serem de natureza estrutural, também demandam recursos humanos bem treinados e recursos financeiros essenciais para a continuidade de projetos e ações de grande interesse social. Muitas vezes, o maior desafio das ONG's situadas em países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento é minimizar a desigualdade social, como forma de diminuir o abismo que existe entre as classes sociais. A multiplicação de ONG's no cenário global ocorreu de maneira mais forte nos países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento,

também, muito em decorrência do descuido das populações mais pobres com o controle de natalidade (CASTRO, 2012).

No entendimento de Mañas e Medeiros (2012), no Brasil, o processo de marginalização social das classes mais pobres vem se agravando desde a década de 1970, estando também – além da falta de controle de natalidade –, muito ligado ao êxodo rural que se acentuou depois dos anos 1980, quando as pessoas do campo migraram para as cidades em busca de melhores condições de vida e trabalho; ao crescimento desordenado dos centros urbanos, com o aumento do número de favelas e ao aumento da criminalidade. Essa situação se deve à tendência histórica do país de optar por um sistema capitalista que concentra a renda nas mãos de poucos e segrega a maior parte da população, os pobres, não a viverem, mas a sobreviverem. Na maioria dos casos, com uma renda mínima ou com um dinheiro que se mostra incapaz de atender às necessidades básicas de saúde, educação, segurança, moradia, alimentação e lazer.

Segundo Melo (2013), a multiplicação das ONG's ao redor do mundo representa um fenômeno que tem ocorrido dentro de um processo maior de reorganização do capital e do mundo do trabalho, em esfera mundial, e na proporção em que as crescentes demandas para o atendimento das necessidades sociais da população não encontram ações efetivas e eficientes na guarda que o estado deve ter das condições de vida básicas de seus cidadãos. Tais temas servem como pano de fundo para que haja uma compreensão acerca desse processo gradativo de avanço das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos no espaço público.

As principais áreas de incidência das organizações não governamentais são: os direitos humanos, a justiça social, a participação social, a cidadania, bem como, os grupos sociais organizados, como o do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), dos negros, dos homossexuais, das mulheres, dentre outros grupos sociais marginalizados, todos querendo fazer valer seus direitos e as conquistas jurídicas já efetivadas na Constituição Federal de 1988. Assim, com o passar do tempo, a participação social e política aumentou conforme a conscientização do povo, em grande medida, devido ao

trabalho de algumas ONG's mais politizadas (GOHN, 2013.)

Costa (2002) sinaliza que a ênfase no trabalho em organizações sem fins lucrativos é a participação voluntária, num âmbito não-governamental, dando continuidade a práticas tradicionais de justiça social, sobretudo, incorporando o conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil. Isso deixa claro que o espaço delimitado como o do terceiro setor é aquele onde a participação de cidadãos, representando a sociedade civil organizada, buscam intervir na realidade social de forma voluntária.

Quanto à caracterização do setor, Salamon e Anheier (1997, p. 22) *apud* Costa (2002), dentre outros autores, apontam cinco características principais que identificam o terceiro setor:

Organizadas: institucionalizadas em algum grau; **Privadas:** institucionalmente separadas do governo; **não distribuidoras de lucros:** não retornam quaisquer ganhos gerados a seus 'proprietários' ou diretores; **Autogovernadas:** aptas a controlar as suas próprias atividades; e **Voluntárias:** envolvendo um grau significativo de participação voluntária.

A evolução das organizações civis sem fins lucrativos se deu pelo fato que o Estado, reconhecendo não somente o crescimento do terceiro setor e o volume de recursos humanos e financeiros movimentados pelo setor promulgou, em 23 de março de 1999, a Lei Federal 9.790, que rege e dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como organizações da sociedade civil de interesse público. É baseado nesta lei que as organizações do terceiro setor podem ser qualificadas como "Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público" (OSCIP) (COSTA, 2002).

Fernandes (1994) completa que a ideia de terceiro setor nasce a partir da concepção de que existem outros dois setores na dinâmica econômica, ou seja, o primeiro setor, correspondente ao Estado; e o segundo, referente ao mercado. Continuando nesse pensamento, a partir dessa separação, pode-se inferir que no terceiro setor se inserem as entidades não-governamentais e se fins lucrativos. A heterogeneidade corresponde, segundo Teodósio e Resende (1999), à sua

caracterização e delimitação.

Sobre as fontes de recursos, Garay (2011) afirma que são bastante variadas, passando por doações de empresas ou de pessoa física; vendas de serviços; parcerias e alianças com demais setores; recursos do governo; financiamentos de agências de cooperação, ONG's internacionais e organismos multilaterais.

Teodósio e Resende (1999) a ausência do objetivo de lucro é entendida como um aspecto definitivo das organizações pertencentes ao terceiro setor, pois este é o fundamento base de uma Organização Não Governamental no que diz respeito às fontes de custeio. Em outras palavras, as atividades realizadas por essas organizações, em geral, não geram retorno financeiro, e isso significa que os recursos financeiros e humanos para a execução das tarefas e projetos devem ser obtidos em outras fontes, como as fontes financeiras já citadas e o voluntariado (GARAY, 2011).

8

2.1 O RECRUTAMENTO DE VOLUNTÁRIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

Segundo Cavalcante (2013) o voluntário é um indivíduo que promove uma doação de seu tempo, suas habilidades, suas competências e seu ofício para atuar em instituições que acolhem esse tipo de iniciativa, contribuindo de forma decisiva para o exercício da cidadania, a integração cultural, o desenvolvimento social e sustentável. Apesar de poder atuar em diversos tipos de instituições, em geral públicas, na larga maioria dos casos o voluntariado é uma prática exercida em situações e espaços onde as pessoas são extremamente carentes de serviços de saúde, de lazer, educação, prática de esportes e formação básica para o trabalho. São abrigos de idosos, hospitais, clínicas, escolas, bibliotecas, centros de convívio social, presídios, creches e Organizações Não Governamentais.

O recrutamento de voluntários para atuar numa determinada Organização Não Governamental faz parte do que chama de processo decisório. Ao contrário do que ocorre nas organizações privadas, governamentais e grandes multinacionais estrangeiras, normalmente, numa Organização Não Governamental as decisões mais importantes são tomadas por dirigentes ou

por órgãos colegiados, muitas vezes organizados na forma de conselhos ou assembleias. De acordo com o autor, numa Organização Não Governamental as decisões podem ser tipificadas em programadas ou rotineiras, ou não programadas. O processo de recrutamento é uma atividade rotineira, pois possui como principais características os atos procedimentais, os elementos habituais, os comportamentos repetitivos e as ações fixas Tenório (2009).

O trabalho voluntário é um dos elementos fundamentais para garantir o funcionamento de uma série de atividades das Organizações Não Governamentais no nosso país, pois em sua cultura organizacional essas organizações incorporam o trabalho voluntário em suas práticas de gestão, numa demonstração de adesão ao conceito de responsabilidade social (CAMARGO, 2009). No Brasil, sem a doação do trabalho voluntário de pessoas abnegadas que pretendem contribuir com áreas como a da saúde, da cultura, da formação profissional, da educação, das artes e dos esportes, assim como, da reabilitação social, clínica e psicológica do ser humano, os resultados dos esforços das Organizações Não Governamentais estariam seriamente comprometidos (CALDANA; SOUZA; CAMILOTO, 2012).

No entendimento de Melo (2013), o estado brasileiro tem se mostrado um tanto ineficiente no cumprimento de suas atribuições constitucionais básicas, previstas na Constituição Federal de 1988, isto é, a garantia de saúde, segurança, moradia, alimentação, emprego, bem-estar social e educação de qualidade para toda a população. Essa espécie de vazio criado por certa incapacidade do estado de atender uma população de proporções comparadas a população de um continente deu margem ao surgimento de diversas Organizações Não Governamentais. Os prejuízos sociais criados por esse vazio deixado pelo estado possuem seu efeito no aumento dos índices de violência, desemprego e criminalidade.

O processo de recrutamento e os sentidos do trabalho voluntário, tanto para aqueles que são beneficiados por ele quanto para aqueles que o executam pode adquirir múltiplos sentidos, sentidos estes que estão muito ligados ao tipo de ação que o voluntário desempenha numa determinada ONG. Para Caldana, Souza e Camiloto (2012), a expansão das Organizações Não Governamentais e aumento do trabalho

voluntário no Brasil das três últimas décadas é também decorrente no interesse do poder público de interferir menos nas esferas de natureza econômica e social.

O ser humano vive um momento histórico de grandes inovações científicas e tecnológicas que surgiram na passagem do século XX para o século XXI, o que modificou profundamente a relação do ser humano com as pessoas que o cercam – pois possibilitou várias formas de sociabilidade e comunicação, além de estimular os pensadores e teóricos, não só da área de Administração de Empresas, mas de diversos campos da ciência e do conhecimento a refletirem sobre maneiras, estratégias e perspectivas de como aproveitar os recursos das novas tecnologias digitais, num contexto em que a comunicação, a informação e a produtividade se tornaram traços com cada vez mais desejados pelas empresas. Assim, também, não só no caso do recrutamento feito para atuar em Organizações Não Governamentais, como no recrutamento feito em empresas privadas, é impensável administrar e treinar recursos humanos sem sistemas e mecanismos informatizados (CASTELLS, 2002).

Sendo assim, com a chegada das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) várias áreas do estudo, do trabalho e do comportamento humano foram impactadas por aparelhos digitais e recursos tecnológicos como o computador, o celular, os diversos tipos de aplicativos e, sobretudo, pela internet, através da qual o homem pode se comunicar, trabalhar, estudar e fazer negócios numa abrangência global (CASTELLS, 2002). Sem dúvida, o processo de recrutamento de voluntários para atuar em Organizações Não Governamentais também sofreu influência direta desse processo. Nesse sentido, o estudo de Fontes (2007) enfatiza que as sociabilidades criadas pelas redes sociais são caminhos privilegiados para conhecer pessoas interessadas em atuar de maneira voluntária em Organizações Não Governamentais, sobretudo na área educacional.

O recrutamento, e, de certa forma, a investigação social aos pretendentes de uma vaga numa ONG através das redes sociais possui, em geral, como pontos positivos: o baixo custo, a ausência de maiores trâmites e a espontaneidade entre as partes. Nem por isso, o projeto deixa de ser menos sério, pois

a direção conta com pessoas especializadas na avaliação e recepção dessas pessoas. Além disso, os recursos disponibilizados pelos sistemas informatizados e a operacionalização de softwares também possui como ponto positivo tornar o processo de recrutamento mais rápido, objetivo e prático. É o que indica o estudo de Fontes (2007).

O estudo de Cavalcante *et al.* (2012) sublinha que as maiores dificuldades das Organizações Não Governamentais para a continuidade às suas atividades não está, necessariamente, apenas na dificuldade de recrutamento, mas na manutenção dos voluntários no campo de trabalho.

Naturalmente, o país passa por um momento de grave crise social, econômica e até política. Nos últimos cinco anos, os níveis de desemprego no Brasil revelam números cada vez mais crescentes. No mês de junho de 2015, o Brasil era um país com 8.354 milhões de desempregados. Doze meses depois esse número foi para

11.586 milhões de pessoas desempregadas. No intervalo entre fevereiro e abril de 2017 o país chegou a preocupante marca de 14 milhões de pessoas sem emprego. Assim, conseguir pessoas que passem meses, às vezes até anos dedicando parte de seu tempo para ajudar outras pessoas sem receber nenhum dinheiro por seu trabalho é realmente muito difícil (IBGE, 2017).

2.2 AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS POR ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS NA ÁREA DE CIDADANIA

Para chegar ao tema das atividades desenvolvidas por Organizações Não Governamentais na área de cidadania é preciso fazer uma breve contextualização sobre a história do Brasil e de suas populações. A história do povo brasileiro foi marcada por um longo processo de exploração, extermínio e violência que durou cerca de quatro séculos, 10 desdobramentos históricos fruto da escravidão, da agressão à cultura dos povos indígenas e, de forma geral, devido à condição do Brasil de colônia de Portugal. Além disso, séculos mais tarde, ainda durante o século XX, o Brasil passou por períodos de governos ditatoriais, que restringiram drasticamente os direitos civis e políticos, especialmente, entre 1937 e 1946, com o estabelecimento do Estado Novo de Getúlio Vargas; mas de forma ainda mais dura no período de 1964 a 1985, momento da história brasileira em que um regime civil-

militar extremamente conservador tomou o poder no país. Sem dúvida, seja em qual época for, a violação dos direitos humanos representa um verdadeiro atentado contra a democracia, a dignidade humana e a cidadania, uma vez que ser cidadão não é apenas desfrutar de uma nacionalidade ou de um conjunto de leis que ora o agracia com direitos e ora o obriga com deveres (SILVA; TAVARES, 2011).

Acima de tudo, o exercício da cidadania e o ser cidadão implica no reconhecimento da integridade de pensamento, da liberdade de ação, da garantia de uma vida digna e de participação na vida pública, garantindo também os direitos do outro, ou seja, respeitando os direitos da coletividade. Segundo Marx (1978), essas mazelas históricas que são decorrentes do processo lutas de classes ao longo da história, são elementos que pela força que a hegemonia do capital impõe sobre os mais pobres, criam uma lógica de reprodução da exploração que na maioria dos casos, impede os mais vulneráveis, sobretudo, do ponto de vista social, econômico e político, de se emancipar e ascender a uma melhor condição de vida.

Nesse sentido, as Organizações Não Governamentais também surgiram com o objetivo de restaurar a cidadania das massas historicamente marginalizadas e alimentar a esperança das populações mais pobres do país. Na avaliação de Souza (2011), esse processo de restauração se intensificou a partir dos anos 1980, quando houve uma maior aproximação das Organizações Não Governamentais com o estado brasileiro. Com isso, houve também uma proliferação de ONG's que atuam no universo da promoção da cidadania. São fundações, casas de apoio, associações e empresas sem fins lucrativos.

Em geral, as Organizações Não Governamentais não surgiram com o objetivo de substituir o estado, até porque não é esse seu intuito. Entretanto, nos últimos anos, em termos efetivos e práticos, foi isso que acabara por acontecer. Na área da cidadania, as atividades das ONG's podem ser tanto variadas quanto múltiplas. Segundo Mañas e Medeiros (2012), nessa área, os projetos das Organizações Não Governamentais estão voltados para o campo da cultura, da arte, do saber, da saúde, da prática esportiva e da profissionalização de pessoas para auxiliá-las a ter uma profissão, e inserir-se no mercado de trabalho.

Geralmente, essas grandes áreas são divididas em áreas temáticas, de acordo com a vocação, o número de voluntários e infraestrutura de cada ONG.

Ruano, Galeffi e Ponczek (2014) estão convencidos de que o trabalho de Organizações Não Governamentais voltado para a promoção de cidadania contribui de forma significativa no gerenciamento e controle de crises sistemáticas de natureza social, política e econômica. Esses pesquisadores defendem que as ONG's ajudam, inclusive, no processo de difusão de uma cidadania global, no sentido de investir na potencialidade de jovens que no futuro atuem no sentido de diminuir as desigualdades sociais, criar oportunidades de emprego a partir do ensino de suas habilidades em determinada área, cuidar da juventude, uma vez que ela é o futuro de uma nação, e pensar planos de ação para estimular o exercício da tolerância, a convivência pacífica, o combate à fome, à pobreza e à miséria onde quer que elas possam existir.

Nessa mesma direção, Silva e Tavares (2011) concebem a relação entre Organizações Não Governamentais e cidadania como uma estratégia de formação de mentes e corpos que priorizem atitudes cidadãs voltadas para o reconhecimento do outro, na defesa de ações, planos, projetos, valores e preceitos éticos voltados para o que chamam de "cidadania ativa", isto é, uma cidadania que seja efetiva naquilo que se propõe a levantar como bandeira de um novo mundo e de um novo homem: o exercício da cidadania plena como forma de desenvolvimento coletivo das civilizações humanas, com base em princípios democráticos e éticos de socialização da riqueza e do conhecimento produzido a nível global.

As Organizações Não Governamentais que lidam com a área da cidadania se destacam no universo do terceiro setor, pois beneficiam pessoas em alto nível de vulnerabilidade social, até porque essas entidades são na maioria dos casos estabelecidas em comunidades pobres do Brasil. Essas pessoas são crianças e adolescentes que se beneficiam com aulas de reforço escolar, dança, artes marciais, música, informática e que contam com um lugar para desenvolver atividades esportivas (GUERRA, 2013). Como mostrou a revisão da literatura básica, o conjunto de atividades desenvolvidas pelas ONG's varia muito de caso para caso e estão diretamente

relacionadas com o próprio potencial da ONG.

A cidadania não deve ser vista simplesmente como uma área de interesse das Organizações Não Governamentais, pois se assim fosse, as Organizações Não Governamentais estariam tão somente desenvolvendo uma clássica política de assistencialismo. A cidadania enquanto uma estratégia adotada pelas Organizações Não Governamentais, está preocupada com a promoção de oportunidades, resoluções de problemas e gerenciamento de crises variadas. Assim, as das Organizações Não Governamentais pode contribuir de forma satisfatória para o despertar da consciência crítico-reflexiva da população e chamamento da juventude para debater desde os problemas mais simples – obviamente propondo solução não paliativas –, que vão desde a conscientização para a coleta seletiva num determinado bairro, baixo rendimento escolar de jovens e crianças; até mais complexos, que envolvem centenas, às vezes milhares de pessoas, como mobilizar recursos humanos voluntários para majorar o quadro de colaboradores de uma determinada ONG; ou realizar uma campanha para estimular práticas sustentáveis, contribuindo para a diminuição do aquecimento global e, portanto, regulação da temperatura do planeta (COGO, LOPES, 2013).

Como a competitividade entre as organizações tornou-se intensa e a crise financeira se abateu sobre o mercado brasileiro nos últimos anos, as empresas que mesmo não sendo ONG's, tinham algum projeto voltado para a área de cidadania, acabaram por extinguir ou diminuir os recursos aplicados em projetos e ações sociais. A estrutura organizacional antes vigente mostrou-se insuficiente para as organizações que necessitavam de maior agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para suportar as novas ameaças e oportunidades dentro de um ambiente de extrema mudança e turbulência. Os órgãos que constituem a organização cederam lugar aos processos organizacionais em termos de importância (SOUZA, 2016). Por isso, no Brasil, o trabalho desenvolvido pelas

Organizações Não Governamentais que trabalham especificamente com o objetivo de promover a cidadania depende muito de parcerias com instituições tanto públicas quanto privadas. Entretanto, em suma, as Organizações Não Governamentais focadas na área da cidadania lidam com as áreas sociais já mencionadas.

3. METODOLOGIA

Essa pesquisa tem como objetivo identificar as motivações que levaram os voluntários de diversas áreas a oferecer seu suporte às atividades promovidas na Organização Não Governamental Casa Aliança, localizada em Picos-PI, no Bairro Parque de Exposição, a partir da ótica dos próprios voluntários. Essa pesquisa tem caráter descritivo, que segundo Cajueiro (2015) a pesquisa descritiva “descreve as características de uma determinada população ou fenômeno...”. Esse estudo tem uma abordagem qualitativa, “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc.” (GOLDENBERG, 1997, p. 34) *apud* Portela (2004).

Quanto aos meios que a pesquisa foi utilizada para o alcance de seus objetivos, inicialmente, sendo feito o emprego de uma pesquisa de natureza bibliográfica a fim de conhecer o que já foi pesquisado por outros autores sobre a temática das ONG's, que foi analisada de acordo com os resultados que foram obtidos na pesquisa com a Organização Não Governamental Casa Aliança, em Picos.

Como ferramenta de coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista formulado a partir dos objetivos desse estudo. A ONG possui atualmente 16 voluntários, o que representa o universo da pesquisa. Por dificuldades em contemplar o universo de pesquisa, utilizou-se do critério de acessibilidade. Portanto, o roteiro foi aplicado a 8 dos voluntários. A seguir apresentando a identificação dos voluntários por área, no quadro sujeitos da pesquisa

Quadro 1: Sujeitos da pesquisa

Sujeito Entrevistado	Quantidade	Código do Entrevistado
Monitor de Informática	2	Voluntário A – B
Monitor de Música	1	Voluntário C
Monitor de Teatro	3	Voluntário D – E – H
Monitor de Reforço Escolar	1	Voluntário F
Monitor de Esportes	1	Voluntário G
TOTAL		8

Fonte: dados da pesquisa

A pesquisa foi realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2017.

4. CONTEXTO DA PESQUISA: A ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL CASA ALIANÇA

A Organização Não Governamental Casa Aliança foi fundada em 2003 pela Associação de Desenvolvimento Comunitário Construindo Alianças que teve como fundadores o Padre Mauro e a missionária Daniela Marchi. Localizada na Rua Salvador, Nº 771, Bairro Parque de exposição – Picos – PI.

Em sua primeira década de existência, a casa aliança já atendeu mais de mil e duzentas crianças e adolescentes, atualmente atende à aproximadamente 250 crianças, não só residentes do bairro parque de exposição, mas também oriundas de outros bairros da região, através do desenvolvimento de atividades. Dentre as atividades desenvolvidas desde a fundação, até hoje, pode-se destacar: computação, violão, artesanato, dança, reforço escolar, teatro, bordado, comunicação, culinária, futsal, vôlei, artes integradas e leitura. Também

tem sido desenvolvida diversas palestras educativas para as crianças e adolescentes, bem como seus familiares e a comunidade em geral, além de gincanas culturais e literárias, festas temáticas e comemorativas, colônia de férias e passeios turísticos.

Assim, sua finalidade é criar meios de melhorar a realidade social de crianças e adolescentes do bairro Parque de Exposição, local onde está inserida, entretanto, preocupa-se, também, com o bem-estar social de todo o público infanto-juvenil que a procura.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados obtidos através do roteiro de entrevista submetido com os oito voluntários da Casa Aliança se cercou de questões ligadas ao trabalho voluntário, importância da Casa Aliança, atividades desenvolvidas e variáveis de ingresso na Casa Aliança. Os oito voluntários estão representados na análise e discussão dos resultados pelas letras “A”, “B”, “C”, “D”, “E”, “F”, “G” e “H”.

Quadro 2: categorias da análise de dados.

Categorias	Descrição sumária dos resultados
Trabalho Voluntário	87,5% dos entrevistados são voluntários a mais de quatro anos e a maioria, 75%, teve como motivo retribuir para com a Casa Aliança.
Importância da Casa Aliança	Diminuir o nível de vulnerabilidade das crianças e adolescentes. Contribui com que os voluntários tenham um crescimento pessoal e profissional.
Atividades Desenvolvidas	Principais atividades: artesanato, capoeira, dança, esportes, Informática, música, reforço escolar e teatro.
Ingresso na Casa Aliança	Por já terem participado como beneficiados, a maioria dos voluntários retornam para o ingresso.

Fonte: Dados de pesquisa, 2017.

Os dados coletados permitiram oferecer uma conjuntura qualitativa do que a instituição representou e representa para esses voluntários, conhecer com mais profundidade a dinâmica de funcionamento da Casa Aliança e mensurar o problema da carência de voluntários que a entidade passa hoje.

5.1 TRABALHO VOLUNTÁRIO NA CASA ALIANÇA

Sobre a primeira questão, o voluntário mais recente da Casa Aliança é o voluntário “A”, que trabalha na ONG desde abril 2017. O voluntário mais antigo é o voluntário “D”, que trabalha há oito anos. Mesmo assim, todos os outros seis voluntários possuem mais de quatro anos de atuação, como demonstram as falas dos voluntários a baixo:

Sou voluntária na Casa Aliança a quase cinco anos (voluntário “F”). Sou voluntário a 6 anos (voluntário “H”).

Ou seja, um tempo relativamente significativo, considerando que todos são jovens.

Como já ressaltara Fontes (2007), a manutenção do voluntário nas Organizações Não Governamentais é uma difícil tarefa, o que sinaliza duas hipóteses: esses voluntários possuem uma relação subjetiva muito forte com a instituição ou já foram beneficiados por ela. A segunda hipótese foi a que melhor se encaixou com as respostas dos voluntários:

O que me levou a ser voluntário foi ver aquelas outras pessoas anteriores a mim, me ajudando e cooperando para o meu desenvolvimento pessoal, por exemplo, na minha época quando era criança precisa de ajuda no reforço, e assim, mesmo assim, eu via a vontade e o querer de um mais velho está repassando seu conhecimento para mim, e aí foi o que me incentivou, e assim, hoje eu tento ajudar as crianças com o que eu sei, com o que eu aprendi (voluntário “H”).

Porque gostaria a retribui de alguma forma com a Casa Aliança, por aquilo que ela já fez e vem fazendo por mim (voluntário “F”).

O amor pelo projeto, e a gratidão por tudo o que fizeram por mim (voluntário “E”).

Com isso, esses voluntários mais antigos, que constituem a maioria das pessoas submetidas ao roteiro criaram um laço afetivo e uma espécie de obrigação moral com a

Casa Aliança, que os faz devolver na forma de trabalho as contribuições que a ONG gerou em suas vidas.

5.2 MPORTÂNCIA DA CASA ALIANÇA

A segunda pergunta indagou aos voluntários sobre qual a importância da Casa Aliança para o voluntário, os beneficiados, o bairro Parque de Exposição e a sociedade em geral. Nesse quesito, as respostas giram em torno de questões que se repetem ao longo das respostas, o que permite inferir que os entrevistados são em sua maioria afetados pela condição social de ser de classe baixa, viver na periferia de uma cidade do Nordeste, possuir poucas opções de lazer e de ascensão social, que são questões muito importantes para que o jovem de condição humilde seja mais uma vítima do tráfico de drogas, da prostituição e da criminalidade. Portanto, alguns posicionamentos se destacaram um pouco mais. O voluntário “A” afirmou que uma vez no voluntariado se:

[...] começa a pensar de uma forma diferente, abre nossas mentes para esse universo, vê que têm muitas crianças que precisam e muito do esforço de cada um de nós.

Já o voluntário “B” entende que a principal importância da Casa Aliança é atender:

[...] pois atende um público geralmente de baixa renda, tirando as crianças das más influências das ruas, e trazendo para um espaço onde elas aprendem atividades que levarão consigo para o resto da vida. Eu já fiz parte da casa aliança como aluno, pois hoje sou voluntário, e posso dizer que me ajudou muito a crescer como pessoa.

Outros voluntários destacaram que:

Como o projeto é situado em um bairro que é tido como carente as crianças não têm muitas opções de lazer nas horas vagas e ficam em situação de risco, propensas a se envolver com drogas, prostituição, violência infantil e entre outros problemas. O projeto visa que essas crianças tenham uma visão de futuro e as tira muitas vezes dessas ruas ajudando não só as crianças como também suas famílias (voluntário “E”).

Para mim a casa aliança é de suma importância para a sociedade como um todo, mas principalmente para o bairro em si, isso porque através das atividades

que são desenvolvidas nela, crianças e adolescentes que muitas vezes estariam desocupadas após chegarem da escola, estão na casa aliança, desenvolvendo algum tipo de atividade socioeducativa, o que influencia de forma positiva na construção de sua vida pessoal. E para a minha pessoa a casa aliança veio a somar, principalmente pelo fato de ter aumentado meu ciclo de amizade e de conhecer de perto a realidade das crianças com as quais tenho mais convivência no projeto (voluntário "G").

E o projeto é importante para mim, pois através dele sinto que posso fazer ao menos 1% do que eu recebi enquanto participante, então é uma forma "pagamento" a assistência que recebi. Para os beneficiados sinto que é uma forma de acolhimento, porque muitas vezes ele tem a família muito presente em casa e acaba se desprendendo do seio familiar, indo em busca de coisa ilícitas, pois como se sabe o bairro é carente de assistência à criança e aos adolescentes, como um todo. Então a Casa surge nesse entre meio, para suprir a falta de atenção, lazer e entretenimento na comunidade em geral (voluntário "F").

Dessa forma, as ações da Casa Aliança giram em torno de uma espécie de ciclo que envolve a manutenção do voluntariado, estimulando o retorno de antigos alunos das ações desenvolvidas na ONG; contribuindo diretamente para os beneficiados, a sociedade picoense e o bairro Parque de Exposição, uma vez que diminui, substancialmente, os níveis de vulnerabilidade social e evasão escolar, combatendo por extensão a perda da juventude para o tráfico de drogas, o alcoolismo, a violência, a criminalidade e a prostituição, criando um ambiente de esperança e visão de futuro. Nessa direção, como já salientou Caldana, Souza e Camiloto (2012), as organizações da esfera do terceiro setor possuem essa característica incomum, que é contribuir de maneira objetiva e subjetiva tanto para aqueles que doam seu trabalho quanto para aqueles que são beneficiados por essa doação.

5.3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA CASA ALIANÇA

Sobre a terceira questão abordada – que na verdade são duas – foi possível identificar que as atividades, ações e/ou projetos

desenvolvidos pelos oito voluntários incluem informática, artesanato, reforço escolar, aula de culinária, capoeira, dança, teatro, música (aula de violão) e esportes (futsal). Sobre as áreas sociais mais carentes de voluntários e oficinairos, como são chamados alguns dos colaboradores da ONG não foi possível mensurar uma área que se destaque, pois aparentemente há carência de voluntários em todas.

A posição do voluntário "G" é muito ilustrativa das necessidades da Casa Aliança atualmente. Diz ele que:

[...] não há uma área específica e creio que toda ajuda que vier será bem-vinda, independência do setor de voluntariado.

Um sinal evidente de que toda disposição espontânea para contribuir com a Casa Aliança será bem acolhida. Mas, também sendo englobado quase todas as atividades, e algumas dessas atividades - desenvolvidas pela Casa Aliança - que apresentam uma carência se repetem, sendo as áreas do reforço escolar, da capoeira e da música as que mais carentes que se evidenciam nas falas. Como realçam os voluntários:

[...] a atividade mais carente eu não sei bem te responder, para cada atividade tem seu oficinairo, mas por enquanto eu cito a capoeira (voluntário "H").

[...] na minha opinião o que está mais em carência no momento na casa aliança são professores de reforço (voluntário "B").

[...] acho que atividades que precisem de um pouco mais de concentração e empenho para desenvolver bem o que foi repassado, como também de voluntários que tenham bom domínio da atividade, no caso a atividade de violão e computação (voluntário "F").

[...] as áreas mais carentes de voluntários acredito que são as de reforço e culinária (voluntário "E").

[...] acredito que deveríamos focar mais no reforço e na capoeira, área que os alunos não estão com muito entusiasmo de participar (voluntário "A").

Souza (2016), destaca com ênfase que as atividades desenvolvidas em uma determinada ONG, possuem um forte vínculo com as necessidades mais imediatas da comunidade onde ela está localizada, pois a ONG, em geral, tem como missão cidadã

levar educação, arte, esporte, lazer e conhecimento às populações esquecidas pelo poder público e consumidas pelo flagelo do tráfico de drogas, da violência e da miséria, circunstâncias sociais que não são uma exclusividade do Brasil, mas de muitos países subdesenvolvidos.

5.4 INGRESSO NA CASA ALIANÇA

Por fim, a última questão pretendia esclarecer acerca do motivo que teria influenciado cada voluntário a disponibilizar espontaneamente seus esforços para auxiliar no desenvolvimento das atividades, ações e projetos da Casa Aliança. Apesar dos voluntários:

Não, nunca participei, porém, minha irmã conhecia e me indicou a participar (voluntário "A").

Não, já entrei na casa como voluntário e conheci através de um amigo que no tempo era funcionário da casa e me fez o convite para conhecer e participar como voluntário (voluntário "G").

Terem sido motivados pelo convite de pessoas que já conheciam a casa, os outros seis entrevistados sublinham, enfaticamente, que foram motivados pelo interesse em contribuir com a vida do próximo e retribuir o que lhe foi ofertado na infância e adolescência.

Sendo evidenciado pelas falas dos voluntários:

Sim, eu participo da casa aliança desde o seu início em 2003, fui aluno de lá até 2012, após isso comecei como voluntário (voluntário "B").

Sim. Há 12 anos frequento a casa aliança, ou seja, comecei a frequentar com 9 anos de idade (voluntário "H").

Fui aluna por 4 anos e a partir dos 14 comecei a ajudar como voluntária (voluntário "E").

Apesar de a interessante investigação de Mascarenhas, Zambaldi e Varela (2013) destacar as várias contradições dos especialistas sobre as motivações dos voluntários para assumirem tal papel perante a sociedade, mensurando tanto o caráter altruísta (ajudar o próximo e ser grato ao que lhe foi oferecido anteriormente), quanto o caráter egoísta (alimentar o ego e procurar aprovação social), os voluntários pareciam bastante sinceros quanto aos seus critérios

motivacionais. Portanto, intui-se que no íntimo de cada voluntário há uma combinação de critérios subjetivos que no seu conjunto de crenças, princípios, valores morais e éticos são muito mais valiosos que um salário no final do mês

No que diz respeito às questões que compreendem a questão quatro, dos oito voluntários da Casa Aliança seis já foram beneficiados por suas atividades. Os voluntários "B" e "F", por exemplo, foram beneficiados por nove anos. A maioria também ficou sabendo da necessidade de voluntários por frequentar à Casa Aliança e foram justamente os seis voluntários beneficiados. Os outros dois, que são os voluntários "A" e "G", ficaram sabendo da carência de voluntários, respectivamente, através de uma irmã e de um amigo. As informações obtidas na análise da questão quatro apenas fortalece o que é defendido por Caldana, Souza e Camiloto (2012), ou seja, os voluntários novos são influenciados pela relação de identidade que desenvolvem ao serem beneficiados por uma determinada Organização Não Governamental, alguns por anos; e pelo contato prévio com outros colaboradores espontâneos da ONG.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido a inconsistência do estado brasileiro em realizar suas ações constitucionais básicas em áreas como saúde, educação, moradia, cultura e lazer nos últimos anos, houve um crescimento, tanto em volume quanto em importância, do papel das Organizações Não Governamentais no atendimento às diversas necessidades da sociedade, contribuindo, sobretudo, para a melhoria de vida dos mais pobres, para emancipação socioeconômica das classes mais humildes, por meios de cursos profissionalizantes e oficinas – como é o caso da oficina de culinária da Casa Aliança –, auxiliando ainda na preservação da integridade física, psicológica, social e intelectual da juventude ameaçada pelo submundo do crime, das drogas, da violência e da prostituição.

O simples fato de uma Organização Não Governamental tirar uma criança ou um adolescente da rua, oferecer-lhe um reforço escolar, um espaço para brincar, para ocupar sua mente e seu corpo com uma atividade cultural, esportiva, lúdica ou intelectual é comprovadamente um meio de povoar escolas, universidades e postos de

trabalho; e ao mesmo tempo, ajudar a diminuir a superlotação nos presídios, pois todo investimento na área social, cultural e educacional, a médio e longo prazo gera resultado satisfatório. É muito válido ressaltar que a maioria dos voluntários são crianças e adolescentes que antes foram beneficiários da Casa Aliança, o que reforça a hipótese de que pessoas beneficiadas diretamente pelos projetos e ações da Casa possuem maior possibilidade de sensibilizar com a carência de voluntários e a continuidade das atividades prestadas à sociedade de Picos.

Compreender a motivação dos voluntários é uma condição essencial para as Organizações Não Governamentais criarem mecanismos para integrar cada vez mais colaboradores espontâneos nas suas ações e projetos. A maioria das pessoas que pleiteiam uma vaga como voluntário da Casa Aliança são pessoas que possuem uma ligação subjetiva muito forte com a instituição, pois já foram beneficiados pelas atividades desenvolvidas por essa ONG. Além disso, elas possuem uma visão muito clara das contribuições da Casa Aliança, sobretudo, na preservação do futuro dos jovens picoenses. Assim, os resultados da pesquisa apontam que há uma

recorrência no regresso de alunos beneficiados pelas ações e projetos da Casa Aliança como voluntários, baseados em princípios altruístas, sociais, éticos e morais que estão intimamente ligados com seus princípios e ideais de vida.

O próprio retorno da maioria dos beneficiados da Casa Aliança como voluntários é um sinal de que o processo de recrutamento e a trajetória de trabalho dos voluntários na referida ONG está resultando bons frutos, pois acaba gerando uma espécie de ciclo de solidariedade, em que os antigos beneficiados se transformam em novos voluntários, dispensando o trabalho de um processo de recrutamento mais moroso, burocrático, que seria desprovido de humanização e falta de identidade entre organização, gestores, diretores, beneficiados e voluntários.

Pesquisas posteriores que considerem os objetivos já elencados neste trabalho, poderão avaliar com maior precisão os critérios motivacionais para o indivíduo vir a se interessar pelo trabalho voluntário na Casa Aliança, até para que os gestores e diretores da referida ONG possam traçar estratégias para conseguir mais voluntários, diminuindo as carências nas áreas identificadas pela pesquisa.

REFERÊNCIAS

- [1] Barbieri, Adriane Rodrigues. Mobilização Social e Comunicação: o caso da ONG Parceiros Voluntários. 2015. 93f. Monografia (Habilitação em Relações Públicas). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015.
- [2] Brasil. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil [recurso eletrônico]: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas constitucionais nos 1/1992 a 93/2016, pelo Decreto legislativo nº 186/2008 e pelas Emendas constitucionais de revisão nos 1 a 6/1994. 50. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2016. (Série textos básicos; n. 139 PDF). Disponível em: <http://livraria.camara.leg.br/catalogsearch/result?q=Constitui%C3%A7%C3%A3o+Federal>. Último acesso em: 28 nov. 2017.
- [3] Cajueiro, Roberta Liana Pimentel. Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos: guia prático do estudante. 3. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.
- [4] Caldana, Adriana Cristina Ferreira; SOUZA, Lícia Barcelos de; CAMILOTO, Cláudio Márcio. Sentidos das ações voluntárias: desafios e limites para a organização do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, v. 24, n. 1, p. 170-177, jan./abr.,

2012.

- [5] Camargo, Ricardo Zagallo. Responsabilidade social das empresas. 2009. 229 f. Tese (Doutorado em Comunicação). Universidade de São Paulo, 2009.
- [6] Castells, Manuel. A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- [7] Castro, Renata Saavedra Nabuco de. ONG's e transformação social: o caso da Redes de Desenvolvimento da Maré. Rio de Janeiro, 2012, 114p. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2012.
- [8] Cavaltante, Carlos Eduardo et al. 'Por que sou voluntário?': etapa de construção de escala *why volunteering? stage of scale building*. *Revista Pretexo*, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 76-90, 2012.
- [9] Ckagnazaroff, Ivan Beck; Souza, Maria Tereza Costa Guimarães e. Relação entre ONG e o Estado: um estudo de parceria. *Revista Gestão e Tecnologia*, v. 2, n. 1, p. 1-12, 2003.
- [10] Cogo, Denise; LOPES, Daniel Barsi. Juventude e cidadania: uso das mídias digitais na ONG Aldeia, em Fortaleza. *Revista comunicação, mídia e consumo*, São Paul, ano 10, v. 10, n. 27, p. 13-33, mar., 2013.
- [11] Costa, Selma Frossard. Gestão de Pessoas em instituições do terceiro setor: uma

reflexão necessária. Revista Terra e Cultura, ano XVIII, n. 35, p. 40-58, 2002.20

[12] Drucker, Peter. Administração de organizações sem fins lucrativos. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

[13] Falconer, Andres Pablo. A promessa do terceiro setor. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1999.

[14] Fontes, Breno Augusto Souto Maior. A Construção das Redes Sociais de Operadores de ONG's: Os Mecanismos de Recrutamento a Partir das Relés Sociais. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales, n. 12, p. 1-28, jun., 2007.

[15] Garay, Sara Maria Costa. A gestão de pessoas em organizações sem fins lucrativos: principais dilemas e desafios. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), 2011.

[16] Gohn, Maria Gloria. Sociedade civil no Brasil: movimentos sociais e ONG's.

[17] Revista Meta: avaliação v. 14, n. 5, p. 238-253, 2013.

[18] Ibge. Estatísticas econômicas: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – Mensal, 2017. Disponível em: https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/indicadores_2017.php. Acesso em: 25 nov. 2017.

[19] Mañas, Antonio Vico; Medeiros, Epitácio Ezequiel de. Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socioeconômico. Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 15-29, jul./dez., 2012.

[20] Marx, Karl. Manuscritos econômico-filosóficos e outros textos escolhidos. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

[21] Mascarenhas, André Ofenhejm; Zambaldi, Felipe; Varela, Carmen Augusta. Motivação em programas de voluntariado empresarial: um estudo de caso. Revista Organizações em Contexto, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 17, p. 229-246, jan./jun., 2013.

[22] Melo, Marina Félix de. Profissionalização nas Organizações Não- governamentais. 2013. 345 f. Tese (Doutorado em Sociologia). Universidade Federal de Pernambuco, 2013.

[23] Portela, Girlene Lima. Abordagens teórico-metodológicas. Projeto de Pesquisa no ensino de Letras para o Curso de Formação de Professores da UEFS, 2004.

[24] Queiroz, Sérgio; Carvalho, Ruy de Castro. Empresas multinacionais e inovação tecnológica no Brasil. Revista São Paulo em Perspectiva, v. 19, n. 2, p. p. 51-59, abr./ jun., 2005.

[25] Ruano, Javier Collado; Galeffi, Dante Augusto; PONCZEK, Roberto Leon Inacio. Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade, Salvador, v. 23, n. 42, p. 141-152, jul./dez., 2014) 21

[26] Silva, Aida Maria Monteiro; Tavares, Celma. A cidadania ativa e sua relação com a educação em direitos humanos. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 27, n.1, p. 13-24, 2011.

[27] Souza, Cláudia Fernandes Silva. A importância da gestão de pessoas no terceiro setor: estudo sobre as instituições na cidade de Passos/MG. Franca/SP, 2016.

[28] Souza, Souza, Kelly Cristina Russo de. Os “argonautas da cidadania” no mar da educação: movimentos sociais, ONG's e fundações empresariais na escola pública brasileira. Rio de Janeiro, 2011, 204p. Tese (Doutorado em Educação), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2011.

[29] Tenório, Fernando. Gestão de ONG's: principais funções gerenciais. 11. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

[30] Teodósio, Armindo dos Santos de Sousa; Resende, Grazielle. Andrade. Desvendando o Terceiro Setor: Trabalho e gestão em organizações não- governamentais. XII Congresso Latino-Americano de Estratégia da Sociedade Latino-Americana de Estratégia (SLADE). São Paulo, 1999.

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS VOLUNTÁRIOS DA ORGANIZAÇÃO NÃO-GOVERNAMENTAL CASA ALIANÇA

1. Há quanto tempo você é voluntário na Casa Aliança?
2. Qual a importância da Casa Aliança para: você, os beneficiados, o bairro Parque Exposição e a sociedade em geral?
3. Quais são as atividades, ações e/ou projetos desenvolvidos por você na Casa Aliança? E quais as áreas dela são mais carentes de voluntários?
4. Antes de ser voluntário na Casa Aliança você participou como beneficiado? Se foi, por quanto tempo? Se não, como você ficou sabendo da necessidade de voluntários?
5. Como e o que te levou a ser voluntário na Casa Aliança?

Capítulo 10

GESTÃO DA DIVERSIDADE COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA AS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO

Renata Elias da Silva

Resumo: As organizações estão inseridas em um ambiente de concorrência cada vez mais acirrada e de elevada competitividade. Diante desses desafios, é necessário buscar alternativas capazes de oferecer a elas diferenciais competitivos. O aumento da diversidade cultural ocorre em dimensões tais como gênero, raça, nacionalidade, classe social, região cultural, idade, entre outros. É necessário que as organizações tratem do impacto e do gerenciamento da diversidade cultural no ambiente de trabalho. A diversidade da força de trabalho se relaciona ao propósito de manter equipes heterogêneas, a fim de aumentar a criatividade e a inovação das empresas. A gestão da diversidade é uma estratégia eficaz, capaz de solucionar problemas organizacionais, além de melhorar a produtividade. Dado esse cenário, o presente artigo tem como objetivo abordar a relevância da gestão da diversidade nas organizações. Para tanto, desenvolve-se uma fundamentação teórica, em termos conceituais, referente à gestão da diversidade; apontam-se os tipos de diversidade; apresentam-se os obstáculos e impactos da gestão da diversidade nas organizações; mostra-se como o Santander Brasil promove a diversidade na sua organização; e, por fim, sugere-se que o presente estudo não se encerre com esta pesquisa, visto que novas pesquisas poderão enriquecer o conhecimento sobre a gestão da diversidade nas empresas.

Palavras-Chave: Gestão da Diversidade, Organização, Competitividade

1 INTRODUÇÃO

A maioria das organizações – principalmente as de setores tradicionais – teve início, cresceu e sobreviveu num ambiente que tinha um ritmo muito diferente do atual. Bastava ter uma equipe comprometida e focada que o resultado viria automaticamente. O sucesso estava relacionado a uma boa gestão operacional e financeira. Pode-se observar que a dinâmica do mercado mudou, tendo em vista que temas como competitividade, tecnologia e globalização fazem parte da dinâmica do mercado desde o início da década de 90.

Segundo Sabino (2018), o conceito de diversidade nas organizações não está relacionado apenas à inclusão de pessoas com algum tipo de deficiência física: é algo mais rico e amplo, que chegou ao Brasil na década de 1990, junto com o avanço da globalização econômica. Com a diminuição das barreiras no mundo, aumentou a preocupação das grandes empresas, que começaram a precisar de profissionais com conhecimentos distintos. A luta da inclusão foi fortalecida pelos movimentos sociais, como os de igualdade de gênero e o movimento negro.

A diversidade tem se consolidado na pauta organizacional em todo o mundo, principalmente pelas questões das diferenças na força de trabalho. Fatores como raça, etnia, gênero, escolaridade, orientação sexual, idade, religião ou deficiência física, por exemplo, assinalam a heterogeneidade ou homogeneidade da força de trabalho.

Segundo Hobbis (2014), a maior parte das atividades de uma equipe requer variedade de habilidades e conhecimentos. Em virtude disso, é razoável supor que equipes heterogêneas, compostas por pessoas diferentes entre si, têm maior probabilidade de contar com diversidade de habilidades e de informações, além de serem equipes mais eficazes. Quando os membros são diferentes em termos de personalidade, sexo, idade, educação, especialização funcional e experiência, existe uma maior probabilidade de que a equipe possua as características necessárias para realizar suas atividades de forma eficaz. Independentemente da composição do grupo, as diferenças podem ser aproveitadas para alcançar um desempenho superior.

Os grupos heterogêneos têm melhor desempenho do que os homogêneos.

Essencialmente, a diversidade promove o conflito, que estimula a criatividade e conduz à melhoria do processo de tomada de decisão.

Cada vez mais, as empresas trabalham para promover a inclusão no ambiente de trabalho. Atualmente, essa não é mais uma questão somente de desenvolvimento social, mas também de estratégia dos negócios. De acordo com estudo da consultoria de riscos, benefícios e saúde Aon, até 2030, 43% da força de trabalho mundial será formada por minorias.

Para Cintra e Dalbem (2016), os gestores têm o papel fundamental de respeitar as diferenças e de incentivar a troca de experiência entre pessoas diferentes, pois isso irá fomentar tanto a própria troca de experiências quanto a de conhecimento, agregando maior valor à organização e aumentando a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços.

Vários fatores vêm contribuindo para evidenciar a importância da diversidade da força de trabalho e como gerenciá-la, visando a obter uma vantagem competitiva.

Segundo Ghetler (2018), há 50 ou 60 anos atrás, as empresas eram compostas por uma força de trabalho homogênea, de acordo com sexo, idade, classe social, localização geográfica, cultura. As áreas de gestão de pessoas estavam acostumadas com um modelo de recrutamento e treinamento; os cargos e os salários favoreciam apenas quem seguisse isso por um longo período de tempo; as pessoas eram valorizadas por terem apenas uma experiência profissional na vida, e os aumentos eram mais por tempo de serviço do que por mérito.

Na atualidade, a realidade organizacional mudou bastante, e não existe mais um modo de deter a criatividade humana e o exercício de seus diferentes modos de pensar e agir. Mulheres, pessoas de etnias e de culturas diferentes, idosos, deficientes físicos, pessoas de estados e de países diferentes fazem parte da força de trabalho, e a única característica que os torna iguais é a humanidade em cada um. O mercado se tornou mais competitivo, mais agressivo, e exige das empresas soluções constantes para os problemas que acontecem interna ou externamente. Em algumas organizações, a área “gestão de pessoas” ainda não se adaptou a essa nova realidade, em que a tecnologia impera e a diversidade é inerente. As empresas, assim

como todos os subsistemas de gestão de pessoas, precisam se adaptar a políticas de respeito à diversidade, de forma a trazer um bom resultado à empresa onde se encontram.

Para Ghetler (2018), a diversidade nas empresas pode ser um grande problema quando não é bem administrada ou quando existem resistências internas à mudança. Quando uma equipe não está preparada para lidar com pessoas diversas, pode ter quedas de produtividade, apresentar resultados muito discordantes ou desestruturar completamente o fluxo de trabalho, provocando demissões pela dificuldade de lidar com o novo, com o diferente. É contraproducente colocar várias pessoas diferentes num ambiente em que elas dificilmente vão se entender, sem algo que facilite a interação e o relacionamento saudável.

Tendo isso em vista, o presente estudo tem como base a seguinte questão norteadora: Por que a Gestão da Diversidade pode ser um diferencial estratégico para as empresas?

Este artigo tem o objetivo de estudar a importância do gerenciamento da diversidade da força de trabalho para fins estratégicos nas organizações. Para tanto, desenvolve uma fundamentação teórica, em termos conceituais, referente à gestão da diversidade; aborda os obstáculos e impactos da gestão da diversidade nas organizações; e apresenta um estudo de caso da empresa Santander Brasil, discorrendo sobre como a empresa promove a diversidade e sobre os resultados que ela obteve com a aplicação da gestão da diversidade.

2 METODOLOGIA

De acordo com Marconi e Lakato (2003), método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões do cientista.

No que diz respeito à economia e à segurança proporcionados, a escolha de um método adequado é essencial para que uma pesquisa seja elaborada e concluída de maneira satisfatória.

Para Vergara (1998), a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa,

metodológica, aplicada e intervencionista. Quanto aos meios, pode ser uma pesquisa de campo, uma pesquisa de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, uma pesquisa-ação e/ou um estudo de caso.

Quanto aos fins, a pesquisa do presente trabalho é considerada:

- Descritiva, por ter a finalidade de descrever termos conceituais referentes à diversidade e os tipos de diversidade, além de relatar a promoção da gestão de diversidade na empresa Santander Brasil; e
- Explicativa, por esclarecer a importância da gestão da diversidade nas empresas.

Quanto aos meios, é considerada uma pesquisa:

- Bibliográfica, em razão de ter sido desenvolvida com base em material acessível ao público em geral (como livros sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional, revistas especializadas em recursos humanos, relatório anual 2017 presente no site da empresa Santander Brasil, sites especializados em recursos humanos, artigos acadêmicos, monografias e dissertações que abordam o tema gestão da diversidade);
- Exploratória, porque busca esclarecer o problema e propor possíveis soluções; define e classifica a diversidade da força de trabalho nas organizações; e explora a aplicação da gestão da diversidade no Santander Brasil; e
- Estudo de caso, por discursar sobre a aplicação da gestão da diversidade na empresa Santander Brasil.

Os dados de uma pesquisa podem ser tratados de forma quantitativa e qualitativa. Segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a pesquisa quantitativa considera o que pode ser quantificável, traduz opiniões e informações em números, para classificá-las e analisá-las. A pesquisa qualitativa, por outro lado, se caracteriza com a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados.

Para Alyrio (2009), na pesquisa quantitativa, a realidade é posta em números. Os dados coletados são analisados estatisticamente, mais objetivamente. A abordagem é mais empírico-analítica. Na pesquisa qualitativa, por outro lado, a realidade é verbalizada. Os

dados recebem tratamento interpretativo, com interferência maior da subjetividade do pesquisador. A abordagem é mais reflexiva.

Este artigo se pauta por uma pesquisa bibliográfica e exploratória, que abrange o tema da diversidade nas organizações, e por um estudo de caso de caráter qualitativo e quantitativo, descritivo. A pesquisa bibliográfica tem como principais autores: Robbins (2014), Hitt (2013), Hollenbeck, Wagner (2012) e Schermerhorn (1999). Também na pesquisa bibliográfica, consultou-se, no site do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma publicação sobre como as empresas podem e devem valorizar a diversidade.

A empresa analisada é o Santander Brasil, que faz parte do Grupo Santander e atua com foco de banco comercial. Atualmente, o Santander é o principal conglomerado financeiro na América Latina, tendo posições de destaque no Brasil, no México, na Argentina e no Chile. A coleta de dados foi feita em livros, revistas, sites especializados em recursos humanos, artigos científicos e trabalhos acadêmicos. Os dados foram analisados a partir do referencial teórico estudado.

O presente trabalho é formado por cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução e a situação problema. O segundo trata da metodologia empregada na pesquisa. O terceiro aborda termos conceituais sobre a diversidade. No quarto capítulo, é feita uma breve descrição da empresa-alvo e de suas políticas da gestão da diversidade. O quinto capítulo, enfim, apresenta a conclusão e sugestão para trabalhos futuros.

3 GESTÃO DA DIVERSIDADE

Neste capítulo, será apresentada a revisão bibliográfica que fundamentará o desenvolvimento da situação problema e dos objetivos propostos para esta pesquisa.

3.1 CONCEITUANDO A DIVERSIDADE

A maioria das atividades de uma equipe requer variedade de habilidades e conhecimentos. É razoável supor que equipes heterogêneas têm maior probabilidade de contar com diversidade de habilidades e de informações: quando os membros são diferentes em termos de personalidade, sexo, idade, educação, especialização funcional e

experiência, é mais provável que a equipe tenha as características necessárias para realizar suas tarefas de forma eficaz.

Segundo Cotella, Hitt e Miller (2013), a diversidade pode ser definida como uma característica de um grupo de pessoas em que existem diferenças em uma ou mais dimensões relevantes. A diversidade corresponde a uma característica do coletivo, não sendo apropriado referir-se a um indivíduo como diversificado.

A diversidade é definida em termos de determinadas dimensões. As mais frequentes são gênero, raça e etnia, além de outras importantes como idade, religião, classe social, orientação sexual, personalidade, experiência funcional e origem geográfica.

Cotella, Hitt e Miller (2013), citam a definição de diversidade estabelecida por algumas organizações de grande porte:

Texas Instruments: A diversidade refere-se às maneiras como as pessoas diferem entre si, incluindo diferenças de raça, gênero, afiliações religiosas e culturais, bem como estilo de trabalho, pensamentos e ideias.

Microsoft: Diversidade significa uma força de trabalho que abraça as diferenças em termos de método, ideias, capacidades e experiências, além de uma força de trabalho equilibrada em termos de raça, origem étnica, gênero, orientação sexual e identidade.

Bank of America: A empresa se compromete em criar um ambiente em que todos os funcionários podem desempenhar seu potencial sem barreiras artificiais, e no qual a equipe seja composta de diversas origens, experiências e perspectivas dos indivíduos.

Para Hunt, Osborn e Schermerhorn (1999), a diversidade da força de trabalho é a presença de características humanas individuais que tornam uma pessoa diferente da outra. Administrar a diversidade significa valorizar as diferenças, criando um ambiente em que todos se sintam valorizados e aceitos. Isso pressupõe que os grupos continuem mantendo suas características e moldando a empresa da mesma maneira que são moldados por ela, criando uma série de valores comuns.

Entende-se por gestão da diversidade o planejamento e implementação de sistemas organizacionais que fazem com que as potenciais vantagens da diversidade sejam

maximizadas, enquanto suas potenciais desvantagens são minimizadas. (ABRH Brasil, 2015)

Quando a diversidade é administrada com sucesso, o resultado é uma organização multicultural. A organização multicultural é aquela em que a cultura organizacional estimula e valoriza as diferenças culturais.

Organizações pluralistas apresentam força de trabalho diversificada, e tomam medidas inclusivas e respeitadas para com pessoas de diferentes origens culturais. Porém, a diversidade é tolerada e não valorizada e estimulada.

Por fim, as organizações monolíticas são homogêneas. Esse tipo de organização tende a ter uma segregação ocupacional, com membros de grupos minoritários ocupando baixo nível hierárquico. Essas organizações desestimulam a diversidade de modo que a pessoa que seja diferente da maioria recebe forte pressão para se adaptar.

3.2 TIPOS DE DIVERSIDADE

Robbins e Judge (2014) dividem a diversidade em dois níveis:

- **Diversidade aparente, superficial:** refere-se às diferenças percebidas por meio da apreciação das características físicas, como diferenças de gênero, idade, etnia, raça, religião, deficiência;
- **Diversidade profunda:** refere-se às diferenças identificadas por meio das ações das pessoas, refletidas nas atitudes, personalidade, valores, conhecimentos.

As principais categorias da diversidade da força de trabalho são:

Gênero: A diversidade de gênero está associada às comparações, às discriminações, aos preconceitos e à desvalorização que ocorrem entre homens e mulheres. Segundo Robbins e Judge (2014), não há diferenças consistentes entre homens e mulheres, em relação à capacidade de resolver problemas, à capacidade analítica, ao impulso competitivo, à motivação, à sociabilidade ou à capacidade de aprendizagem.

Idade: A relação entre idade e desempenho no trabalho tem grande chance de ser um problema de importância crescente, devido à crença generalizada de que o desempenho

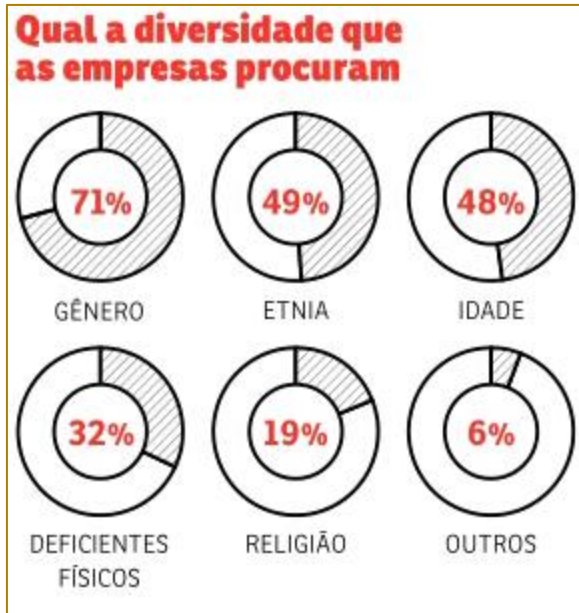
no trabalho diminui com o aumento da idade e, também, ao fato de que a força de trabalho está envelhecendo.

Raça e etnia: Raça é o patrimônio biológico que o povo usa para se identificar, etnia é o conjunto adicional de características culturais que, muitas vezes, se sobrepõe à raça. A diversidade racial é proveniente das diferenças de raça entre as pessoas, que podem ser distinguidas, por exemplo, entre brancos, negros, pardos e amarelos. Atualmente, a discriminação quanto à raça já diminuiu consideravelmente, em comparação a momentos históricos anteriores. Existem leis, hoje, que defendem o direito de igualdade entre as raças, fazendo com que todos os indivíduos respeitem seu próximo.

Deficiência física: Uma pessoa é deficiente quando ela tem alguma deficiência física ou mental que limite a realização de uma ou mais atividades principais em sua vida. Empresas modernas que estão hoje no mercado possuem cotas de contratações de deficientes físicos em seu corpo empresarial. Embasados por leis, os deficientes físicos buscam seus direitos, mostrando que são capazes de desenvolver várias atividades profissionais, acabando, assim, com o preconceito de pessoas que os viam como desprestigiados.

Religião: As empresas precisam garantir tolerância aos costumes, rituais e feriados religiosos de seus funcionários, bem como assegurar que eles não sofram discriminação por causa de suas indumentárias e aparência. (Robbins, 2005).

Orientação Sexual: Esse conceito leva em consideração a esfera sexual humana, não se limitando ao sexo apenas, mas abrangendo tudo que envolve a sexualidade, como experiências de vida, costumes, o modo de agir e as emoções. A questão da diversidade em relação à orientação sexual passou a ser um assunto amplamente debatido em sociedades que priorizam em seus valores a questão da liberdade de expressão, de pensamento e de consagração da democracia e da igualdade de direitos. O grupo formado por Lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros (LGBTTT) tem sido alvo de falta de tolerância e aceitação por parte da sociedade, o que se manifesta como homofobia – modalidade de preconceito e de discriminação direcionada contra homossexuais. (Abreu, Igor. et al, 2014).



Fonte: Revista Você S/A, fev 2018

Segundo Hunt, Osborn e Schermerhorn (1999) existem outras características da diversidade da força de trabalho que podem ser divididas em três conjuntos de diferenças individuais:

- Características demográficas gerais (estado civil, número de filhos e experiência);
- Aptidão e habilidade, sendo a primeira a capacidade de aprender algo, enquanto a segunda é a capacidade de desempenhar várias tarefas necessárias para um determinado cargo;
- Personalidade, que consiste no perfil geral ou na combinação de características que captam a natureza única de um indivíduo, como ele age e reage em relação aos outros.

3.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE X AÇÃO AFIRMATIVA

A gestão da diversidade pode ser confundida com ação afirmativa ou outras leis dirigidas para pessoas com determinadas características. De acordo com Hunt, Osborn e Schermerhorn (1999), os conceitos são, no entanto, bastante diferentes.

A ação afirmativa enfatiza o alcance de igualdade de oportunidade no local de trabalho através da mudança da demografia organizacional, como por exemplo, sexo, idade, raça, etnia, etc. Tem respaldo legal e exige elaboração de relatórios escritos

contendo planos e metas estatísticas para grupos específicos.

Para ABRH Brasil (2015), as ações afirmativas são veículos para remover os efeitos da discriminação e são válidas quando:

- Avaliam as causas e consequências da desigualdade;
- Avaliam os meios para corrigir desequilíbrios;
- Promovem a igualdade de oportunidades.

Gerir a diversidade, por outro lado, significa valorizar as diferenças, criando um ambiente em que todos se sintam valorizados e aceitos. A administração da diversidade é monitorada por pesquisas organizacionais que examinam atitudes e percepções.

3.4 OBSTÁCULOS À DIVERSIDADE

Segundo Cotella, Hitt e Miller (2013) as organizações que trabalham para estabelecer programas eficazes de administração da diversidade enfrentam vários obstáculos. Os principais são:

Preconceito: Refere-se a atitudes negativas injustas, sustentadas pelo indivíduo contra pessoas pertencentes a grupos sociais ou culturais distintos do seu. São exemplos de preconceito o racismo, o sexismo e a homofobia.

Discriminação: Refere-se a um comportamento que resulta em um tratamento desigual para com indivíduos, com base no grupo ao qual pertencem. São exemplos de discriminação conceder a uma mulher uma remuneração mais baixa do que a de um homem que realize o mesmo trabalho, ou atribuir a pessoas portadoras de deficiência física trabalhos mais fáceis do que os atribuídos a outras pessoas.

Estereotipagem: O estereótipo é um conjunto generalizado de crenças em relação às características de um determinado grupo de indivíduos. Estereótipos são irrealisticamente rígidos, geralmente negativos e quase sempre baseados em erros factuais. O problema em relação a estereótipos é que eles ignoram o fato de que os indivíduos dentro de qualquer grupo variam de modo significativo. Um exemplo de estereótipo comum é que pessoas negras são pobres, sendo que, nos Estados Unidos, a grande maioria das pessoas negras pertence à classe média. É mais fácil encontrar, nesse país, uma pessoa negra pertencente à classe média do que uma pessoa negra pobre, mas, ainda assim, o estereótipo continua a existir.

Para Cotella, Hitt e Miller (2013), discriminação, preconceito, estereotipagem, identidades sociais diferentes, diferenciais de poder, integração estrutural precária e questões relacionadas a comunicação exercem um impacto negativo na administração de uma força de trabalho diversificada.

3.5 A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE PARA AS EMPRESAS

De acordo com Calais (2017), olhar para as diferenças entre as pessoas dentro do universo corporativo é fundamental quando se pensa em competitividade, inovação e sucesso econômico. Estudos mostram que empresas que incentivam a diversidade no local de trabalho são ótimos lugares para se trabalhar, além de oferecerem excelentes produtos e serviços. Funcionários com formações, culturas, experiências e idiomas diferentes permitem às corporações compreender e atender melhor às necessidades de clientes. As mudanças de demandas e as variações constantes dos mercados são mais facilmente percebidas quando uma empresa possui grupos de colaboradores diversos.

O relatório Diversity Matters, de 2015, da consultoria Mackinsey, revelou que as corporações que encaram a diversidade de frente têm melhor desempenho no Mercado. Essas empresas estão preocupadas não com as diferenças que cada um carrega, mas sim com o que cada profissional pode agregar ao negócio. São empresas focadas em recrutar os melhores talentos, com forte orientação para o mercado consumidor. Ou seja, sabem interpretar números, estão atentas às pesquisas e buscam proporcionar ambientes de trabalho agradáveis para os seus funcionários, pois aprenderam que um profissional satisfeito minimiza conflito entre grupos e amplia a fidelidade, reduzindo o turnover. Diversidade induz à criatividade e à inovação, seja na criação de novos produtos, modelos, processos e serviços, seja na busca de soluções para desafios.

O relatório revelou também que os programas de diversidade de sucesso são aqueles que apresentam objetivos claros e são liderados pelo principal executivo da organização, não ficando somente sob a responsabilidade da área de recursos humanos.

Para Rezende e Rello (2017), as organizações bem-sucedidas, ao promover a inclusão de diferentes públicos em seus quadros, saem na frente quando se trata de inovação e criatividade.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2000) afirma que a diversidade é importante para as empresas pelos seguintes fatores e resultados:

- Fator crítico de sucesso: Para as empresas, implementar eficazmente estratégias de diversidade da mão-de-obra pode ser um fator crítico para o sucesso dos negócios. As políticas de diversidade incrementam a competitividade, ao possibilitar que as empresas usufruam de todo o potencial resultante das diferenças positivas entre seus empregados. Também é crescente a tendência de valorização de marcas e bens produzidos por organizações que projetam uma imagem pluralista e de responsabilidade social.
- Adaptação ao perfil dos clientes: Para que as empresas permaneçam competitivas na economia globalizada, a composição de sua força de trabalho deve refletir a diversidade e as mudanças na composição dos clientes e dos mercados. As empresas com uma mão-de-obra diversificada têm melhores condições de colocar seus produtos

e serviços no mercado, atendendo a consumidores cada vez mais diferenciados.

- **Desempenho financeiro fortalecido:** Diversos estudos de âmbito internacional indicaram que programas de diversidade influem positivamente no bom desempenho financeiro das empresas. Os programas de diversidade também têm sido um fator diferencial para muitas empresas na atração de novos investidores.

- **Redução da rotatividade:** A experiência de várias empresas mostra que a atenção à diversidade pode conduzir a uma redução da troca de mão-de-obra. Um exemplo disso encontra-se na empresa norte-americana Carolina Fine Snacks, que após começar a empregar pessoas com deficiências, teve a rotatividade de seus empregados, para um período de seis meses, reduzida de 80% para menos de 5%, ao mesmo tempo em que a produtividade cresceu de 70% para 95%.

- **Produtividade Melhorada:** Um ambiente baseado na diversidade tende a ser mais estimulante e produtivo, favorecendo a elaboração de novos projetos e soluções. A valorização da diversidade contribui para a obtenção de um clima positivo que, pelo combate à intolerância, estimula a cooperação e a sinergia entre os profissionais da organização em torno de seus objetivos comuns.

- **Aumento da satisfação no trabalho:** Empregados que têm no local de trabalho um ambiente de incentivo mostram-se mais satisfeitos com suas atividades profissionais, e empregados cujos ambientes de trabalho respondem às suas necessidades individuais são os mais leais.

- **Menor vulnerabilidade legal:** As empresas que estabelecem programas de diversidade e métodos de gestão voltados para detectar e prevenir situações potenciais de discriminação e de assédio sexual são menos vulneráveis frente às exigências das legislações. Um tratamento mais justo para com os empregados e a possibilidade de que estes expressem suas queixas reduz o número de ações trabalhistas motivadas por discriminação.

- **Valorização da imagem corporativa:** Na medida em que a diversidade seja um atributo característico das atividades da empresa, tornando-a conhecida como um bom lugar para trabalhar, com um ambiente

aberto e inclusivo, ela pode agregar qualidades positivas à sua imagem no mercado.

- **Maior flexibilidade:** Incorporações, fusões e desmembramentos de empresas têm sido cada vez mais comuns. Também é crescente a tendência à terceirização de operações. Uma cultura organizacional pluralista favorece a adaptação a essas mudanças. Uma política de promoção da diversidade pode tornar a empresa mais flexível, aumentando sua capacidade para se adaptar a novas situações.

- **Reconhecimento adequado:** Na medida em que o estímulo à diversidade representa um reforço à expressão dos talentos e das potencialidades individuais, ele torna a empresa mais bem capacitada para avaliar e promover seus empregados, tendo por base sua efetiva competência. Um ambiente de discriminação pode reprimir talentos e comprometer a capacidade da empresa de reconhecer adequadamente o desempenho de seus funcionários e dirigentes.

Cotella, Hitt e Miller (2013) afirmam que administrar a diversidade com sucesso é importante porque pode gerar empregados mais comprometidos, mais satisfeitos e com melhor nível de desempenho; pode atrair melhores talentos; pode acarretar um melhor processo de tomada de decisão em grupo; e pode gerar um desempenho financeiro potencialmente melhor para a organização. Administrar a diversidade com eficácia também garante que será mantido o princípio moral de que todos devem ser tratados com justiça, além de resultar em menor número de ações judiciais motivadas por discriminação.

No Brasil, poucas empresas inserem a diversidade na pauta de sua agenda estratégica. Uma pesquisa com 170 empresas realizada por uma consultoria de negócios, Hay Group no Brasil, identificou que apenas 5% procuram saber como seus funcionários percebem o ambiente de diversidade no dia a dia de trabalho. Em países com economias mais maduras, como Estados Unidos e países da Europa, esse número sobe para 20%. (Borin; Fieno e Sampaio, 2015).

Ter a diversidade como um tema relevante para a organização colabora para um ambiente em que as pessoas são mais incentivadas e têm mais abertura para ideias novas, conseguindo, assim, encontrar

soluções diferenciadas para problemas do dia a dia. Aproximadamente 76% dos funcionários das empresas que se preocupam com a diversidade reconhecem que têm espaço para expor suas ideias e inovar no trabalho. Já nas empresas que não têm a diversidade como pauta da agenda, esse número cai para 55%.

Os colaboradores que percebem a diversidade como um ponto positivo dentro da empresa são mais motivados: entendem que, ao se esforçarem mais, trazem um ganho para a companhia e para seu desempenho individual. A pesquisa revelou que, nas empresas onde o ambiente de diversidade é reconhecido, os funcionários estão 17% mais engajados e dispostos a ir além de suas responsabilidades formais do que nas empresas em que esse ambiente não é incentivado.

Um ambiente com diversidade e abertura às diferenças também faz com que os conflitos, que muitas vezes atrapalham a produtividade e a eficiência, sejam menos frequentes. O estudo mostrou que, nas empresas onde a diversidade é reconhecida e praticada, a existência de conflitos chega a ser 50% menor do que nas demais organizações.

Para Feitoza (2017), as vantagens da diversidade no local de trabalho são:

- Aumento da produtividade: a diversidade e a inclusão propiciam que diferentes talentos trabalhem juntos, em direção a um objetivo comum, usando diferentes conjuntos de habilidades, o que aumenta a produtividade.
- Aumento da criatividade e resolução de problemas: mentes diferentes e diversificadas no ambiente de trabalho proporcionam o surgimento de mais soluções, pois cada indivíduo traz seu modo de pensar, operar, resolver problemas e tomadas de decisão.
- Atrair e reter talentos: o sentimento de ser incluído e apreciado aumenta a lealdade e o sentimento de pertencimento, o que aumenta e impulsiona a organização para a frente, seja para competir no mercado, seja para diversificar sua base de clientes.
- Construção de sinergia: ajuda a aprimorar habilidades de comunicação da equipe, trazendo novas atitudes e processos que beneficiam a todos.
- Extinção de processos de discriminação: uma adequada gestão da

diversidade e inclusão diminui as despesas de litígio geradas por processos de discriminação e o desgaste da imagem da empresa.

- Posicionamento: aumenta a quota de mercado e cria uma base de clientes diversificada e satisfeita, relacionando-se com pessoas de diferentes ideologias.

3.6 CRIANDO E ADMINISTRANDO A DIVERSIDADE

Segundo Cotella, Hitt e Miller (2013) a maior parte das grandes empresas e muitas pequenas empresas vêm instituindo algum plano para administração da diversidade. O Departamento de Comércio dos EUA estudou 600 empresas que apresentaram excelentes climas em termo de diversidade. O estudo revelou alguns critérios para a administração eficaz da diversidade, incluindo o comprometimento por parte dos líderes da organização, a integração do programa com o planejamento estratégico da organização e o envolvimento de todos os funcionários.

3.6.1 COMPROMETIMENTO DOS LÍDERES NA ORGANIZAÇÃO

O primeiro critério para possuir um programa eficaz para a diversidade diz respeito ao comprometimento da liderança exercida pelos mais altos escalões da organização. Os líderes precisam tomar iniciativa sobre a diversidade e passar adiante a visão de que a inclusão é importante. As ações que os líderes têm adotado para garantir que a mensagem da diversidade seja disseminada incluem as seguintes:

- Líderes dos escalões mais altos das empresas repassam comunicações relevantes por meio de múltiplos canais, tais como, reuniões boletins formais, informações na internet, programas de treinamento, discursos;
- Um dos líderes do alto escalão conduz todos os esforços relacionados à diversidade;
- Muitos executivos dos mais altos escalões das empresas apoiam conselhos de empregados dedicados a fomentar a comunicação intercultural;
- Os gestores, em todos os níveis, são considerados responsáveis por fomentar iniciativas relacionadas à diversidade.

3.6.2 INTEGRAÇÃO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O segundo critério para a administração eficaz da diversidade requer que a diversidade seja vinculada ao planejamento estratégico da organização. Esta deve desenvolver modos de definir e medir a eficácia da diversidade e utilizar esses indicadores no processo de planejamento estratégico. Os indicadores comuns para a eficácia da diversidade são:

- Maior representatividade no mercado e novas bases de clientes;
- Recompensas externas para esforços em favor da diversidade;
- Índice de atrito entre funcionários;
- Satisfação dos funcionários em relação ao trabalho;

Satisfação dos funcionários e do gerente quanto ao clima no ambiente do trabalho.

Outra ação que pode elevar a diversidade ao nível estratégico é fazer da diversidade um valor essencial e parte integrante da declaração de missão da organização. Muitas organizações que verdadeiramente valorizam a diversidade afirmam isso como valor essencial e incluem nas declarações de suas missões.

3.6.3 ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

O terceiro critério para a administração eficaz da diversidade diz respeito ao envolvimento de todos os funcionários. É importante que programas sobre diversidade abordem as necessidades tanto de membros de grupos majoritários quanto de membros de grupos minoritários. Alguns métodos para as organizações obterem contribuições dos funcionários são:

- Grupos de discussão constituídos por todos os tipos de funcionários que auxiliam no desenvolvimento, na implantação e na avaliação do programa;
- Pesquisas sobre satisfação dos empregados;
- Auditorias sobre diversidade cultural;
- Linhas diretas informais para obter respostas e avaliações dos empregados, por meio das quais estes possam fornecer opiniões e avaliações.

Outra maneira de envolver todos os funcionários em programas sobre diversidade é desenvolver e apoiar grupos de afinidades, que são grupos que compartilham interesses comuns. Grupos de afinidades podem servir como mecanismo para que as ideias e as preocupações dos funcionários sejam ouvidas pelos gestores. Esses grupos também representam boas fontes de avaliação sobre eficácia de iniciativas voltadas para a diversidade.

Por fim, outro meio de envolver os funcionários é com o treinamento. Os treinamentos quase sempre incluem uma explanação sobre a necessidade da empresa de administrar a diversidade com eficácia, justamente com treinamentos em empatia, instruções sobre conhecimento intercultural e exercícios para ajudar a evitar a estereotipagem e o envolvimento em tratamentos ofensivos.

3.7 COMO AS EMPRESAS PODEM INCENTIVAR A DIVERSIDADE

Segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2000), as empresas podem tomar as seguintes medidas para incentivar a diversidade:

3.7.1 INFORMAÇÕES SOBRE FUNCIONÁRIOS

Realizar acompanhamento das informações a respeito de seus empregados, identificando as discrepâncias e mudanças nas situações comparativas de mulheres, negros ou outros grupos relevantes para sua empresa. As informações sobre os funcionários possibilitam múltiplas análises, diagnosticando, por exemplo, as condições de acesso aos cargos de gestão e direção por diferentes grupos, além de disparidades salariais. Esse acompanhamento deve servir de base para o estabelecimento de metas de diversidade a serem alcançadas.

3.7.2 RECRUTAMENTO

Comprometer-se a contratar e promover pessoas com experiências e perspectivas diferentes. Recrutar de formas e a partir de fontes diversificadas. Para atrair uma grande variedade de profissionais, deve-se anunciar também na mídia alternativa, como em centros comunitários, instituições religiosas,

entidades sociais e outras localidades visitadas pelo tipo de público que está interessado em atrair.

A diversidade será a grande aposta das companhias em 2018. De acordo com o relatório global de tendências de recrutamento divulgado pelo LinkedIn em janeiro de 2018, realizado com 9000 recrutadores e gestores de RH globalmente, quase oito em cada dez recrutadores no mundo afirmam que a questão de inclusão de grupos minoritários tem afetado a forma como eles contratam. No Brasil, a porcentagem foi de 77%. Para Milton Beck, diretor geral regional do LinkedIn na América Latina, esse percentual mostra que, em empresas em que a diversidade é um valor, os candidatos que se mostrarem resistentes ao tema serão repelidos. Segundo ele, essa questão fará as organizações repensarem seus processos de seleção (Revista VOCÊ S/A, fev.2018).

3.7.3 DESENVOLVIMENTO E REMUNERAÇÃO

Adotar a diversidade como um parâmetro orientador das políticas de desenvolvimento, manutenção, encarecimento e remuneração das pessoas da empresa.

Podem ser fixadas metas corretivas, quando se constatar a desproporção indevida de determinado grupo. Pode-se, por exemplo, privilegiar o recrutamento de mulheres e negros quando eles estiverem sub-representados na empresa. O mesmo método pode ser adotado nas políticas de promoção e de remuneração.

3.7.4 SUPORTE A NOVOS FUNCIONÁRIOS

Incluir nos programas de integração a atenção para a diversidade, favorecendo a transposição de barreiras hierárquicas e a permeabilidade de grupos já constituídos internamente.

Pode-se designar membros da gestão para cumprirem o papel de mentores dos funcionários que ingressam na empresa, acompanhando-os em seu processo de adaptação ao trabalho.

3.7.5 TREINAMENTOS E COMUNICAÇÃO

Promover ações de treinamento e comunicação regulares para todos os funcionários.

O diálogo entre os funcionários deve ser promovido e estimulado como forma de agregar valores e avaliar tanto os resultados quanto o progresso das iniciativas de diversidade na empresa. O treinamento deve buscar ajudar as pessoas a trabalharem juntas com mais sucesso e a resolverem conflitos que tenham por base questões de diferenciação. A implantação de programas de comunicação pode fortalecer a diversidade, além de favorecer a busca de objetivos comuns em equipes diversificadas e a contribuição individual dos empregados.

3.7.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Tornar o desempenho da diversidade parte da avaliação periódica de todos os gestores e empregados.

Nessa avaliação podem ser considerados aspectos como a habilidade de trabalhar produtivamente com diferentes tipos de pessoas e o apoio à criação de uma cultura que valorize a diversidade.

3.7.7 CONSULTORIA

É necessário analisar a necessidade de apoio externo e contratar especialistas e instituições tecnicamente capacitadas para subsidiar a implementação de políticas de diversidade.

Na seleção de uma consultoria, são critérios importantes: sua adesão aos valores da empresa; sua credibilidade; e sua ampla compreensão da diversidade e da necessidade de que ela seja adotada como uma estratégia da organização, e não apenas como um programa de treinamento. Outro critério importante é a capacidade do consultor de oferecer serviços sob medida para as necessidades da empresa.

3.7.8 MULTIPLICAÇÃO

Buscar multiplicar a cultura da diversidade junto às demais empresas do setor de atividade, por meio de entidades associativas ou sindicatos patronais.

A interlocução entre as empresas é um fator de potencialização das políticas de

diversidade. Pode-se estabelecer pactos, acordos e políticas setoriais que reforcem essa perspectiva.

3.7.9 DISSEMINAÇÃO

Implementar iniciativas para disseminar a política de diversidade junto aos parceiros, consumidores, clientes, fornecedores e junto às comunidades em que a organização atua.

A promoção de campanhas e intercâmbios de experiência contribui para a prática pluralista. A empresa pode, ainda, privilegiar parceiros que também promovam políticas dessa natureza.

3.7.9.1 ENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO

Reforçar as relações comunitárias da empresa.

É possível investir de múltiplas maneiras em iniciativas da comunidade que visem à qualificação de trabalhadores socialmente excluídos, aumentando a variedade de candidatos e de fontes de recrutamento.

3.7.9.2 MARKETING

Assegurar que os princípios de diversidade orientem as campanhas de publicidade e marketing de seus produtos. Fazer também marketing institucional das iniciativas pela valorização da diversidade.

Além de influenciar positivamente a imagem da empresa, o marketing institucional é legítimo por seu caráter exemplar, contribuindo para a formação de uma cultura de valorização da diversidade. A comunicação dessas ações deve ser proporcional aos investimentos e coerente com os princípios e resultados do programa de diversidade implementado pela empresa.

4 ESTUDO DE CASO: SANTANDER BRASIL

4.1 O SANTANDER BRASIL

O Santander Brasil faz parte do Grupo Santander, o maior Banco da Zona do Euro e o 11º maior conglomerado financeiro do mundo. Fundado em 1857, na Espanha, o Grupo Santander é presidido por Ana Botín e possui 133 milhões de consumidores e mais de 190 mil funcionários. Em 2017, registrou lucro líquido de 6,619 bilhões de euros, um crescimento de 6,7% em relação a 2016. A participação do Santander Brasil representou

26% do lucro do Grupo em 2017, a maior entre as subsidiárias.

A instituição atua com foco no Banco Comercial, que representa a maior parte de suas receitas, e está presente em dez mercados principais, na Europa e nas Américas.

Atualmente, o Santander é o principal conglomerado financeiro na América Latina, tendo posições de destaque no Brasil, no México, na Argentina e no Chile.

Em atividade no mercado local desde 1982, o Santander Brasil é o terceiro maior banco privado do Sistema Financeiro Nacional por ativos. A instituição está presente em todas as regiões do país por meio de uma ampla estrutura, composta de agências, postos de atendimento bancário e máquinas de autoatendimento, além de escritórios regionais, centros de tecnologia e unidades culturais.

A atuação do Santander Brasil se divide em duas grandes estruturas: o banco comercial, que reúne todas as atividades do varejo – como atendimento à pessoa física e a pequenas e médias empresas – e do atacado, voltado às grandes empresas e operações no mercado de capitais.

4.2 COMO O SANTANDER BRASIL PROMOVE A DIVERSIDADE

O Santander trabalha para construir uma cultura de respeito, inclusão e equidade, que permite que as pessoas desenvolvam seus melhores talentos com suas características únicas. A diversidade é um dos cinco princípios do Código de Conduta Ética e compõe um grupo de indicadores que são monitorados e reportados ao seu Relatório Anual. Em 2017, a empresa iniciou um grande movimento interno para avançar ainda mais nesse tema e definiu quatro segmentos prioritários: gênero, pessoas com deficiência, raça e diversidade de formação.

A empresa promove a diversidade de forma assertiva, por meio de ações afirmativas e da reflexão sobre os vieses inconscientes. Estimula a sensibilização das lideranças para que compreendam a diversidade como valor para o seu negócio.

Para fortalecer o combate à discriminação, o grupo Santander disponibiliza um treinamento para todos os funcionários e estimula o diálogo com gestores e equipes. Mantém,

também, o Canal Aberto Santander, que recebe denúncias de funcionários, clientes e fornecedores sobre qualquer violação do Código de Conduta Ética, com garantia de sigilo do denunciante.

Em 2017, a empresa lançou o Posicionamento de Diversidade, um evento realizado na Academia Santander com a presença de 120 líderes do Santander Brasil e com a participação ativa do CEO. Foi realizado um treinamento de vieses inconscientes (sobre as barreiras invisíveis que criam estereótipos e determinam os comportamentos), debates, palestras e experiências interativas, com o objetivo de sensibilizar o grupo e abordar o assunto sobre outras perspectivas.

A empresa apresenta comitês de diversidade, onde conta com colaboradores empenhados em trabalhar e disseminar a diversidade por meio da informação, conscientização e engajamento dos funcionários, garantindo que a equidade e meritocracia estejam sempre presentes.

Cerca de 20% do total de seus funcionários são negros. A empresa lançou vídeos internos com exemplos reais para fortalecer o vínculo e encorajar o autodesenvolvimento desses profissionais. Também publicou vídeos em redes sociais com depoimentos de representantes de cada público para aumentar a atratividade.

A empresa tem 5% de profissionais com deficiência e cumpre a cota legal desde 2010. Para conhecer melhor seus funcionários e criar oportunidades de desenvolvimento, criou o aplicativo Habilidade não tem Limite, destinado a pessoas com deficiência e disponível também em versão desktop para deficientes visuais. A ferramenta permite que esses funcionários identifiquem e aprimorem suas competências por meio de um jogo e, então, trilhem caminhos para seu crescimento na organização.

O Santander possui uma área denominada "RH – Diversidade" e para realizar o acompanhamento e evolução do tema, estabeleceu uma governança realizada através de um comitê sênior. Os principais objetivos das ações são informar, conscientizar e engajar os funcionários e também atrair profissionais de mercado. Para a gestão deste tema, a empresa possui Código de Conduta Ética; o Manifesto de Diversidade; e o Portal de Diversidade; a Política de Direitos Humanos e Governança de Diversidade. Seu posicionamento está

baseado em três pilares: indivíduo, banco e sociedade. Também aderiu aos Princípios de Empoderamento das Mulheres, iniciativa da ONU Mulheres e do Pacto Global da ONU, no qual faz palestras para compartilhar ações e conceitos de vieses inconscientes. Também participa de grupos para a troca de boas práticas, como o Movimento Mulher 360, Mulheres do Brasil e Afrobras - Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial. Por meio do dashboard de Diversidade, é feito acompanhamento das metas e ações, que impactam na remuneração variável dos executivos. Para gênero, estabeleceu a meta de 24% de mulheres em cargos executivos até 2019, sendo que já alcançou 19,48% em 2017. Para raça, a meta é de 22% de funcionários negros até 2019 e já alcançou 21,30%

A empresa acredita que quanto maior a diversidade de gênero, orientação sexual, raça, pensamentos e origens, maior é a capacidade de compreender e zelar pelas relações humanas no dia a dia, nos serviços prestados aos clientes e também na nossa vida em sociedade. Dessa maneira, estimular a diversidade significa: refletir internamente a sociedade em que está inserida; resgatar a qualidade das relações humanas; melhorar a satisfação com as atividades profissionais; aumentar a produtividade com valor agregado nos serviços que são prestados; valorizar a imagem do Banco junto ao mercado consumidor e a opinião pública; fortalecer o desempenho financeiro e reduzir a vulnerabilidade das empresas frente à velocidade das transformações.

5 CONCLUSÃO

A sociedade está se tornando mais heterogênea, e isso não é um fato isolado, mas um fenômeno global. Portanto, as organizações que buscam sobreviver num mundo cada vez mais competitivo precisarão lidar com o desafio da complexidade do hibridismo cultural que caracterizará as organizações multiculturais.

A diversidade organizacional se refere a diferenças entre indivíduos em uma organização. Dimensões comuns da diversidade incluem raça, etnia, gênero, deficiências, orientação sexual e religião. As organizações têm o desafio de acomodar em seu ambiente diferentes estilos de vida, necessidades e modos de trabalhar.

A gestão da diversidade é importante porque pode gerar empregados mais comprometidos, mais satisfeitos e com melhor nível de desempenho; pode atrair melhores talentos; pode acarretar um melhor processo de tomada de decisão em grupo; e pode gerar um desempenho financeiro melhor para organização. Administrar a diversidade com eficácia também garante que será mantido o princípio moral de que todos devem ser tratados com justiça e pode resultar em menor número de ações judiciais motivadas por discriminação. Além disso, a diversidade da força de trabalho poderá melhorar a imagem da organização, aumentar a criatividade e a inovação.

Quando os funcionários percebem que podem ser quem realmente são no ambiente de trabalho sem pré-julgamentos, tendem a ficar ainda mais motivados em contribuir com a evolução da companhia, auxiliando-a a alcançar seu potencial máximo.

A gestão da diversidade deve ser um compromisso contínuo que passa por todos os níveis da organização. Práticas de gestão

da grupos, recrutamento, contratação, retenção e desenvolvimento podem ser desenvolvidas para que a diversidade seja usada a favor da vantagem competitiva da empresa.

Por fim, a gestão da diversidade considerada um diferencial estratégico porque as empresas conseguem se manter mais competitiva no mercado em relação à concorrência. Por contratarem profissionais de origens diversas, recebem ideias e opiniões diferentes para cada projeto ou ação, aumentando a chance de gerarem resultados positivos. A diversidade melhora a produtividade, a vantagem competitiva, aumenta a oportunidade a mão de obra ainda mais qualificada e melhora o desempenho financeiro.

É importante sugerir que o presente estudo não se encerre juntamente com essa pesquisa, proponho outros estudos de caso que abordem a aplicação da gestão da diversidade em outras empresas e os resultados que obtiveram com sua aplicação.

REFERÊNCIAS

- [1]. AINDA à procura da diversidade. Revista VOCE S/A. São Paulo, p.13, fev. 2018.
- [2]. ALYRIO, ROVIGATI DANILO. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- [3]. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. Valorização da diversidade. 2015. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/wp-content/uploads/2015/05/2015-abrh-manual-valoriza%3%87%c3%83o-da-diversidade-final-r1.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2018.
- [4]. ABREU, Igor. Et al. O Impacto da Gestão da Diversidade nas Relações Raciais no Ambiente Organizacional: um Fator Crítico de Sucesso. Associação Educacional Dom Bosco. 22 out. 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920529.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2017.
- [5]. BORIN, Fernanda; FIENO, Priscila; SAMPAIO, Bernardo. Diversidade: inclusão ou estratégia? Harvard Business Review. 10 out. 2015. Disponível em: < Erro! A referência de hiperlink não é válida. diversidade-inclusao-ou-estrategia/>. Acesso em: 09 fev. 2018.
- [6]. CALAIS, Cláudia Buzzette. Como transformar a diversidade em instrumento de competitividade e inovação. Administradores. 12 dez. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/como-transformar-a-diversidade-em-um-instrumento-de-competitividade-e-inovacao/122589/>>. Acesso em: 13 fev. 2018.
- [7]. CINTRA, Josiane, DALBEM, Eloisa. Comportamento Organizacional. 1. ed. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2016.
- [8]. CLOSS, Daniéli. Diversidade nas organizações - Problema ou Solução. Endomarketing .tv. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/diversidade-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 09 fev. 2018.
- [9]. COTELLA, Adrienne; HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet. Comportamento Organizacional. Tradução e revisão técnica Teresa Cristina Padilha de Souza. 3.ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, RJ.
- [10]. FEITOZA, Regina. 6 Vantagens da diversidade no local de trabalho. LinkedIn. 21 março 2017. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/6-vantagens-da-diversidade-local-de-trabalho-regina-feitoza>>. Acesso em: 14 fev. 2018.
- [11]. GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [12]. GHETLER, Marlana. Diversidade nas empresas. RH Portal. Disponível em: <

<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/diversidade-nas-empresas/> >. Acesso em: 13 jun. 2018.

[13]. HOLLENBECK, John R.; WAGNER, A. Comportamento Organizacional. Tradução Sílvio Floreal Antunha. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

[14]. HUNT, James G.; OSTORN, Richard N.; SCHERMERHORN, Jr. Fundamentos do Comportamento Organizacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

[15]. INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE. Como as empresas podem e devem valorizar a diversidade. 07 set. 2000. Disponível em: < <https://www3.ethos.org.br/cedoc/como-as-empresas-podem-e-devem-valorizar-a-diversidade-setembro2000/#.WoycBKjwblU> >. Acesso em: 20 set. 2017.

[16]. JUDGE, Timothy A.; ROBBINS, Stephen P. Fundamentos do Comportamento Organizacional. Tradução e revisão Ana Julia Perrotti Garcia e Cecília Maduro. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

[17]. KLINKE, Matias. A gestão da diversidade. ECOSOCIAL. Disponível em: <<http://ecosocial.com.br/desenvolvimento-humano/noticia/artigo-a-gestao-da-diversidade>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

[18]. KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. Metodologia da pesquisa: guia prático. 1. ed. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

[19]. LESSA, Erica Nascimento et al. O ato de administrar a diversidade cultural na empresa. Uniceusa. Disponível em: < http://www.ibes.edu.br/aluno/arquivos/artigo_administrar_diversidade_cultural.pdf >. Acesso em: 12 fev. 2018.

[20]. L.S. Até 2030, 43% da força de trabalho mundial será formada por minorias. Revista Apólice. 09 ago. 2017. Disponível em: <<http://www.revistaapolice.com.br/2017/08/ate-2030-43-da-forca-de-trabalho-mundial-sera-formada-por-minorias/>>. Acesso em: 18 fev. 2018.

[21]. MAIA, Paula Lopes de Oliveira. As organizações contemporâneas e a gestão da

diversidade. Administradores. 19 ago. 2017. Disponível em: <Erro! A referência de hiperlink não é válida.> [com.br/artigos/negocios/as-organizacaoes-contemporaneas-e-a-gestao-da-diversidade/106424/](http://www.com.br/artigos/negocios/as-organizacaoes-contemporaneas-e-a-gestao-da-diversidade/106424/) >. Acesso em: 06 fev. 2018.

[22]. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

[23]. PROMOÇÃO da diversidade. Santander. 25 out 2017. Disponível em: <<https://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Praticas-de-Gestao/Paginas/Pro-mocao-da-Diversidade.aspx>>. Acesso em: 14 fev. 2018.

[24]. RELLO, Elisabete; REZENDE, Anna Paula. Um bom motivo para investir em diversidade. Revista VOCÊ RH, São Paulo, p.42, Out/Nov. 2017.

[25]. ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. Tradução e revisão técnica Reynaldo Marcondes. 11. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

[26]. SABINO, Rafaella. Saiba a importância da diversidade nas organizações. Unama. 10 jan. 2018. Disponível em: < <http://www.unama.br/noticias/saiba-importancia-da-diversidade-nas-organicoes> >. Acesso em: 19 fev. 2018.

[27]. SAMPSON, Jonathan. A palavra de ordem é diversidade. EXAME. 18 abr. 2017. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/negocios/a-palavra-de-ordem-e-diversidade/> >. Acesso em: 06 fev. 2018.

[28]. SANTANDER. Relatório Anual 2017. Disponível em: < https://sustentabilidade.santander.com.br/pt/Governanca/Relatorios/Relatorio_Anual_2017.pdf >. Acesso em: 13 jun. 2018.

[29]. SANTANDER. Santander no Brasil. Disponível em: <<https://www.santander.com.br/br/o-santander/institucional/santander-no-brasil>>. Acesso em: 17 fev. 2018.

[30]. VERGARA, Sylvania Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIÇÕES

ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos

EUA – Estados Unidos da América

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LGBTTT – Lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros

RH – Recursos Humanos

PAPE - Programa de Apoio Pessoal Especializa.

Capítulo 11

O FENÔMENO TETO DE VIDRO E A ASCENSÃO DA MULHER NA ORGANIZAÇÃO

Ana Claudia de Almeida Braga Martins

Marisa Claudia Jacometo Durante

Resumo: Nos dias atuais as mulheres estão ocupando cada vez mais espaço tanto sociais, culturais, profissionais e políticos, que tradicionalmente apenas homens ocupavam. Nesse sentido as barreiras que as mulheres enfrentam nas organizações em relação a alavancagem de cargo a níveis mais elevado é denominado o Fenômeno Teto de Vidro. O objetivo deste estudo é identificar se o fenômeno teto de vidro ainda se faz presente nas organizações. De modo específico: a) conhecer o mercado de trabalho para mulheres em Lucas do Rio Verde; b) pesquisar se as mulheres estão em ascensão profissional nas organizações em Lucas do Rio Verde; c) investigar se o fenômeno do teto de vidro está presente nas organizações em Lucas do Rio Verde; d) relacionar o fenômeno do teto de vidro com a ascensão profissional da mulher nas organizações em Lucas do Rio Verde. Para essa pesquisa utilizou-se como abordagem o método indutivo e qualitativo com enfoque descritivo, sendo um estudo de caso com questionário aplicado a 9 (nove) mulheres com escolha intencional. Os principais resultados indicam que barreiras características do fenômeno teto de vidro ainda existem, mas esse fato não tem impedido que as mulheres sejam maioria no quadro de funcionários das empresas pesquisadas de Lucas do Rio Verde- MT. Considera-se que o fenômeno teto de vidro ainda se encontra em uma pequena porcentagem alocada em algumas organizações, porém não impedem as mulheres de alavancar em cargos de níveis mais elevado.

Palavras-chave: Fenômeno Teto de Vidro. Mercado de Trabalho. Diversidade de Gênero.

1 INTRODUÇÃO

Nas décadas passadas as mulheres eram vistas apenas como dona de casa, cuidadora de filhos, e seu esposo o provedor econômico do lar. Nos dias atuais as mulheres estão ocupando cada vez mais espaço tanto sociais, culturais, profissionais e políticos, que tradicionalmente apenas homens ocupavam.

“A busca pela igualdade de direitos na diferença e a paixão por tornar-se sujeito de sua própria história, tem sido uma constante nas reivindicações das mulheres” (MIRANDA, 2006, p.12). No que tange as organizações, a relação de gênero ainda é caracterizada por diferenças, pois as mulheres dependem da cultura da organização, sendo que nesses locais elas ainda são diferenciadas pelo sexo.

No tocante a salários e promoções, estes, se comparado ao dos homens, são bem inferiores, incluindo posições de destaque. São algumas das restrições que muitas mulheres têm se deparado no ambiente profissional. Mesmo com aumento progressivo de mulheres no mercado formal, ainda existe um afunilamento hierárquico a respeito da posição em cargo de níveis mais elevado. Esse fenômeno é proveniente de barreiras, sutis e transparente, que influenciam de certa forma as oportunidades de crescimento ao gênero feminino, bem como a ascensão profissional, denominado de efeito teto de vidro (MIRANDA, 2006).

As constantes transformações que ocorre nas organizações, juntamente com a competitividade e processo tecnológico, faz com que o ambiente organizacional fique mais complexo e dinâmico, remetendo a uma diversidade interna de pessoas ainda maior. Esse aumento de diversidade e complexidade nas organizações faz surgir contradições e assimetrias nesse ambiente de interação social na qual a relação de gênero se faz presente em todos os aspectos organizacional.

Como exemplo da diversidade feminina e masculina nos setores de atividade econômica em relação ao serviço prestado as empresas, segundo dados do IBGE, é que nos anos de 2003 e 2011 houve um crescimento da participação feminina de 11,6% para 14,9%, já o percentual de crescimento entre os homens foi de 14,8% para 17,0%. Em outros serviços as mulheres tiveram crescimento de 15,1% para 16,02%, no entanto para os homens o crescimento foi de 18,6% para 19,0%.

Dessa forma surge o interesse de trazer para o meio acadêmico estudos atuais sobre o fenômeno teto de vidro e se ainda se faz presente nas organizações? É objetivo geral deste trabalho, identificar se o fenômeno do teto de vidro ainda se faz presente nas organizações. Como objetivos específicos: a) conhecer o mercado de trabalho para mulheres em Lucas do Rio Verde; b) pesquisar se a mulheres estão em ascensão profissional nas organizações em Lucas do Rio Verde; c) investigar se o fenômeno do teto de vidro está presente nas organizações em Lucas do Rio Verde; d) relacionar o fenômeno do teto de vidro com a ascensão profissional da mulher nas organizações em Lucas do Rio Verde.

O tema abordado neste artigo justifica-se pelo interesse da pesquisadora em conhecer o fenômeno do teto de vidro, assim como a ascensão da mulher no mercado de trabalho.

Esse tema é de grande valia para a sociedade de modo geral e principalmente para a população de Lucas do Rio Verde, eis que através dos dados coletados e de suas análises, se terá conhecimento de como está o mercado de trabalho para as mulheres neste município.

A contribuição reside em proporcionar melhor entendimento sobre o fenômeno teto de vidro e seu efeito no mercado de trabalho desta região, assim como se as mulheres estão em ascensão nas organizações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O FENÔMENO “TETO DE VIDRO” (GLASS CEILING)

O objeto do presente estudo é o fenômeno do teto de vidro que foi introduzido na década de 80 nos Estados Unidos, e foi utilizado para descrever barreiras que as mulheres enfrentam nas organizações em relação a alavancagem de cargos a nível mais elevado. “Tal barreira afetaria as mulheres como grupo, impedindo avanços individuais exclusivamente em função de seu gênero, e não pela inabilidade de ocupar posições no topo da hierarquia organizacional” (MORRISON, 1992 apud MIRANDA, 2006, p.58). Na concepção de alguns autores o fenômeno teto de vidro se enfatiza na relação de poder, correlacionando com a questão da desigualdade de gênero, como forma de opressão.

Muitas críticas foram feitas nas décadas de 70 e 80 sobre os padrões estabelecidos na teorização das organizações. Foram várias origens e críticas nas quais influenciaram um aparato de “combinação de marxismo, teoria crítica e metodologia etnológica; perspectivas que buscavam a identificação de múltiplos paradigmas sociológicos, entre eles o próprio feminismo” (CLEGG, 1999 apud MIRANDA, 2006, p.58). Apesar das várias tentativas em modificar a trajetória sobre o processo de teorização organizacional, esta tem permanecido intacta à análise do gênero.

Apesar dessa realidade, Miranda (2006) faz menção ao gênero como base que está alocada em quase todos os processos da vida organizacional, incluindo brincadeiras, metáforas utilizadas, políticas administrativas, linguagem corporal e o ambiente como formas de evidenciar o fenômeno teto de vidro intrínseco nas organizações.

Martin (2000) (apud MIRANDA, 2006, p.59) “sugere que o conflito entre gêneros nas organizações é frequentemente encoberto ou escondido nas entrelinhas do que as pessoas falam e fazem, de maneira análoga às formas mais sutis de discriminação”. Esses conflitos entre gêneros devem ser tratados com mais nitidez pela organização ao invés de serem supracitados.

Meyer (2000) (apud MIRANDA, 2006, p.58) em sua análise sobre organizações e gênero, sugere que “as organizações não se configuram em espaços nos quais as pessoas ingressam, mas em redes emaranhadas de relações, nas quais a questão do gênero se encontra profundamente incrustada”. Tendo como principal característica da identidade pessoal o gênero da pessoa que ocupa papel importante nas relações interpessoais e de trabalho.

Apesar de muitas conquistas após o movimento feminista da década de (60) em relação ao meio familiar, trabalho e sociedade, as mulheres ainda enfrentam dificuldade, pois ainda existem diferenças entre o gênero feminino e masculino. Tais dificuldades são demonstradas muitas vezes com salários mais baixos, dificuldade de promoção e enfrentam obstáculos para exercer determinadas funções entre outros.

No entanto, com o processo de reestruturação produtiva, “essas questões de gênero emergem em maior intensidade, visto que as organizações têm procurado por diversidade para a formação de seus quadros de pessoal,

visando a promover a criatividade e flexibilidade em seus produtos e processos” (MIRANDA, 2006, p.60). Assim, aliadas ao expressivo aumento de mulheres adentrando no mercado de trabalho, as organizações no geral têm sido mais receptivas ao trabalho feminino.

Essa receptividade ao sexo feminino, deve ser avaliada com atenção, pois estudo como o de Souza e Guimarães (2000) (apud MIRANDA, 2006, p.60) indicam que “apesar da maior abertura para a entrada de mulheres nas organizações, não são todos os postos que se mostram disponíveis para serem ocupados por elas”. Isso quer dizer que com um contingente de mulheres adentrando no mercado de trabalho, muitas delas podem sofrer limitações em relação ao acesso a determinados cargos, tendo em vista a exigência maior de qualificação na ascensão de carreira. Confirmando essa análise, Carvalho e Carvalho (2001) (apud MIRANDA, 2006, p.60) observam que “as diferenças entre os sexos têm sido percebidas através da história, não apenas como diferenças, mas sobretudo como sinais de superioridade do masculino sobre o feminino”. Circunstância adversa vem ocorrendo para as mulheres, senão em todas, mas na grande maioria das sociedades historicamente conhecidas.

Belle (1993) (apud MIRANDA, 2006, p.60) propõe que “não existem mais espaços reservados, onde os papéis são atribuídos em caráter definitivo, e não há separações estritas ou muros intransponíveis entre o feminino e o masculino”. Podendo ser notado uma segregação velada e disfarçada que atinge as mulheres no ambiente organizacional.

Mesmo com avanços ocorridos em muitas organizações, percebe-se ainda a existência do fenômeno teto de vidro alocadas nesses locais, no que tange a relação hierárquica reflete-se em mecanismo de segregação, onde ainda há diferença em oportunidades de carreira, impedindo assim, a ascensão profissional de muitas mulheres.

2.2 DIVERSIDADE DE GÊNERO

A palavra diversidade de gênero remete a muitos aspectos como formação de raça, cor, sexo entre outros, mas gênero quando conceituado diz respeito a diferenciação entre o sexo feminino e masculino.

O termo gênero vem do “Latim *genus*, que significa nascimento, família e tipo” (MAXWELL, 2015, p.01). No que tange o termo gênero é utilizado como um conceito gramatical de palavras, que divide entre feminino, masculino e neutro. Contudo em sua origem grega, “*genos* e *genea*, o termo também fizesse referência ao sexo, foi somente a partir do século XV que esta associação passou a ser mais utilizada, ou seja, o termo gênero passou a ser sinônimo do sexo biológico dos indivíduos” (MAXWELL, 2015, p.01).

O termo passou a ser utilizado nos estudos com intuito de compreender as formas de distinção que as diferenças sexuais instigam em uma sociedade. “Assim, gênero passou a constituir uma entidade moral, política e cultural, ou seja, uma construção ideológica, em contraposição a sexo, que se mantém como uma especificidade anatômica” (OLIVIERA e KNÖNER, 2005 apud PRAUN, 2011, p.02). O termo gênero vai além das fronteiras, antes pensava-se somente no sexo biológico dos seres.

Porém com os estudos realizados o termo gênero abrange características distintas relacionadas as diferenças sexuais entre homens e mulheres em uma sociedade, incluindo a vida social, cultural e política.

O termo gênero, utilizado e construído pela sociedade, serve para distinção entre indivíduos de sexos diferentes. “Essa classificação possibilita a construção de significados sociais e culturais que distinguem cada categoria anatômica sexual e que são repassados aos indivíduos desde a infância” (DEZIN, 1995 apud PRAUN, 2011, p.02).

No que diz respeito ao conceito de gênero abrange as características psicológicas, culturais e sociais que são fortemente relacionadas com as categorias biológicas de homem e mulher. Para Nogueira (2001) (apud PRAUN, 2011, p.02) gênero é o “termo usado no contexto social, podendo ser definido como um esquema para a categorização dos indivíduos (na perspectiva da cognição social) esquema esse que utiliza as diferenças biológicas como base para a designação de diferenças sociais”.

Além desse conceito de gênero, existem outros, pois o termo é bastante complexo, podendo ser definido e redefinido. De acordo com Praun (2011, p.02) “o conceito de gênero enfatiza todo um sistema de relações que, embora possa incluir o sexo, não é por ele

determinado, nem determina diretamente a sexualidade”. Dessa forma o termo gênero abrange categoria distintas que estão ligadas aos indivíduos com diferenças biológicas, no entanto importantes para o convívio social.

No Brasil o conceito de gênero passou a ser utilizado pelo movimento feminista no final dos anos 80. Surgiu como categoria de análise em estudos que tinha intuito de demarcar lugares e distinguir o que é da ordem do homem e da mulher. “A nova concepção possibilitou, também, analisar as diferenças entre pessoas, coisas e situações vivenciadas. A utilização do conceito de gênero proporcionou o afastamento da ideia de determinismo biológico relativa ao sexo” (OLIVEIRA e KNÖNER, 2005 apud PRAUN, 2011, p.03). A sociedade denomina as pessoas, de feminino e masculino determinando atributos respectivamente por ser homem e mulher. No entanto o gênero feminino só é construído porque há uma oposição ao gênero masculino, mas nas diferenças homem e mulher se constroem juntos.

Portanto, “o conceito de gênero implica um conceito de relação, uma vez que o universo das mulheres está inserido no universo dos homens e vice-versa. Dessa forma, o gênero acontece apenas nas relações” (PRAUN, 2011, p.03). Essas relações não estão intimamente ligadas a desigualdade ou poder. Contudo gênero compõe uma construção social, incluindo relações de poder entre ambos os sexos. Essas relações podem variar sobre diferentes sociedades e culturas, ou mesmo dentro de uma mesma sociedade.

O termo diversidade quando relacionada as organizações, da ideia de diferenciação de pessoas quanto a questão do gênero, raça, idade e habilidades físicas; no entanto, para Milliken e Martins (1996) (apud SILVEIRA, 2006, p.04), “diversidade quer apenas dizer variedade. Tal variedade pode referir-se aos traços, é verdade, mas também às diferenças de crenças, valores e estilos de cognição decorrentes de experiências prévias”. Contudo a diversidade engloba um aparato de informações, incluindo pessoas, grupos, organizações, sociedades entre outros.

Embora a diversidade esteja relacionada a vários aspectos, a questão do gênero está intimamente ligada ao sexo feminino e masculino, porém com enfoque na construção social, mas quando referimos a diversidade

de gêneros, característica essa de diferenciação biológica muitos estudos:

Aceitam a concepção de que, se por um lado há diferenças biológicas que caracterizam o pertencimento ao sexo masculino ou ao feminino (função reprodutora e força física), por outro a masculinidade ou feminilidade é uma construção social e reproduz as condições contextuais desenvolvidas e reforçadas pelas instituições, como o sistema educacional, as políticas públicas e organizacionais, família, religião, cultura nacional, etc. (SILVEIRA, 2006, p.04).

Assim a palavra feminino e masculino está inteiramente ligada a trações de personalidade fundamentais, e aos estilos de interação interpessoal que são aferidas como socialmente apropriadas ao contexto específico.

A sociologia também descreve a relação de gêneros com a participação de homens e mulheres em organizações públicas e privadas. “Segundo uma visão durkheimiana, a menor participação da mulher na esfera pública decorreria das diferenças físicas e emocionais entre mulheres e homens, incluindo a menor capacidade craniana das mulheres” (CROMPTON, 1999 apud SILVEIRA, 2006, p.05).

De acordo com essa afirmação a mulher era vista como incapaz intelectualmente, física e emocional para as operações que deveria desenvolver na esfera pública. Todavia o conceito de feminino relacionados as características biológicas, inclui maternidade e menor força física, esse termo foi utilizado como base para o estabelecimento das diferenças laborais entre sexo opostos.

No entanto nas últimas décadas observou-se um aumento da inserção feminina no mercado de trabalho. As mulheres vêm se organizando com intuito de modificar as diferenças das práticas organizacionais relacionadas a questão do gênero. “As conquistas profissionais das mulheres são “exaltadas pela mídia em geral e o homem, que antes era o único provedor da família, passa a dividir essa tarefa com a esposa/companheira” (CAPELLE, 2003 apud SILVEIRA, 2006, p.05).

Todavia as tarefas relacionadas aos afazeres domésticos, fica apenas para as mulheres, visto que não há distribuição e divisão desse trabalho entre ambos os sexos, tendo como

consequência a sobrecarga de dupla jornada de trabalho, empresa e casa.

Contudo a população de homens e mulheres empregados tanto formal como informal se distribuem de forma distinta nas organizações, incluindo as atividades econômicas como na distribuição interna de cargos nas empresas, e ainda que haja um questionamento sobre o determinismo biológico, a heterogeneidade de gênero nas empresas reproduz muitas vezes essa segregação, onde mulheres são direcionadas para determinados cargos e homens para outro, isso não quer dizer necessariamente uma diversidade nas organizações.

2.3 MERCADO DE TRABALHO

A origem do mercado de trabalho se deu com êxodo da população camponesa para os grandes centros, alguns saíram espontaneamente, outros foram forçados a deixarem as terras onde produziam seu próprio alimento. O processo de saída da população camponesa iniciou com um amplo processo de expropriação de terras ocorrido a partir dos séculos XV e XVI, “sob várias formas (cercamentos de terras, dissolução das terras comuns, roubo das terras da Igreja, fim da servidão, etc.), esse é o processo histórico que dissocia o camponês (o produtor direto) de seus meios de subsistência e meios de trabalho” (KIRDEIKAS, 2003, p.01). Essas dissoluções e expropriação ocorreram com o crescimento de indústrias nascentes, as quais necessitavam de mão de obra para a produção industrial e é nesse contexto que entra os pobres e camponeses, que além de perderem as terras de cultivo, se viam obrigados a vender sua força de trabalho para o modo capitalista de produção.

O Estado entra nesse cenário como aliado da burguesia industrial, tendo com intuito garantir a disciplina para o trabalho regular, via coerção, violência física e moral, “sobre os pobres camponeses expropriados, entregando ao capital, a mão de obra necessária, e com salários rebaixados” (KIRDEIKAS, 2003, p.02). Para formar um mercado de trabalho regular, os pobres e camponeses foram convertidos em proletários, implicando a estes, de certa forma, disciplina para o desenvolvimento do trabalho.

Nesse contexto, Marx (1982) (apud KIRDEIKAS, 2003, p.02) discorre que “os

camponeses expropriados não poderiam ser absorvidos pela manufatura na mesma velocidade e rapidez com que se tornavam disponíveis. Isso provocou uma grande crise social, com o aumento do número de mendigos, ladrões e vagabundos”. No entanto, para coibir essa população e forçá-la ao trabalho na indústria surge então as chamadas leis sanguinárias do século XVI que davam ao Estado o direito de punir de forma severas as pessoas que mendigavam e vadiavam, através de açoite, marcas a ferro quente torturas e outros meios violentos e vexatórios, vindo a obrigar aqueles que não tinham trabalho a procurar, empregos nas manufaturas e outros setores da produção industrial daquela época.

De acordo com Marx (1982) “Assim, a população rural, expropriada e expulsa de suas terras, compelida à vagabundagem, foi enquadrada na disciplina exigida pelo sistema assalariado, por meio de um grotesco terrorismo legalizado que empregava o açoite, o ferro em brasa e a tortura” (apud KIRDEIKAS, 2003, p.02). Todo esse processo ocorreu porque tinha a frente o Estado que garantia as indústrias mão de obra regular, através de coerção, opressão violenta e moral, e ainda regulou os salários de forma a beneficiar a acumulação de capital.

A burguesia nascente precisava e empregava a força do estado, para ‘regular’ o salário, isto é, comprimi-lo dentro de limites convenientes à produção de mais-valia, para prolongar a jornada de trabalho e para manter o próprio trabalhador num grau adequado de dependência. Temos aí um fator fundamental da chamada acumulação primitiva (MARX, 1982 apud KIRDEIKAS, 2003, p.02).

As indústrias além de empregar força de trabalho forçado, com longas jornadas de trabalho e salários baixos, deixavam os trabalhadores com grau de dependência ainda maior, muitos viam se obrigados a produzir mais para poder sobreviver.

Assim, o mercado de trabalho veio a se consolidar, com a intervenção do Estado que tinha interesse em regular o mercado de trabalho incluindo os salários, com intuito em contrair uma parte desse capital. É através dessa consolidação do mercado de trabalho capitalista que as indústrias garantiam a produção e reprodução de produtos e serviço nos quais eram convertidos em bens.

O funcionamento do mercado de trabalho é de extrema importância para o desenvolvimento e crescimento econômico de um país, é através do processo de trabalho que são gerados salários, emprego, desemprego, distribuição de renda e acréscimo de produção, esse ciclo ocorre porque a interesse entre trabalhador e organização em elevar ao máximo seu nível de bem-estar, assim como melhorar o sistema capitalista de produção.

Para o autor Adam Smith economista clássico o conceito de mercado de trabalho segue da seguinte forma. O funcionamento do mercado de trabalho “é idêntico aos demais mercados, podendo ser verificados comportamentos econômicos de firmas e indivíduos que buscam maximizar seu bem-estar e onde as funções da oferta e demanda de emprego dependem do nível de salário” (apud OLIVEIRA; et al, 2010, p.04). Caso haja desequilíbrio entre oferta e demanda, e se todas as pessoas não encontrarem trabalho, isso significa que o nível de salário está muito alto. As organizações tendem a “contratar trabalhadores enquanto seu custo marginal é inferior à produtividade marginal do trabalho. A baixa do custo do trabalho se traduz então por um crescimento da oferta de emprego” (OLIVEIRA; et al, 2010, p.04). Porém, há outros elementos que influenciam de forma direta na questão do desemprego, seriam eles sindicatos, convenções coletivas entre outros.

Já para o autor Marx o funcionamento do mercado de trabalho engloba outros aspectos como o desenvolvimento tecnológico. “A propriedade dos meios de produção e do desenvolvimento tecnológico permite ao capitalista manter uma parcela dos trabalhadores desempregados” (OLIVEIRA; et al, 2010, p.05). A existência de ter muitas pessoas para trabalhar possibilita a organização manter os salários a níveis tão próximos quanto possíveis a nível de subsistência. Mesmo tendo a possibilidade de alcançar o pleno emprego, isso não significa que possa ser duradouro, visto que o sistema capitalista é instável e pode ser caracterizado por crises econômicas.

Desse modo a organização do mercado de trabalho é definida por uma “desigualdade na distribuição dos recursos de poder entre as duas partes, bem como dos diferentes membros (trabalhadores ou organizações) dentro de seu respectivo grupo” (OLIVEIRA; et al, 2010, p.05). O lado da oferta por ser

mais frágil, tem dificuldade em negociar ficando a critério da empresa o estabelecimento do salário.

Ao analisar o mercado entre duas vertentes, clássica e Marx, mantem a ideia da economia clássica onde a relação de trabalho está inteiramente ligada na oferta e demanda de mão de obra. Sua maior contribuição esta interligada no mercado de trabalho com o funcionamento do capitalismo, demonstrando que no desenvolvimento continuo de reprodução do capital, com intuito de ampliar o mais valia, no qual o processo de trabalho seria transformado pela continua mudança na tecnologia.

O mercado de trabalho está inteiramente ligado a questão da oferta de mão de obra, assim como da demanda das organizações, de um lado a empresa com seu capital oferecendo salários de acordo com seu potencial de pagamento e do outro o trabalhador que necessita vender sua força de trabalho para obter seu bem-estar e sua subsistência. No entanto a questão da tecnologia também está inteiramente ligada com o mercado, é através dela que a produção do capital tem aumentado, gerando emprego e desemprego, possibilitando a organização manter trabalhadores ou dispensa-los.

2.3.1 MERCADO DE TRABALHO PARA AS MULHERES

As estatísticas apontam que as mulheres são maioria no Brasil. De acordo com dados do IBGE em 2013 "indicam que viviam no Brasil 103,5 milhões de mulheres, o equivalente a 51,4% da população". Embora o sexo feminino seja mais de cinquenta por cento da população no país, não quer dizer que no mercado de trabalho elas sejam maioria.

Segundo dados do Ministério do Trabalho (2016) a taxa de mulheres fora do mercado de trabalho ainda é grande, a população feminina permanece sendo a maioria entre os inativos - 26,7 milhões de inativas e 9,1 milhões de inativos em 2014 - e, considerando a população ocupada, ainda recebem 30% a menos que os homens (na média, R\$ 1.288 contra R\$ 1.831, em 2014). Os números demonstram grande discrepância em relação as mulheres fora do mercado, incluindo a

questão salarial entre os gêneros, que ainda é desigual.

No entanto é preciso considerar que, apesar de algumas conquistas, elas não alcançaram efetivamente uma igualdade de direito neste cenário. De acordo com Ventura (2008, p.02) "Prova disso é que ocupam posição subalterna na hierarquia trabalhista, e são expostas a condições diferenciadas das dos homens no processo produtivo". Essas condições ainda são levadas a cabo quando se refere a questão salarial. "O preconceito e a opressão contra a mulher trabalhadora também se manifestam na desigualdade salarial, o que contradiz sua crescente participação no mercado de trabalho" (ANTUNES, 2001 apud VENTURA, 2008, p. 02). Mesmo com todas essas diferenças as mulheres permanecem lutando por igualdade social.

Mas em relação a ascensão delas nas organizações vem ocorrendo um aumento gradativo. De acordo com pesquisa relatada pelo G1, São Paulo no Brasil teve aumento de mulheres em cargo de liderança. "A presença de mulheres em cargos de CEO aumentou de 5% em 2015 para 11% neste ano. O número de empresas com mulheres no comando financeiro (CFO) também registrou o mesmo salto, de 5% para 11%" (G1, 2016). Esses dados apontam que mesmo com as barreiras enfrentada as mulheres, estão cada vez mais conquistando seu espaço.

3 METODOLOGIA

Para essa pesquisa foi utilizado o método de abordagem indutivo porque buscou-se a partir de dados específicos generalizar resultados sob a interpretação do pesquisador. A abordagem é qualitativa. A pesquisa com base nos objetivos é descritiva. O procedimento utilizado foi a análise de caso a caso visando a coleta de dados sobre o fenômeno teto de vidro objetivando verificar se ele ainda se faz presente nas organizações.

Os sujeitos da pesquisa foram nove mulheres escolhidas intencionalmente que trabalham nos níveis operacional, tático e estratégico nas organizações de Lucas do Rio Verde-MT. A caracterização dos sujeitos foi adquirida através de entrevista com aplicação de questionário, conforme o quadro 1.

QUADRO 1- Caracterização dos sujeitos

Variável	Categoria
Idade	28 a 58=9
Nível de Escolaridade	Ensino fundamental completo=1 Ensino médio incompleto=1 Ensino médio completo=1 Ensino superior incompleto=2 Ensino superior completo=4
Estado Civil	Casadas=8 Solteira=1
Filhos	Sim=8 Não=1
Única provedora do lar	Não=8 Sim=1
Profissão	Operadora de caixa=1 Gerente de gestão de pessoas=1 Enfermeira=1 Tecnóloga em gerenciamento= 1 Administração= 2 Gerente= 1 Auxiliar administrativo= 1 Encarregada de caixa= 1
Tempo de empresa	Empresa privada= 7pessoas entre 6 meses a 23 anos. Empresa pública=2 pessoas entre 1 a 4 anos
Cargos	Operadora de caixa=1nível operacional Gerente de gestão de pessoas=1nível estratégico Gerente vigilância em saúde=1 nível tático Encarregada financeiro = 1nível tático Gerente financeiro=1 nível tático Gerente= 1 nível estratégico Gestora=1 nível estratégico Auxiliar administrativo= 1 nível operacional Encarregada de caixa= 1nível operacional
Por quantos cargos já passou na empresa	2 pessoas= 1cargo 2 pessoas=2 cargos 4 pessoas=3 cargos 1 pessoa=4 cargos

Fonte: Dados das pesquisas 2016

Como instrumento de coleta de dados utilizado foram realizadas entrevistas com questionários, destinadas a nove mulheres que atuam em vários níveis organizacionais, antes mesmo das entrevistas foi esclarecido as entrevistadas o objetivo da pesquisa e os dados coletados da pessoa e da organização permaneceriam em sigilos quanto aos seus nomes e endereços. A coleta dos dados ocorreu no período de 12 de setembro a 03 de outubro de 2016.

Os questionários foram elaborados pela pesquisadora com perguntas que pudessem responder o objetivo geral do artigo, sendo as perguntas de 1 a 9 caracterizavam os sujeitos da pesquisa e as demais questões caracterizadas pelas letras do alfabeto, as participações dessas mulheres estão sendo de grande valia para se chegar ao resultado final.

O tratamento dos dados coletados ocorreu por meio de análise das perguntas mediante explanação dos resultados, os quais são apresentados no capítulo quatro deste artigo.

4.1 Conhecer o Mercado de Trabalho para Mulheres em Lucas do Rio Verde.

4.2 Pesquisar se a Mulheres estão em Ascensão Profissional nas Organizações em Lucas do Rio Verde.

4.3 Investigar se o Fenômeno do Teto de Vidro está Presente nas Organizações em Lucas do Rio Verde.

Os dados coletados através das entrevistas foram analisados com propósito de concluir o objetivo da pesquisa, sendo que para esse fim utilizou-se de comparações entre as respostas e verificou-se semelhanças e divergências entre as mesmas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com intuito de identificar se o fenômeno teto de vidro ainda se faz presente na ascensão profissional das mulheres de Lucas do Rio Verde, aplicou-se entrevista com questionário a 09 mulheres que estão trabalhando em vários níveis organizacionais. Para preservar a identidade das entrevistadas, são identificados ao longo do texto pela numeração de 01 a 09.

4.1 CONHECER O MERCADO DE TRABALHO PARA MULHERES EM LUCAS DO RIO VERDE

Com interesse de conhecer o mercado de trabalho para as mulheres de Lucas do Rio Verde, foi perguntado a elas como enxergam o mercado de trabalho na cidade, 55% disseram que o mercado é dinâmico com muitas oportunidades tanto para mulheres como para homens, sendo que o nível de escolaridade dessas entrevistadas variou entre ensino médio incompleto ao superior completo com especialização. Porém 45% disseram que o mercado além de ser exigente é competitivo e sem muitas opções de trabalho. Pelo exposto, nota-se que as entrevistadas, ainda que cientes do dinamismo do mercado de trabalho, conhecem a necessidade de formação e qualificação para o crescimento profissional.

De acordo com o ponto positivo em relação ao mercado de trabalho, quanto mais investimento em formação, especialização e outros cursos o candidato tem mais chance de conseguir uma vaga de trabalho, sem falar no crescimento da pessoa na organização, tanto que essas mulheres estão atuando nos níveis tático e estratégicos nas empresas nas quais trabalham.

Ainda com interesse em conhecer o mercado de trabalho foi perguntado se em suas percepções há diferença no mercado de trabalho para homens e mulheres, 55% responderam que existe diferença em alguns cargos e que há mais vagas de trabalho para homens do que para mulheres, já 45% disseram que não há diferença, sendo que há vagas de trabalho para ambos os sexos. Através dessas informações percebeu-se que a disponibilidade de vagas de trabalho ainda é maior para os homens.

Continuando no mercado de trabalho foi perguntado se nas organizações nas quais trabalham está havendo vagas de trabalho para as mulheres e, ainda se é comum ter

essas vagas. 80% responderam que no momento está havendo vaga de trabalho para as mulheres e que é comum ter vagas tanto para elas como para eles, sendo que não há diferenciação de sexo, e 20% disseram que no momento não havia vaga disponível, porém é comum ter vagas para ambos os sexos. Nota-se que as organizações onde essas mulheres trabalham além de disponibilizarem vagas para o sexo feminino, não existe preferência por apenas um sexo, mas para ambos.

No tocante a quantidade de homens e mulheres atuando na organização, 55% das entrevistadas disseram que as mulheres são maioria nas organizações que trabalham, tanto na privada como na pública, e 45% responderam que os homens são maioria no quadro de funcionários das empresas nas quais elas atuam.

Estas informações demonstram que as mulheres são maioria nas organizações em que atuam e ainda que o aumento das mulheres no mercado de trabalho vem crescendo a cada dia, trazendo novas perspectivas para o sexo feminino. Nesse sentido, a pesquisa aponta que o mercado de trabalho em Lucas do Rio Verde, além de ser amplo, oferece oportunidades variadas as mulheres. Assim, considera-se que o mercado de trabalho tem disponibilizado vagas voltadas mais para os níveis operacionais e tático.

4.2 PESQUISAR SE A MULHERES ESTÃO EM ASCENSÃO PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES EM LUCAS DO RIO VERDE

Com objetivo de conhecer se as mulheres estão em ascensão profissional foi perguntado a elas se nas empresas nas quais trabalham é feito recrutamento interno e, se feito, para quais cargos. 89% disseram que é feito o recrutamento interno, já em relação aos cargos, estes são para as áreas disponíveis, incluindo o operacional, caixa, financeiro, fiscal, coordenadores, supervisores e gerentes. Em opinião contrária, 11% disse que a organização em que trabalha não faz recrutamento interno porque não há interesse por parte dos funcionários. Esses dados nos revelam que as organizações pesquisadas, antes de buscar novos funcionários, oferecem oportunidades de ascensão aos seus próprios empregados.

Dando continuidade ao estudo, sobre a ascensão profissional, foi perguntado as mulheres participantes da pesquisa, quais os critérios adotados para promoção na sua empresa, onde 78% relataram que o funcionário precisa ser pontual, dedicado, capacitado, ter experiência, conhecimento específico, perfil psicológico, competência, disposição, honestidade, desempenho, disponibilidade, incluindo flexibilidade em lidar com processos difíceis e, por fim, praticar a cultura da empresa. Para 22% não há promoção na organização. Assim, para que a funcionária receba algum tipo de promoção, a pesquisa revela que ela precisa seguir certas exigências que a empresa impõe, melhorando assim seu bem-estar. As promoções nessas empresas incluem os níveis operacionais, tático e estratégico, visto que o nível operacional apenas a entrevistada de número 7 respondeu que a empresa onde ela trabalha promove as funcionárias.

Ainda sobre a ascensão profissional, foi questionado o que é exigido para que ocorra ascensão na empresa. 67% das respondentes relataram que a organização exige que o funcionário seja competente, responsável, que possua conhecimento do processo para novo cargo, assim como formação incluindo a graduação e desempenho onde seu perfil também é avaliado. 11% respondeu que o funcionário precisa se capacitar e entregar resultado no cargo que está para almejar novas oportunidades. Para 11% entende que para se alavancar em determinado cargo na empresa precisa transmitir confiança e interesse. 11% relatou que a empresa exige disponibilidade para trabalhar em qualquer horário.

De acordo com a pesquisa, pode-se observar que cada organização tem sua maneira de ascender o cargo de seus funcionários, porém exige determinadas condições para que isso ocorra, vindo depender do interesse do colaborador.

Foi questionado em quais níveis da organização as mulheres estão atuando, 100% responderam que as mulheres estão atuando desde o nível operacional, tático até o estratégico. Percebeu-se que as mulheres vêm atuando em todos os níveis organizacionais, ou seja, das mulheres entrevistadas três atuam nos níveis operacionais, três nos níveis tático e outras três nos níveis estratégico havendo distribuição igualitária entre os níveis organizacionais.

4.3 INVESTIGAR SE O FENÔMENO DO TETO DE VIDRO ESTÁ PRESENTE NAS ORGANIZAÇÕES EM LUCAS DO RIO VERDE.

Dando seguimento à investigação sobre o fenômeno teto de vidro e se este está presente nas organizações em Lucas do Rio Verde, foi perguntado as entrevistadas se em relação ao salário entre homens e mulheres na organização há diferença e se houver, o por que isso ocorre, onde 78% responderam que não há diferença, no entanto, o salário vai depender do cargo ou função de responsabilidade que exerce na organização. Para 22% das entrevistadas responderam que sim, há diferenças, pois ainda não existe igualdade de direitos.

Neste caso, notou-se que para a maioria das entrevistadas não há percepção em relação a diferença de salários entre homens e mulheres nas organizações onde trabalham, sendo que o diferencial está no cargo que ocupa. As mulheres que responderam de forma positiva estão atuando nos níveis operacionais, táticos e estratégico.

Na sequência, foi perguntado as entrevistadas se a questão de filho pode influenciar na ascensão da mulher na organização. 55,5% responderam que filhos não influenciam na alavancagem profissional de uma mulher, todavia 44,5% disseram que sim, filho pode interferir, influenciar e dificultar o processo de trabalho no momento de uma ascensão profissional.

No caso das entrevistadas, apenas uma não tem filho, sendo que as outras já são mães e os cargos que ocupam são de níveis táticos que exigem responsabilidades. Com isso percebe-se que para a maioria, ainda que não absoluta das entrevistadas, ter filho não impede as mulheres de se ascender em cargos de níveis mais altos, no entanto uma porcentagem considerável delas acredita que filho pode impedir uma mulher de crescer em níveis hierárquicos dentro de uma organização.

Questionadas sobre qual fator pesa mais em uma tomada de decisão por uma posição hierárquica, a questão de gênero ou competência, 100% responderam que a competência pesa mais em uma decisão por posição hierárquica na organização nas quais elas trabalham. A questão de gênero nessas organizações não é relevante, vai depender da capacidade que cada pessoa possui.

Ainda no fenômeno teto de vidro foi perguntado as respondentes se as organizações em que elas atuam são administradas por pessoas do sexo masculino, e se sim, se elas percebem alguma dificuldade para ascensão de mulheres na empresa. 44,4% responderam ser pessoa do sexo masculino que administra a organização e que não há dificuldade para ascensão de mulheres. 33,3% disseram que a empresa na qual trabalham é administrada em conjunto pelo sexo masculino e feminino, e que não veem dificuldades para ascensão profissional. 22,3% relataram que a organização é administrada pelo sexo feminino e que também não há problemas ou dificuldades para alavancagem de mulheres.

De acordo com essas informações percebeu-se que as organizações são flexíveis em relação a ascensão profissional visto que muitas entrevistadas já estão em cargos de níveis hierárquicos, independente se a organização é administrada por homem ou mulher.

Foi questionado as mulheres se nas empresas que trabalham já houve discriminação do gênero feminino, e, caso positivo se foi tomada alguma medida ou foi apenas esquecido. 67% falaram que nunca houve discriminação e 33% disseram que não tem conhecimento e nunca presenciou algum tipo de discriminação ao gênero feminino. Esse fato evidencia que nas organizações em que as entrevistadas trabalham não ocorreram discriminações acerca do gênero feminino, elas também nunca presenciaram tal fato que pudessem deixá-las constrangidas.

Questionou-se se nas organizações que elas atuam é perceptível a preferência de gênero no momento do processo seletivo, onde 78% responderam que não há preferência de gênero, 11% disse que no momento da seleção não há preferências, porém vai depender do cargo a ser preenchido, e 11% respondeu que a preferência é para homens, pois seria ideal por causa da disponibilidade

em relação ao horário, no entanto no quadro de funcionários dessa organização as mulheres são mais da metade. Ao analisar as informações entende-se que a maioria das organizações não tem preferência de gênero no momento da contratação por funcionários.

E para concluir a investigação do fenômeno teto de vidro, foi perguntado as entrevistadas se na concepção delas o gênero masculino se sente superior na organização que atua em relação ao gero feminino. 89% disseram que não, e que isso depende muito da gestão do líder. A entrevistada de número 7 mencionou “ao contrário, na empresa que trabalho eles costumam dizer que as mulheres estão dominando e que as equipes ficam mais forte”, apenas 11% disse que sim, mas não deu mais detalhes sobre a questão.

Percebeu-se ao longo dessa pesquisa que o fenômeno teto de vidro ainda se encontra velada em algumas organizações, todavia, de acordo com a análise da pesquisa notou-se respostas surpreendentes por parte das entrevistadas, sendo que a maioria a favor das mulheres, mesmo tendo que seguir algumas exigências elas estão crescendo em cargos de gestão e liderança, sem haver preferência por sexo dentro das corporações, tendo oportunidades de alavancar em níveis hierárquicos e salariais, ainda que com filho não há impedimento. Isso demonstra que as organizações de Lucas do Rio Verde têm oportunizado as mulheres crescerem juntamente com as empresas, trazendo para o ambiente organizacional bem-estar e diversidade de gênero.

4.4 RELACIONAR O FENÔMENO DO TETO DE VIDRO COM A ASCENSÃO PROFISSIONAL DA MULHER NAS ORGANIZAÇÕES EM LUCAS DO RIO VERDE

Para esse objetivo específico, optou-se por apresentar os resultados em um quadro comparativo.

QUADRO 02 – Relação fenômeno Teto de Vidro X Ascensão profissional

Fenômeno Teto de Vidro	Ascensão profissional
Barreiras para ascensão	Mercado oferece poucas oportunidades, competitivo, exigente, diferença no mercado de trabalho, falta de promoção, diferenças salariais, filhos, superioridade ao gênero feminino.
Salários baixos	Diferenças salariais
Dificuldade de promoção	Falta de promoção
Qualificação profissional	Qualificação profissional
Desigualdade de gênero	Desigualdade de gênero
Filhos	Filhos
Superioridade ao sexo feminino	Superioridade ao sexo feminino

Fonte: Dados das pesquisas, 2016.

Nota: Dados trabalhados pela autora.

Ao longo deste artigo foram mencionados alguns obstáculos que as mulheres enfrentam para alavancar em cargos de posição hierárquica nas organizações, obstáculos esses que fazem parte do chamado fenômeno teto de vidro.

Com intuito de saber se as mulheres de Lucas do Rio Verde enfrentam dificuldades no tocante às suas atividades profissionais foi pesquisado em diversas áreas de trabalho se as mulheres desta cidade passam por limitações na hora de ascender em determinado cargo e, após as análises das respostas colhidas com as entrevistadas, notou-se que no âmbito das empresas pesquisadas, seja no nível operacional, tático e estratégico há existência de barreiras características do fenômeno teto de vidro, incluindo dificuldade de promoção, diferença salarial e qualificação profissional, sendo que essa percepção está relacionada a menor porcentagem das mulheres entrevistadas, barreira essa que não as impede de alavancar em níveis mais elevados na organização na qual elas trabalham.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as análises dos questionários e a conclusão dos mesmos considera-se a problemática da pesquisa resolvida, cujo resultado apresenta-se de forma clara e bem sucinta sobre o fenômeno teto de vidro e se ainda faz presente nas organizações. De acordo com a pesquisa feita com nove mulheres das diversas áreas de mercado da cidade de Lucas do Rio Verde, considera-se que o fenômeno teto de vidro ainda se encontra em uma pequena porcentagem alocada em algumas organizações, porém não impedem as mulheres de alavancar em cargos de níveis mais elevados.

O tema teve como principal foco as mulheres e o mercado de trabalho que foram estudados

e pesquisados ao longo deste artigo. No decorrer do artigo foi explicado o fenômeno teto de vidro, diversidade de gênero, mercado de trabalho e mercado de trabalho para as mulheres.

Deste modo, o objetivo específico que era conhecer o mercado de trabalho para as mulheres em Lucas do Rio Verde foi respondido com êxito. Ao analisar as respostas das entrevistadas sobre esse assunto percebeu-se que embora haja expansão constante do mercado de trabalho e conforme a oferta e a demanda crescem, este mercado se torna mais competitivo com determinadas exigências, mas ainda com oportunidades crescentes para as mulheres em várias áreas, ainda que, um percentual considerável das vagas seja destinado ao sexo masculino. Tanto é verdade que as organizações nas quais as pesquisadas trabalham tem disponibilizado de modo constante vagas de empregos para as mulheres. No momento da pesquisa algumas das entrevistadas relataram que as empresas têm observado meticulosamente o lado cuidadoso e organizado das mulheres, tanto que mais da metade do quadro de funcionários dessas empresas são pessoas do sexo feminino.

Deste modo, ao longo do estudo foi respondido o objetivo específico de pesquisar se as mulheres estão em ascensão profissional nas organizações em Lucas do Rio Verde. As organizações antes mesmo de contratar um novo funcionário, tem oportunizado seus próprios colaboradores ao fazer recrutamento interno para preencher determinada vaga em aberto, incluindo vários níveis de cargos na organização. Em relação a promoção há critérios que o funcionário deve seguir desde conhecimento, habilidade, responsabilidade, comprometimento como a visão, missão e valores, esses são apenas

alguns critérios que as organizações estabelecem, antes mesmo da promoção.

As mulheres que trabalham nessas empresas estão distribuídas em vários níveis desde operacional, tático ao estratégico, essa distribuição demonstra que o sexo feminino está cada vez mais inserido nesse universo, dominando os setores organizacionais. Contudo, essas organizações antes de alavancar profissionalmente o funcionário para cargo mais elevado exige que a pessoa possua competência, habilidades, graduação, conhecimento, disponibilidade com horários e também que seja capaz de enfrentar problemas e saiba lidar com equipe, sendo que cada cargo possui responsabilidades diferentes.

O terceiro objetivo específico de investigar se o fenômeno teto de vidro está presente nas organizações de Lucas do Rio Verde, de acordo com as respostas das entrevistadas em relação a esse assunto, podemos perceber que o fenômeno se encontra em uma pequena porcentagem das empresas pesquisadas neste artigo, onde a questão salarial vai depender de cada função exercida, contando com a competência da pessoa no desenvolvimento das atividades, ou seja a questão do gênero não é relevante para ascensão profissional, e essas empresas são administradas tanto pelo sexo masculino como pelo feminino, não havendo dificuldades em ascender em outros cargos, outro aspecto dessas empresas é que não há discriminação sobre as mulheres, muito menos preferência de gênero no momento do recrutamento e seleção, onde os homens não tem senso de superioridade em relação a essas mulheres, e filhos não influenciam a ascensão profissional de acordo com a maioria das entrevistadas, tanto que apenas uma delas ainda não é mãe.

REFERÊNCIAS

[1] GLOBO. COM G1 Número de Mulheres em Cargos de Liderança tem alta no Brasil, Atualizado em 08/03/2016 15h46. Disponível em: www.g1.globo.com. Acessado em 25 de julho de 2016 às 14h45min.

[2] IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acessado em 26 de julho de 2016 às 15h50min.

[3] KIRDEIKAS, Joao Carlos Vieira, A Formação do Mercado de Trabalho no Brasil: uma análise da legislação sobre locação de

E por fim foi respondido o último objetivo de relacionar o fenômeno teto de vidro com a ascensão profissional das mulheres de Lucas do Rio Verde. O fenômeno é caracterizado como barreiras que impede mulheres de ascender em cargos mais elevados, mas ao longo da pesquisa realizada percebeu-se a presença mínima dessas barreiras nas organizações nas quais as mulheres trabalham e a maioria já ocupa cargo de níveis táticos e estratégico, funções essas que exige mais responsabilidade e comprometimento por parte dessas mulheres. Explanando a visão crítica da pesquisadora, que, não obstante à pesquisa in loco, ainda vê a existência de barreiras ligadas a gestão da empresa e a promoção profissional das mulheres, tal como o fato de que muitas mulheres ainda são vistas como incapaz intelectualmente de exercer determinada função, que incluem a estas a carga doméstica e criação de filhos como empecilho ou aspecto negativo utilizados como critério ou pretexto para não as promover nas organizações, ainda assim se pode concluir que essas barreiras típicas do fenômeno teto de vidro aos poucos vem sendo deixadas para trás como demonstrou a análise das questões suscitada.

Deixa-se como sugestão o engajamento de toda a sociedade na discussão do tema, visando a quebra do estereótipo da inferioridade profissional do gênero feminino em relação ao gênero masculino.

A partir dessa explanação proponho como tema a ser desenvolvido em uma pesquisa futura meios de extinguir essas barreiras melhorando a qualidade de vida de muitas mulheres no local de trabalho.

serviços no século XIX. 2003. Disponível em: www.googleacademico.com. Acessado em 27 de julho de 2016 às 14h35min.

[4] MINISTÉRIO DO Trabalho e Previdência Social, Pesquisa Aponta Diagnóstico sobre as Mulheres no Mercado de Trabalho, março de 2016. Disponível em: www.mtpps.gov.br. Acessado em 05 de agosto de 2016 às 20h40min.

[5] MIRANDA, Liliana Carneiro, "A Percepção da Mulher no Mercado de Trabalho: Emprego, Carreira ou Vocação". Rio de Janeiro, 26 de setembro de 2006. Disponível em:

www.googleacademico.com.br. Acessado em 05 de agosto de 2016 às 18h24min.

[6] OLIVEIRA, Sidinei Rocha; Valmiria Carolina Piccinini; Mercado de Trabalho: Múltiplos (des) Entendimentos, Rio de Janeiro setembro\ outubro de 2011. Disponível em: www.googleacademico.com.br. Acessado em 31 de julho de 2016 às 15h20min.

[7] O Termo Gênero vem do Latim Genus, Disponível em: www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9704/9704_3.PDF. Acessado em 03 de agosto de 2016 às 12h30min.

[8] PRAUN, Andrea Gonçalves, Sexualidade, Gênero e Suas Relações de Poder; Revista Húmus, abril de 2011. Disponível em:

www.googleacademico.com.br. Acessado em 04 de agosto de 2016 às 14h37min.

[9] SILVEIRA, Nereida S. P, A Diversidade de Gênero e as Diferenças e Semelhanças na Hierarquia de Valores do Trabalho de Homens e Mulheres no Chão de Fábrica. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 77-91, 2006. Disponível em: www.googleacademico.com.br. Acessado em 03 agosto de 2016 às 15h25min.

[10] VENTURA, Acácia de Fatima, Histórico da Trajetória Feminina no Mercado de Trabalho, 02-10-2008. Disponível em: www.googleacademico.com.br. Acessado em: 06 de agosto de 2016 às 15h35min.

Capítulo 12

OS PROBLEMAS NO PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR NAS EMPRESAS BRASILEIRAS EM ARTIGOS PUBLICADOS NA BASE SCIELO NO PERÍODO 2011-2017

Cleverson Molinari Mello

Edna Eulália de Andrade

Lilian da Silva Dias

Patrícia de Oliveira

Resumo: A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade. O processo sucessório neste tipo de organização, quando não planejado, ocasiona inúmeros conflitos devido sua complexidade. O presente estudo teve como objetivo evidenciar os principais problemas encontrados no processo de sucessão familiar das empresas brasileiras. Para isso, foi realizada a compilação de trabalhos nacionais publicados em pesquisa de artigos na base Scielo entre 2011-2017. Foi possível concluir que a falta de um planejamento adequado, no período pesquisado, persistiu como ponto chave que dificulta o processo de sucessão nas empresas familiares brasileiras.

Palavras-chave: empresa familiar; processo sucessório; planejamento.

1. INTRODUÇÃO

Apesar da crença de que a junção entre empresa e família não tenham resultados positivos, existem organizações familiares bem-sucedidas que evidenciam o oposto. No entanto, para que os resultados sejam satisfatórios, é necessário conhecer as características e problemas desse relacionamento (LODI, 1998). Na fase inicial, a utilização da mão-de-obra familiar é uma das principais características das pequenas e médias empresas. Nas fases de crescimento e maturidade organizacional essa condição se modifica. (LEONE, 2005). Na fase da sucessão familiar, as relações entre os diversos indivíduos (familiares e não familiares) quando não bem administradas e planejadas, causam inúmeros inconvenientes para toda a organização.

Independente do conceito e da classificação (devido as divergências entre os autores, principalmente com relação ao conceito de empresa familiar), é considerável a importância deste tipo de organização e sua abrangência territorial (podendo ser encontrada em todos os recantos ao redor do

mundo), bem como sua participação econômica e social através da geração de emprego e renda, pois, representa 70% do PIB global e 65% do PIB nacional. (MELLO, 2017).

Sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá dirigir, podendo ocorrer de duas formas, gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença, afastando o dirigente do cargo (LEONE, 2005).

Na maior parte das empresas familiares os herdeiros não passam por um processo de seleção racional, resultando em sucessores despreparados tecnicamente e sem a competência necessária para gerir os negócios (BERNHOEFT, 1989). Assim, alguns autores como LODI (1987), BERNHOEFT (1989), CONH (1991), VENTURA (1993) e DRUCKER (1995), quando se referem ao processo sucessório nas empresas familiares, o fazem identificando quatro elementos fundamentais para o desenvolvimento deste processo, conforme a seguir.

Tabela 1 - Elementos fundamentais para o desenvolvimento deste processo sucessório nas empresas familiares.

A Família	A Empresa	A Empresa Familiar	O Plano Sucessório
Valores Sociais.	Unidade econômica.	Representativa de grande parcela da economia mundial.	Envolve a família, a propriedade e a administração.
Valores passados de geração para geração.	Produtora de riquezas	Responsável pela manutenção e estabilidade de grande parte do mercado econômico e de igual parcela da sociedade.	Possibilita a perpetuação da organização, quando bem elaborado e bem sucedido.
Histórico Família.	Suporte comunitário.		
Berço dos fundadores e seus herdeiros sucessores.	Fonte de emprego e renda.		

Fonte: Adaptado de LODI (1987), BERNHOEFT (1989) e COHN (1991).

Compreender os elementos fundamentais para o desenvolvimento do processo sucessório é condição capital. Planejar o referido processo evita problemas e proporciona oportunidades de fortalecimento para toda a organização. No entanto, mesmo compreendendo os elementos e planejamento o processo sucessório, problemas sempre

irão existir (com maior ou menor intensidade). A complexidade das empresas familiares, devido aos inúmeros fatores, como por exemplo, interesses divergentes e disputas de poder, justifica os estudos sobre sucessão, haja vista, a importância das empresas familiares no contexto regional, nacional e internacional.

2. PROCESSO SUCESSÓRIO E CONFLITOS

Uma organização é mais complexa do que nos possa parecer à primeira vista se a definirmos em função de suas diretrizes, metas e sistemas. E, à medida que coexistimos com seus múltiplos elementos, se avultam os princípios que conduzem seu comportamento e valores. A este conjunto de elementos, que a compõem, denominasse de cultura organizacional. (DIAS, 2003). Como a cultura organizacional forma as conexões que suscitam coesão coletiva em torno da identidade organizacional, quando estas conexões são familiares, as ligações se misturam e a cultura organizacional sofre influência de características da cultura familiar.

As sociedades familiares são sistemas compostos por três subsistemas: o da família, o do patrimônio e o da empresa. Primeiramente esses sistemas se confundem na corporatura centralizadora do fundador. No entanto, com a inevitável pulverização do patrimônio e, por conseguinte, do poder de decisão ao longo das gerações, cada uma dessas esferas se distingue mais visivelmente e adquire dinâmica própria de crescente importância (BERNHOFET, 2006).

A influência da família é tanto maior quanto mais vezes a empresa é transmitida de geração em geração e, essa influência deriva da participação dos elementos da família na direção, no controle e na propriedade ou, da sua participação pela via do emprego. A empresa familiar é uma forma de organização abstrusa devido à dinâmica existente dentro da família proprietária, o que ocasiona díspares níveis de influência de empresa para empresa. (GERSICK, et al, 1997).

Importante realçar, que as empresas familiares têm uma maior longevidade comparativamente às empresas não familiares, decorrente de uma convenção da família a longo prazo e de um intenso sentido de fidelidade com a empresa familiar. (WESTHEAD, HOWORTH, 2007). Além da maior longevidade, podemos destacar, alguns aspectos considerados como positivos da empresa familiar:

- a) A lealdade dos empregados é mais acentuada dentro deste tipo de empresa;
- b) O nome da família pode ter grande reputação na região, no estado, ou no país inteiro;

- c) A escolha correta do sucessor na direção do negócio, causa um grande respeito pela empresa;

A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas, e faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa;

- d) O sistema de decisão é mais rápido;
- e) A sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e
- f) regionais;
- g) As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o

futuro. (LODI, 1998).

Quando se fala em profissionalização dentro da organização, refere-se ao processo pelo qual a empresa ostenta práticas administrativas mais coerentes, modernas e menos personalizadas. Quando há uma conexão de gerentes contratados no meio de gestores familiares. É preciso suprir métodos intuitivos por métodos impessoais e lógicos (LODI, 1998).

A profissionalização da empresa familiar implica em três pontos básicos:

- a) O sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa;
- b) O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais;
- c) O sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendadas nas universidades e nos centros de pesquisa.

A ausência de Profissionalização incide, quando os colaboradores não estão inteiramente preparados para desempenhar suas funções. Não depende tão-somente de contratar profissionais, mas de ter a competência como administrador de observar quem poderia executar com mais facilidade determinado trabalho, e este indivíduo pode estar dentro da própria família, entretanto, compete ao administrador contar com conhecimento técnico, de liderança e estratégias gerenciais para concentrar este

conhecimento e assim fazer as melhores escolhas. (GRZYBOVSKI, 2002).

Além da ausência de profissionalização, podemos aludir outros pontos considerados fracos para as empresas familiares:

- a) Os conflitos de interesse entre família e empresa;
- b) O uso indevido de recursos da empresa por membros da família, o famoso complexo da "galinha dos ovos de ouro";
- c) A falta de sistema de planejamento financeiro;
- d) A resistência à modernização do marketing;
- e) O emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência, anteriormente provada (LODI, 1998).

Dependendo da forma como é gerido o processo de sucessão familiar na empresa, o mesmo pode ser considerado, tanto como um ponto forte, como um ponto fraco.

A sucessão familiar incide quando uma geração abre espaço para que a outra assuma a carga. Esse tipo de passagem entre gerações é o que tem auferido maior ênfase nas empresas familiares. Neste tipo de sucessão, o controle da empresa passa às mãos de um elemento da família: a geração imediata toma o lugar deixado desocupado pelo sucedido (LEONE, 2005). Um dos grandes empecilhos afrontados pelas empresas familiares incide na hora de transferir o negócio para a próxima geração (RICCA, 2007). O momento da sucessão é comumente assinalado pela explosão de conflitos que vêm à tona e vindo a embarçar toda a relação, especialmente pela ausência de normas e regras já postas entre os sócios (LANK, 2001).

Para se obter êxito no processo sucessório é necessária uma conscientização inicial, por parte do sucessor, de que o mesmo está herdando a empresa como um todo. Muitos herdeiros tão-somente tomam posse da herança que lhe foi oferecida e não assumem os negócios como um verdadeiro sucessor. O sucessor ideal deve ser um indivíduo que contemple todas as habilidades necessárias para assumir a empresa (ADACHI, 2006). O êxito de um programa sucessório depende da maneira como o fundador (que também preside a empresa) dispôs sua família para o poder e a fortuna (LODI, 1998). Quando o

fundador, prepara seu sucessor; é comum que desenvolva nesse substituto, traços de sua imagem e semelhança, socializando-o em seu mundo (GRZYBOVSKI, 2002). O rodízio de poder tem ocorrido todo o tempo, pois no universo da estatística familiar há sempre certo percentual de dirigentes se afastando, se ponderarmos 25 anos o tempo de cada geração. (LODI, 1998).

Nas empresas familiares, a função planejamento tem alta acuidade em comparação às outras funções administrativas, porque a abordagem interativa com os executivos parentes deve ser muito bem esboçada e operacionalizada, pois as probabilidades de atritos são, normalmente, maiores do que em uma empresa com administração profissionalizada (OLIVEIRA, 2010). O planejamento estratégico da empresa familiar é uma metodologia administrativa que admite estabelecer a direção a ser adotada pela empresa familiar, apontando ao maior grau de intercâmbio com o ambiente empresarial e suas constantes e intensas variações. O planejamento estratégico versa no processo de organizar a estratégia, ou seja, a relação ambicionada da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico abarca a tomada de decisões sobre o arquétipo de conduta que a organização almeja adotar: produtos e serviços que anseia oferecer e mercados e clientes que aspira atingir (MAXIMIANO, 2010).

Os conflitos fazem parte da história das organizações, colaborando para com seu desenvolvimento. Portanto, uma organização que busca a qualquer custo evitar todo tipo de conflitos tende a ocultá-los (CASILLAS, 2007). Os principais conflitos que contaminam as organizações familiares são os problemas estruturais e culturais do processo sucessório, o qual, na maioria das vezes é a seqüela da conduta dos familiares influentes na empresa, que têm predomínios há vinte ou trinta anos, determinados pelo estilo como os pais educaram os filhos, preparando-os para a transferência do poder. Assim, a melhor maneira de minimizar os conflitos é inserir mecanismos que avigoram a harmonia e a coexistência dentro das organizações familiares (LODI, 1998).

As implicações de um planejamento mal formulado, podem derivar em:

- Membros qualificados da família retiram-se dos negócios, por nunca terem tido

a oportunidade de utilizar sua qualificação na empresa;

- Filhos e empregados mal preparados para a função de liderança;
- Proprietário que não tem a devida percepção das opções disponíveis;
- Proprietário que não deseja abrir mão do controle;
- Família que sofre significativa perda financeira, não em virtude de tributação, mas de falta de planejamento. (COHN, 1991).

Se por um lado, um planejamento mal formulado pode originar inúmeros problemas para a organização, por outro, quando a empresa segue as etapas do processo de planejamento da sucessão de forma disciplinada, a perspectiva de ininterruptão e fortalecimentos dos negócios majora consideravelmente. Algumas etapas básicas de planejamento do processo de sucessão:

- a) Definir os objetivos: a definição se a empresa continuará com a família ou se será vendida;
- b) Administrar os conflitos familiares: é um momento onde pode ocorrer conflitos na família. Uma das maneiras de amenizar estes conflitos, seria a criação de um conselho de família, onde seriam realizadas reuniões formais, podendo haver ajuda externa;
- c) Selecionar e treinar o sucessor: é um momento bastante complexo, pois o escolhido pode não corresponder às expectativas na fase do treinamento. Um elemento facilitador é a motivação do mesmo, durante o programa do treinamento;
- d) Delegar o poder: sem a delegação de poder não há sucessão. Esta fase poderá ocorrer no momento do treinamento do sucedido, de uma forma gradual;
- e) Administrar o impacto da sucessão sobre a cultura da empresa: uma sucessão bem-sucedida, depende do apoio dos empregados-chave da empresa pois a lealdade e o conhecimento dos negócios, trarão mais tranquilidade para o sucedido enfrentar este processo;
- f) Equacionar as necessidades de renda: o sucedido tem que ter a consciência que na maioria das vezes, a empresa é a sua única fonte de renda;

g) Implantar ou modernizar o conselho de administração: pode ser uma medida para um bom êxito de um processo de sucessão, onde poderá facilitar o processo de sucessão e criar condições necessárias para o crescimento seguro dos negócios. (RICCA, 2007).

Delinear a sucessão familiar é, antes de tudo, impedir muitos problemas provenientes deste intrincado processo. Da mesma forma, o planejamento amortiza as sequelas de outros problemas fatais, como é o caso dos conflitos, que são difíceis de serem geridos.

O conflito na empresa familiar é uma variável presente e constante, e a gestão dessa variável é fundamental para a sobrevivência e perpetuação da organização. (BERNHOEFT, 2006). Os conflitos podem ter três níveis. O primeiro o do sucedido com ele mesmo, que se defronta com a dúvida e a incerteza na transmissão do poder. O segundo nível é representado pelo dilema do sucedido na escolha de seu sucessor, tendo que encarar o desafio de separar a competência dos laços sanguíneos. O terceiro nível que se relaciona ao conflito entre os sucessores, gerando disputas e rivalidades, com potencial para acarretar a desestruturação da unidade familiar e da empresa. (LEONE, 2005).

3. METODOLOGIA

Como objeto deste estudo, consideraram-se todos os trabalhos nacionais publicados em pesquisa de artigos na base Scielo entre 2011-2017, os quais abordassem, de forma central ou periférica, questões relacionadas aos problemas no processo de sucessão familiar. As palavras-chave utilizadas na busca (em português) foram: sucessão familiar, empresas familiares, dificuldades sucessórias. Inicialmente foram encontrados 25 (vinte e cinco) trabalhos e, destes, foram escolhidos 10 (dez) trabalhos que de fato tratam dos problemas no processo de sucessão familiar.

4. DISCUSSÃO

Na análise dos trabalhos compilados é possível identificar que a maioria das empresas pesquisadas não possui diretrizes organizacionais para o processo de sucessão, o que compromete o desenvolvimento e perpetuação dos negócios.

Quadro 01 - Dificuldades atuais no processo sucessório das empresas.

Título	Autor / Autores	Ano	Problemas no processo sucessório	Conclusão
Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório.	Souza; Brito; Alvarelli	2011	Divergências entre os interesses da empresa e individuais.	Profissionalizar e planejar da melhor maneira a sucessão dos negócios.
Empresas Familiares no Brasil.	Oliveira; Santos	2011	O potencial conflito de interesses dos herdeiros.	O despreparo do sucessor e do sucedido é o principal problema no momento da transição, pela inexistência de um plano de sucessão.
Dilema de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares.	Flores Junior; Grisci	2012	Os pais/sucedidos construíram tamanha identificação com suas empresas que não veem sentido viver fora delas.	A sucessão carrega um sofrimento que se relaciona com a vida e a morte.
Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas.	Oliveira; Silva	2012	A questão dos valores, decorrentes das diferentes racionalidades.	Esses valores e interesses podem ser organizados em sistemas que giram em torno do indivíduo, da empresa e da família.
O processo de sucessão familiar: dificuldades e perspectivas	Sant'anna	2012	Diferença de idade e experiências causam entre os envolvidos, visões e necessidades diferentes em relação ao mercado.	O fundador deve implantar aos poucos seus pensamentos, passar ao máximo suas experiências no ramo, e perceber se o sucessor possui o perfil ideal para a empresa.
Os benefícios e as desvantagens do planejamento sucessório como estratégia na proteção do patrimônio familiar	Zaneta; Ribeiro; Rodrigues; Armiliato; Fistarol	2013	Falta de planejamento, ocasiona sérios problemas no momento da transição de poder.	O processo sucessório deve começar o mais cedo possível, evitando a talência decorrente de conflitos familiares.
Empresa Familiar: Dificuldades encontradas no processo de sucessão	Bernat	2013	Nem sempre os herdeiros da empresa se preparam para substituir o fundador.	É preciso que o sucedido continue, em curto prazo, próximo ao sucessor.
Empresas familiares e processo sucessório	Silva	2013	Verifica-se que parte das empresas familiares não tem um plano de sucessão pré-estabelecido, o que causa problemas no decorrer deste processo.	A melhor maneira de passar por essa fase é ter planos estabelecidos e fazer com que a sucessão transcorra de maneira gradual.
Sucessão familiar: um enfoque na terceira geração de uma indústria metalúrgica do sul de Santa Catarina	Zilli; Spillere; Estevam; Pieri	2014	Entre as dificuldades e desafios destacam-se os conflitos de ego, a disputa pelo poder, a resistência dos sucedidos em passar o poder, o clima dos sucessores na escolha do próximo gestor e divergência de ideias.	Uma sucessão bem estruturada e planejada com antecedência possibilita que a empresa evite ou minimize os conflitos existentes nesse momento tão delicado.
Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares	Teston; Filippim	2016	Influência do fundador; conflitos internos; preconceito de gênero e aos herdeiros mais novos.	A sucessão compreende um diagnóstico da organização e um plano de ação. A preparação e socialização do sucessor e finalmente a estruturação da empresa para a sucessão.

Fonte: Elaborado pelos autores

Nos estudos de Souza *et al.* (2011) os autores destacam que, para que uma empresa familiar implante um projeto de planejamento de processo sucessório, é importante delimitar a data de início e término, e que a coordenação seja acompanhada pelo atual gestor e/ou fundador da empresa. Da mesma forma, é imprescindível a criação de regras específicas, para que os partícipes envolvidos no processo não busquem seus interesses particulares em detrimento dos objetivos da empresa. Para o autor, muitos herdeiros não são preparados ou não demonstram interesse para assumir o lugar do fundador, que muitas vezes cria a falsa expectativa de que os herdeiros serão seus futuros sucessores.

Nas análises de Oliveira e Santos (2011) os autores ressaltam que, para não correr o risco de o fundador criar a falsa expectativa de que o herdeiro irá assumir os negócios, o gestor deve analisar o perfil do herdeiro, não como um filho, mas como um potencial sucessor. Atrelada a análise do perfil, o gestor deve levar em conta o interesse por parte do herdeiro em querer assumir ou não os negócios.

Neste sentido, é essencial delinear a sucessão por meio de definição prévia do perfil para que o sucessor possa fazer frente aos desafios da liderança empresarial. Logo, a caricatura desse perfil deve ensejar um processo de capacitação ao longo do tempo. (AMENDOLARA, 2005). O sucessor deve estar devidamente qualificado para assumir o cargo, devendo observar certos parâmetros, além de:

- Saber diferenciar propriedade herdada com capacidade de gerenciar;
- Considerar as regras de mercado com relação à remuneração dos familiares;
- Saber diferenciar gestão, de controle;
- Ter autoconfiança de forma equilibrada, e;
- Acima de tudo, ter paixão pelo negócio que está assumindo. (MACEDO, 2008).

Nos estudos de Flores Júnior e Grisci (2012), o plano de sucessão além de conter datas de início de término, conforme destacado por Souza et al (2011), deve também ser claro e compreensível para todos os membros da família. Os autores ainda destacam os sentimentos de vida e morte que o fundador

carrega, não conseguindo se desvincular da empresa e se sentir sucedido.

Para além dos sentimentos, Oliveira e Silva (2012) destacam em suas análises os dilemas decorrentes dos valores éticos e familiares. Tais questões são complexas, pois estão diretamente ligadas a laços afetivos que são anteriores aos laços profissionais. Some-se a este cenário, as diferenças de idade e experiências enfatizadas no estudo de Sant'Anna (2012) que acabam por aumentar ainda mais os conflitos entre fundadores e potenciais sucessores.

Neste sentido, os conflitos não se dão (na maioria dos casos) de deterioração da situação financeira da empresa e nem da conjuntura econômica do país, mas devido a problemas de comportamento ético e de relações interpessoais entre os indivíduos (LODI, 1998). Os conflitos de interesses geralmente existem devido às diferenças de visões, multiplicidade de perfis, omissões e descuidos no cumprimento da lei, pressões exercidas pelos compromissos materiais, falta de confiança, comportamento infantil, incompatibilidade, ressentimento, ciúme e competição. Esses conflitos trazem como consequência uma grande inquietude dentro da organização, uma vez que o centro do poder se divide (VIDIGAL, 1996).

Nas análises de Zanela *et al.* (2013), os principais problemas encontrados no processo de sucessão são: a resistência do fundador em ser sucedido; falta interesse e qualificação por parte dos potenciais sucessores; falta de um planejamento sucessório estruturado; descomprometimento dos integrantes da família para com o cumprimento das responsabilidades assumidas na empresa.

É importante destacar com relação aos interesses dos herdeiros que a formação e condução desenvolvidas nas relações entre fundador e filhos, determinam as tendências de comportamento e as escolhas profissionais do futuro. O processo de envolvimento que o herdeiro tem com a empresa, e a relação da empresa com os interesses pessoais e profissionais relacionados aos interesses do herdeiro são preponderantes para que o processo de sucessão ocorra naturalmente (LODI, 1998).

Nos estudos de Bernat (2013), entre as principais dificuldades enfrentadas durante o período de sucessão destacam-se: a pouca atenção ao planejamento da sucessão pela

maior parte dos empresários; as divergências entre sucessor e sucedido; desinteresse ou pouco preparo dos sucessores para o negócio; e a resistência dos funcionários quanto às mudanças de gestão. Para o autor, o essencial é que as empresas familiares comecem a planejar a sucessão com bastante antecedência.

As análises de Silva (2013), Zilli *et al.* (2014), Teston *et al.* e Filippim (2016), destacam a importância do planejamento no processo de sucessão familiar. Uma boa profissionalização se concretiza com uma sucessão bem feita e vice-versa; contudo, uma profissionalização não é duradoura se, além dos profissionais, a família não tiver conseguido equacionar a sua crise de liderança com o envelhecimento do fundador (LODI, 1998). É imprescindível o estabelecimento de estratégias, independente do processo sucessório em planejamento, para atingir os objetivos propostos, porque de nada adianta estabelecer objetivos no processo de sucessão e não ter definido as estratégias a serem operacionalizadas, ou seja, como alcançá-los. Aliás, se faz imperativo tecer também estratégias alternativas para sanar algumas imprevisibilidades que poderão ocorrer no processo (OLIVEIRA, 2010).

Na empresa pesquisada por Zilli *et al.* (2014) que se encontra na terceira geração, foram identificados os seguintes problemas no processo de sucessão familiar: conflitos de ego; disputa pelo poder; resistência dos sucedidos em passar o poder; ciúme dos sucessores na escolha do próximo gestor; divergência de ideias.

Na pesquisa realizada por Teston *et al.* e Filippim (2016) foram elencados os seguintes problemas no processo de sucessão familiar: influência do fundador; conflitos internos; preconceito de gênero e preconceito aos herdeiros mais novos.

No tocante ao gênero, as mulheres raramente recebem a mesma educação, encorajamento e as oportunidades oferecidas aos sucessores homens (LERNER e MALACH-PINES, 2011). As mulheres frequentemente não são consideradas sucessoras independente de seu interesse, competência ou nível de preparo, salvo, em situações de crises ou na ausência de sucessores homens (HABERMAN e DANES, 2007). Os herdeiros parecem estar cientes das oportunidades nas empresas familiares, se vendo envolvidos em decisões sobre os processos de sucessão.

Em contrapartida, as herdeiras são chamadas a ajudar no negócio da família, muitas vezes, concebendo essa ajuda como a possibilidade de 'encontrar um emprego'. Em alguns casos, os cônjuges das herdeiras são levados para o negócio em detrimento da participação efetiva das próprias herdeiras. (OVERBEKE *et al.*, 2013). A queda dos mitos e preconceitos sobre a aceitação de gestoras mulheres nas empresas familiares representa um desafio, uma vez que as distinções de gênero estão fortemente radicadas na cultura familiar e em seu processo de socialização (HABERMAN e DANES, 2007).

Ainda com relação aos conflitos interno, vale lembrar o chamado duelo. Esses duelos, que inclusive podem levar a empresa a falência, se dão pelo menos em três níveis: do sucedido com ele próprio; do sucedido na escolha do sucessor; e o duelo entre sucessores. Mesmo que esses duelos, todos ou algum deles, não se apliquem em relação a casos particulares, é provável que tanto o sucedido como o sucessor exibam convergências e divergências referentes à sucessão em pelo menos dois aspectos: da organização e a pessoal/emocional dos envolvidos (LEONE, 2005).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve a finalidade de refletir sobre os problemas encontrados no processo de sucessão familiar, por meio de uma análise em trabalhos nacionais publicados na base Scielo entre 2011-2017.

Percebeu-se que, entre os problemas que permeiam o processo de sucessão, destacaram-se: a falsa expectativa do fundador de que o herdeiro "predileto" irá assumir os negócios; o sucedido não conseguir se desligar da empresa; conflitos internos; preconceito para com os herdeiros mais novos; preconceito de gênero; falta de interesse dos herdeiros; falta de qualificação dos sucessores; falta de planejamento; descomprometimento por parte de integrantes da família; divergências entre sucessor e sucedido; resistência dos funcionários e disputas de poder. Observou-se, que de todos os problemas levantados, a falta de planejamento é um problema análogo a todos os estudos.

Outro aspecto observado foi que boa parcela das empresas pesquisadas se preocupa com a profissionalização da organização. Neste

sentido, pôde-se constatar que existe a intenção de profissionalização. No entanto, as discussões e ações para a profissionalização são postergadas, por interesses antagônicos, disputas de poder e divergências de opiniões entre fundadores e potenciais sucessores, sendo estes últimos (na maioria dos casos), os maiores interessados no assunto.

REFERÊNCIAS

- [1] Adachi, Pedro Podboi. Família S.A: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- [2] Amendolara, L. A sucessão na empresa familiar. São Paulo: Lazuli, 2005.
- [3] Bernhoeft, Renato. Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- [4] Bernhoeft, Renato. Governança na empresa familiar. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- [5] Casillas, José Bueno, et al. Gestão da Empresa Familiar: conceitos casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.
- [6] Cohn, Mike. Passando a tocha. São Paulo: Makron Books, 1991.
- [7] Dias, Reinaldo. Cultura organizacional. São Paulo: Editora Alinea. 2003.
- [8] Drucker, Peter. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.
- [9] Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., e Lansberg, I. Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business. Boston: Harvard Business School Press. 1997.
- [10] Grzybovski, D; Tedesco, J. C. (orgs.). Empresa Familiar: Tendências e Racionalidades em conflito. Passo Fundo: UFP, 2002
- [11] Haberman, H.; Danes, S. M. Father–daughter and father–son family business management transfer comparison: Family FIRO model application. Family Business Review, v.20, p.163-184, 2007.
- [12] Lank, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: Birley, S. E Muzyka, D. F. Dominando os desafios do empreendedor. São Paulo: Makron Books, 2001.
- [13] Leone, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. Sucessão na empresa familiar – preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2005.
- [14] Lerner, M.; Malach-Pines, A. Gender and culture in family business: A ten-nation study.

Sugere-se, para estudos futuros, um aprofundamento acerca dos problemas da sucessão familiar. Além disso, percebe-se a necessidade de um aprofundamento dos estudos acerca da profissionalização da empresa familiar e da questão do gênero, o que não pôde ser realizado nesta pesquisa, constituindo-se em uma de suas limitações.

International Journal of Cross Cultural Management, v.11, n.2, p. 113-131, August 2011.

- [15] Lodi, J.B. Sucessão e conflito na empresa familiar. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- [16] _____. A Empresa Familiar. São Paulo: Pioneira, 1998.
- [17] Macedo, J. F. de. Ciclo de Vida das Organizações e Transição de Liderança na Empresa Familiar. 2008. 153 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2008.
- [18] Maximiano, A. C. A. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [19] Mello, Cleverson Molinari. A empresa familiar de pequeno e médio porte na era do conhecimento e as vicissitudes provenientes do excesso/escassez de informações. In: MELLO, C.M; LOPES, E.C. Informação e Conhecimento: múltiplos olhares no ambiente científico. Bauru, SP: Canal 6 Editora, 2017.
- [20] Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresa familiar. São Paulo: Atlas, 2010.
- [21] Overbeke, K. K.; Bilimoria; D.; Perelli, S. The dearth of daughter successors in family businesses: Gendered norms, blindness to possibility, and invisibility. Journal of Family Business Strategy, n. 4, p. 201-212, 2013.
- [22] CA, Domingos de. Sucessão na Empresa Familiar: Conflitos e Soluções. CLA: São Paulo, 2007.
- [23] Ventura, Luciano Carvalho. A empresa e a sucessão. In: Patrimônio e sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios. Antônio Carlos Cortese et al. (Org. Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.
- [24] Vidigal, Antônio Carlos. Viva a empresa familiar! Rio de Janeiro : Rocco, 1996.
- [25] Westhead, P.; Howorth, C. “Types” of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. Entrepreneurship & Regional Development, 19 (5), 405–431, 2007.

Capítulo 13

OS DESAFIOS NA DOCÊNCIA DO EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO DE NÍVEL TÉCNICO NA REGIÃO DE CATALÃO – GO: RELATO DE EXPERIÊNCIA

Hamma Carolina de Lima Nogueira

Karine de Jesus Rodrigues Santana

Tatiane Nunes da Costa

Janice Rodrigues da Silva

Marcos Alves Gomes

Maciel Rodrigues Borges

Resumo: A docência do empreendedorismo apresenta desafios a serem superados por seus docentes. Apesar de a cada dia o empreendedorismo integrar programas curriculares de cursos, ainda existe resistência pelos alunos em entender, que o empreendedorismo aplica-se em diversas situações. O trabalho tem como objetivo geral relatar a experiência na docência do empreendedorismo nos cursos de nível técnico na região de Catalão, e os específicos são: (i) - realizar um levantamento bibliográfico acerca de empreendedorismo; (ii) - analisar o ensino do empreendedorismo; (iii) -Descrever a experiência e os desafios encontrados na docência do empreendedorismo em cursos de nível técnico em Catalão - Go. A metodologia é o levantamento bibliográfico e pesquisa descritiva, tendo como técnica o relato de experiência. Pode-se concluir que os alunos apresentavam uma mesma resistência à aprendizagem desse assunto, ora por não a considerarem como parte das disciplinas principais ou por a limitarem a criação de novos negócios.

Palavras-chave: empreendedorismo, docência, desafios.

1 INTRODUÇÃO

A realidade contemporânea impulsiona a força de trabalho a se reinventar e buscar novas maneiras de conseguir o sustento das despesas domésticas, lazer, saúde, educação, etc.

A crise econômico-financeira que assolou o Brasil em meados de 2014 e impactou severamente a economia, mudou o cenário trabalhista do nosso país, trazendo uma avalanche de desempregados, aumentou a taxa de desocupação, o que agravou ainda mais a situação.

Na avaliação de Dornelas (2015) nem os funcionários com vasta experiência profissional, os jovens a procura de oportunidades, as empresas e cursos de administração, não estavam preparados para esta mudança radical no contexto econômico do país.

Uma das saídas encontradas para aqueles que não conseguiram uma recolocação profissional e precisavam lidar com a necessidade de estabiliza-se financeiramente, foi se aventurar em um negócio próprio. Dornelas (2015, p.7) faz um apanhado do quadro dos negócios criados no impulso, por necessidade “muitos destes são negócios informais, focando no momento presente, sem planejamento, sem visão de futuro, sem a identificação das necessidades e nichos de mercado, sem compromisso com o crescimento e com o desenvolvimento econômico.”

Assim, sem muito estudo de mercado, aspirantes a empresários, se arriscaram em investir o pouco recurso financeiro que restava em um negócio com o objetivo de fazer renda e arcar com os gastos para sobrevivência.

Nessa perspectiva, também as organizações passaram a ser mais exigentes na procura por sua mão de obra capacitada, indo além da busca por habilidades técnicas, mais também, por habilidades pessoais, que caracterizam o perfil do profissional do mundo moderno.

Oliveira, Melo e Muylder (2016, p.35) “As dinâmicas mudanças no mercado e no mundo do trabalho têm exigido dos indivíduos características e competências antes não demandadas e que, atualmente, precisam ser desenvolvidas para o desempenho requerido pelas organizações.”

Indo de encontro ao exposto, Dornelas (2015, p. 59) acrescenta: “esse é o papel que deve ser exercido pelo executivo moderno, procurando agir de forma empreendedora, assumindo riscos calculados, identificando oportunidades de negócios para a corporação, sendo criativo e um exímio trabalhador em equipe”. Ou seja, uma forma de empreender, porém voltado para a empresa que trabalha.

O empreendedor assume um papel de destaque nas atividades as quais se dedica, seja como empresário ou como participante, facilitador de qualquer meio. Arantes e Halicki (2014, p.16) enfatizam a pluralidade de uma atuação empreendedora quando mencionam “essas atividades podem ser realizadas em uma organização, as quais, nesse caso, caracterizam o intraempreendedorismo, ou podem ser atividades iniciantes ou de alguém que concretiza um sonho”.

Percebe-se que as próprias organizações já buscam um profissional de competências e habilidades diferenciadas, e os profissionais mais visionários também já notaram essa tendência no mercado, enfatizando cada vez mais seu perfil empreendedor.

Habilidades chaves de um perfil empreendedor como criatividade, inovação, iniciativa, flexibilidade, trabalho em equipe e liderança são muito apreciadas no candidato a uma vaga de emprego no ambiente corporativo. Assim, com a finalidade de auxiliar no desenvolvimento de habilidades pessoais e levar à sociedade o conhecimento científico a respeito do empreendedorismo, esse assunto vem sendo abordado com mais intensidade nos cursos de nível técnico.

Porém, ainda existe uma boa parte de alunos que não acreditam na relevância do conhecimento do empreendedorismo, sob todas as suas perspectivas, para o aprimoramento profissional e pessoal. E os professores dessa disciplina, acabam por enfrentar alguns desafios no ensino deste.

O trabalho tem o objetivo geral relatar a experiência do ensino do empreendedorismo nos cursos de nível técnico na região de Catalão - Go. Em resposta ao objetivo geral, os específicos são: 1- realizar um levantamento bibliográfico acerca de empreendedorismo; 2- analisar o ensino do empreendedorismo; 3-Descrever a experiência e os desafios encontrados na docência do empreendedorismo em cursos de nível técnico no município de Catalão - Go.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica onde, segundo Severino (2007, p. 122), “o autor trabalha a partir das contribuições dos autores de estudos analíticos constantes dos textos.” E a pesquisa descritiva, que nas palavras de Mascarenhas (2012, p.47) “...objetiva descrever as características de uma população ou um fenômeno, além de identificar se há relação entre as variáveis analisadas.” Como técnica de pesquisa utilizou-se do relato de experiência, no intuito de expor as vivências e desafios encontrados para na docência do empreendedorismo.

O trabalho justifica-se pela tendência da ampliação do ensino do empreendedorismo no ensino como um todo, não apenas nos cursos de pós-graduação, graduação e nível técnico, ou em apenas em cursos vinculado à gestão de negócios, contribuindo assim para auxílio de docentes, atuais e futuros, para se anteciparem aos desafios que podem encontrar e conseguirem ser proativos na superação destes.

A estrutura do projeto encontra-se em quatro blocos organizados da seguinte maneira: o primeiro destina-se ao levantamento bibliográfico acerca de empreendedorismo e seu ensino, o segundo a descrição da metodologia utilizada, o terceiro ao relato da experiência sobre a docência do empreendedorismo na região de Catalão - Go e, por fim, no último bloco as conclusões desenvolvidas.

2 EMPREENDEDORISMO

Em consonância com o objetivo específico 1, este tópico visa fundamentar os principais conceitos dentro de empreendedorismo.

2.1 EMPREENDEDORISMO: PRINCIPAIS CONCEITOS E PONTOS DE RELEVÂNCIA

O termo empreendedorismo é derivado do francês *entrepreneur* e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo.

Hisrich e Peters (2004, p. 29) conceituam empreendedorismo como um “processo de criar algo novo, com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”,

Empreendedorismo é atitude, ação, movimento, que se manifesta em pessoas com perfil empreendedor, nato ou de forma desenvolvida, que tendem a mudar uma situação, enxergando oportunidades onde os outros não veem e conseguem transformá-las em realidade, através de conhecimento, informação.

Então, pode-se entender que empreendedorismo é um processo comportamental identificado em um perfil de pessoas que são criativas, inovadoras, visionárias, determinadas e realizadoras. Nas palavras de Degen (1989, p.16) ser empreendedor é ter “a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática ideias próprias, características de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar”.

A evolução histórica do empreendedorismo marca o mundo moderno nas transgressões das revoluções industriais que impactaram o sistema econômico mundial, resultante das inovações tecnológicas e sociais, dessa forma, houve a separação da figura do empreendedor, que é aquele que corre os riscos; do capitalista, que é aquele que fornece os recursos financeiros. (DORNELAS, 2015)

No Brasil, uma série de acontecimentos impulsionaram o surgimento de novos negócios, a estabilidade da economia nos anos 90, a própria globalização que abriu o país para a industrialização e comércio internacional, o plano real, a criação do SIMPLES NACIONAL e, mais recentemente, a Lei do Micro Empreendedor Individual. Todos esses fatores trouxeram para o país um novo perfil e crescimento da economia, até a crise financeira de 2014 romper todo o ciclo de desenvolvimento do Brasil e mudar o cenário do mercado de trabalho. (DORNELAS, 2015)

O movimento do empreendedorismo é realizado pela figura do empreendedor, que é definido por Felipe, 1996 apud SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2017), como:

Aquele capaz de deixar os integrantes da empresa surpreendidos, sempre pronto para trazer e gerir novas ideias, produtos, ou mudar tudo o que já existe. É um otimista que vive no futuro, transformando crises em oportunidades e exercendo influência nas pessoas para guiá-las em direção às suas ideias. É aquele que cria algo novo ou inova o que já existe e está sempre pesquisando. É o

que busca novos negócios e oportunidades com a preocupação na melhoria dos produtos e serviços. Suas ações baseiam-se nas necessidades do mercado.

Esta definição de empreendedor, elenca uma série de pontos interessantes para discutir o fenômeno do empreendedorismo. A autora aborda aspectos importantes do perfil do empreendedor, como criatividade, inovação, visão de futuro, liderança, foco nas necessidades do mercado, otimismo.

Outro aspecto muito interessante nos ensinamentos da autora, é referente ao entendimento que, empreendedor não é somente aquele que cria novas empresas, mais está atento as necessidades do mercado, e pode trazer novos produtos e serviços, como também, aquele capaz de gerenciá-los.

Dornelas (2015, p.11) corrobora “a ideia de se atribuir o empreendedorismo apenas à criação de novos negócios é muito limitada...percebe-se que é possível trazer esse conceito para dentro das organizações estabelecidas e, ainda, fazer com que essas organizações tenham um diferencial com isso”.

Está nessa concepção a necessidade do ensino do empreendedorismo, a capacidade de perceber ou desenvolver habilidades empreendedoras, sem a obrigação de ser um empresário. E também pode estar aí um dos grandes desafios.

2.1.1 TIPOS DE EMPREENDEDORES

Segundo Zuini (2014), os tipos de empreendedores mais comuns no Brasil são: o informal: que empreende por necessidades financeiras; o cooperado: que trabalha em equipe, como artesãos, para crescer e se tornar independente; individual: o

empreendedor que era informal, porém, se formalizou como microempreendedor individual; o franqueado e o franqueador: são aqueles que em primeiro plano idealiza um negócio e o faz prosperar (franqueador) e o franqueado, que reconhece esse negócio de sucesso e adquire essa ideia por meio de franquia (franqueado); o social que tem como inspiração fazer algo de utilidade pública; o público: que dentro de uma instituição pública melhora os processos; do conhecimento: usa um profundo conhecimento em determinada área para fazer renda; do negócio próprio:

que tem um negócio por estilo de vida; e por fim o corporativo: “é o intraempreendedor, ou seja, o funcionário que empreende dentro da empresa novos projetos”.

É possível identificar pontos relevantes ao ambiente empresarial, como o empreendedor corporativo, que é um funcionário de uma empresa, mas com espírito empreendedor, não focado apenas em gerir problemas, mas aquele que vislumbra oportunidades e desafios antecipadamente, conseguindo propor soluções para essas problemáticas.

Competitividade é a palavra de ordem para as organizações contemporâneas. Nesse sentido, Dornelas (2015, p.6) diz que “as organizações estabelecidas começam a entender que precisam ser mais empreendedoras. Para isso, precisam implementar uma filosofia baseada em empreendedorismo através de toda a organização. Seus funcionários precisam pensar e agir como empreendedores.”

O empreendedorismo apresenta-se como um aliado na conquista da competitividade empresarial, evidente que o sucesso desta conquista está alicerçado no desenvolvimento e execução de um ótimo planejamento, pesquisas e análises de mercado, orçamentárias, marketing e outras ferramentas e estratégias de gestão, liderança, ou seja, uma soma de fatores que em conjunto viabilizam o alcance dos objetivos empresariais.

Em análise, o comportamento empreendedor esperado nos funcionários por parte da organização, é no sentido de postura empreendedora, independentemente do problema ou desafio, agir de forma inovadora, proativa, desenvolver o feeling. Complementando o entendimento Dornelas (2015, p. 8) enfatiza a necessidade de envolvimento da empresa nesse processo de mudança para uma cultura empreendedora em seu ambiente interno quando diz que “Para isso, é preciso que a empresa promova ações internas, revendo seus processos, e o mais importante, incentive seus funcionários a pensarem e agirem de forma empreendedora”.

O desafio das empresas é o mesmo desafio que enfrenta, nos dias de hoje, um docente de empreendedorismo, principalmente de nível técnico: tentar criar uma atmosfera empreendedora quebrando a resistência dos alunos ou funcionários, propondo uma

mudança na atual posição, para uma abertura ao novo.

Segundo Arantes e Halicki (2014, p.17) outra definição aceita faz referência ao intraempreendedor, no qual se aplica o empreendedorismo já amplamente discutido “porém voltando-se para o indivíduo que se desenvolve dentro de uma organização – uma pessoa empreendedora, criativa, inovadora e com capacidade de fazer sucesso. ”

O termo em questão refere-se ao indivíduo de postura análoga à de um empreendedor no mercado, porém assumindo esse comportamento em diferentes situações vivenciadas, tanto na vida pessoal quanto na vida profissional.

Da mesma forma, Dornelas (2015, p.59) amplia as alternativas em relação aos termos ligados aos tipos de empreendedores quando menciona:

O empreendedor corporativo (ou intraempreendedor, empreendedor interno), o empreendedor de start-up (que cria novos negócios) e outros tipos de empreendedores são pessoas que se destacam onde quer que trabalhem e por isso seu comportamento, suas formas de aprender a se comportar como um empreendedor devem ser compreendidos e adquiridos.

Este trecho da obra de Dornelas é muito rico para o docente de empreendedorismo, abre a compreensão de que um comportamento empreendedor pode ser construído, que pessoas com esse perfil são bem-vindas no mercado e, certamente, serão profissionais de destaque e coloca o professor como um agente de ligação entre esse campo tão fértil que é o empreendedorismo e seus alunos que podem moldar esse perfil.

2.2 ENSINO DO EMPREENDEDORISMO

Esta seção tem como finalidade a abordagem do proposto no objetivo específico 2.

2.2.1 É POSSÍVEL ENSINAR EMPREENDEDORISMO

Ensinar empreendedorismo é uma interação constante com outras macro áreas como: administração, economia, psicologia, contabilidade, etc. Esse estudo acerca do empreendedorismo pode ser definido como educação empreendedora, que segundo Andrade e Torkomian apud Oliveira, Melo e

Muylder (2016, p.35) é a “identificação e aproveitamento de oportunidades e sua posterior transformação em realidade, contribuindo assim para a geração de valores financeiros, sociais e culturais para a sociedade na qual o ser humano está inserido”.

A disseminação do ensino do empreendedorismo em diversas áreas ajudou a popularizar a questão, e tem papel importante na dinâmica do desenvolvimento econômico do país. Nesse sentido, Dornelas (2015, p.29) enfatiza que “...com certeza o ensino do empreendedorismo ajudará na formação de melhores empresários, melhores empresas e na maior geração de riquezas ao país. ” Com conhecimento científico, competências adequadas e técnicas empenhadas os empreendedores podem auxiliar no crescimento da economia.

A algum tempo atrás, acreditava-se que a pessoa nascia com habilidades empreendedoras, caso contrário, jamais poderia desenvolvê-las. Porém, quase uma unanimidade de autores concordam que, de fato, em um grupo de pessoas, as características podem ser natas, mas através de treinamento para a atividade empreendedora, também é possível estimular habilidades dessa classe, e o indivíduo se tornar um empreendedor de sucesso. (ARANTES e HALICKI, 2014)

Neste mesmo entendimento, Dornelas (2015, p.29) complementa: “...cada vez mais, acredita-se que o processo empreendedor possa ser ensinado e entendido por qualquer pessoa...empreendedores inatos continuam existindo e sendo referência de sucesso, mas muitos outros podem ser capacitados...”.

Em outra obra, Dornelas (2015) conclui um trecho ressaltando a importância de todos os níveis organizacionais envolvidos nessa dinâmica de desenvolvimento do perfil empreendedor para que tenha, de fato, sucesso nas ações. Dornelas (2015, p.

15) vai além quando conclui que: “Para que isso ocorra, se faz necessário uma série de ações com foco nos processos, e principalmente, nas pessoas, que devem se sentir motivadas para agirem de forma empreendedora, sendo recompensadas por buscar algo novo, muitas vezes assumindo riscos e a possibilidade de fracassar”.

Logo, observa-se que o autor deixa claro a necessidade das empresas incentivarem

práticas inovadoras por parte de seus colaboradores, e não apenas pedindo ou lançando tendências a respeito do empreendedorismo sem o justo envolvimento por parte das mesmas, tornado a atividade empreendedora um fardo pesado para seus funcionários e não um processo de construção bilateral.

Empreendedorismo é uma arte que o ser humano pode desenvolver a qualquer momento, basta através do autoconhecimento, identificar quais características empreendedoras já lhe são latentes, e buscar desenvolver aquelas que não se manifestaram. O resultado desse desenvolvimento, claro, depende de um processo, não se faz de forma imediata ou a curto prazo, porém, os benefícios são positivos para o perfil profissional e pessoal de todos que se permitem passar por essa evolução.

3 METODOLOGIA

Através de um conjunto de procedimentos torna-se possível a elaboração de um trabalho científico. O estudo utilizou-se de levantamento bibliográfico, com o objetivo de sustentar as contextualizações realizadas. Nas palavras de Severino (2007, p.122) “a pesquisa bibliográfica é aquela que, se realiza a partir de registro disponível decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. os textos tornam-se fonte dos temas a serem perseguidos.” Nesse sentido, Barros e Lehfeld (2007, p.85) corroboram dizendo que: “a pesquisa bibliográfica é a que se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado. ”Para fundamentar a base teórica a qual se apoia o estudo, é necessária uma abordagem sobre o universo que compõem o tema.

Essa análise se faz através da pesquisa bibliográfica.

O trabalho é complementado pela pesquisa descritiva, que segundo Cervo, Bervian e Silva, (2007, p.61) “busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. ”

Através deste tipo de pesquisa, é possível relatar uma experiência vivenciada e analisada de forma científica.

Relato de experiência e os desafios encontrados na docência do ensino do Empreendedorismo em cursos de nível técnico em Catalão – Go.

Este tópico tem por finalidade responder ao objetivo específico 3.

4 RELATO DE EXPERIÊNCIA NA DOCÊNCIA DO EMPREENDEDORISMO EM CATALÃO - GO E SEUS DESAFIOS

A iniciativa de relatar a vivência se deu após conversas e análises referentes à experiência em salas de aula com o ensino do empreendedorismo em diferentes cursos de nível técnico, de diversas instituições, na cidade de Catalão – Go, por parte de professoras, que além de atuarem na área do empreendedorismo também ministram outras disciplinas das grades curriculares destes cursos, e que, de uma forma geral, não era percebido relevantes variações na recepção dos discentes de um curso para o outro, ou de determinada turma para outra com relação ao empreendedorismo.

Após discussões e constatações, pode-se perceber que o ensino do empreendedorismo ainda enfrenta certa resistência por parte dos alunos, e que os professores necessitam estar preparados para lidar com essa barreira. Outro ponto, foram situações onde possibilitou-se observar que até profissionais do saber minimizaram juntamente aos discentes a importância da aprendizagem da educação empreendedora, o que dificulta ainda mais o processo.

Notou-se que até em cursos direcionados as áreas de gestão e negócios, boa parte dos alunos ainda acredita que empreendedorismo é uma teoria um pouco vaga e sem sentido, isso porque o intuito destes nestes cursos não é a abertura de uma empresa, e sim a busca de uma melhor qualificação profissional para tornarem-se mais atraentes ao mercado de trabalho.

Quando o empreendedorismo entra em cursos mais específicos, de áreas como meio ambiente, educação, cultura, a resistência e assiduidade do aluno são inversamente proporcionais, sendo maior e menor, respectivamente. Isso acontece porque o estudante não consegue conectar a lógica do

aprender empreendedorismo em um curso onde, talvez, a abertura de uma empresa seja algo dificultoso, oneroso ou muito pequeno que não valesse a pena, e que na verdade, está buscando aprimorar seus conhecimentos e seu currículo.

A região conta com órgãos que dão suporte aos empreendedores e universidades que possuem incubadoras, porém o trabalho desempenhado é mais direcionado a construção de novos negócios, e não desenvolvimento de habilidades empreendedoras. Também ocorrem alguns eventos na região, segmentados por instituições de ensino ou sem fins lucrativos, contudo, não são regulares a ponto de criar uma agenda específica para os eventos.

Além disso, é possível observar em determinadas e singulares situações que o próprio desconhecimento do tema por parte de outros colegas de profissão acaba influenciando negativamente a abordagem inicial do aluno, o que retarda o processo de validação da necessidade do aprendizado da arte empreendedora e legítima, mesmo que por pouco tempo, a sensação de estudar algo que não tem necessidade.

Quando o professor consegue quebrar as barreiras e avançar nos estudos e aplicação do conhecimento empreendedor, existe outro desafio, a carga horária da disciplina acaba sendo pouca para o aprofundamento e consolidação do tema, já que na maioria das ocorrências, desperta um interesse do aluno pelo assunto.

É fato que já houve uma evolução significativa no entendimento da importância do ensino do empreendedorismo em outros níveis da educação, haja visto, que hoje é abordado em cursos de qualificação profissional e também em algumas escolas de Ensino Médio do mesmo município. Isso ajuda a disseminar a cultura empreendedora e formar um jovem, cidadão, profissional, mais aberto e mais disposto, não somente a aprender cada vez mais sobre empreendedorismo, mas também começar a vivenciá-lo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que o ensino do empreendedorismo encontra vários desafios, alguns já conhecidos por parte dos docentes de nível técnico como: falta de estrutura ou material didático de qualidade e atualizado, recursos didáticos, alunos com sérias

deficiências em interpretação de textos ou cálculos matemáticos aplicados, mas também encontra o desafio de provar que o objeto que ele está ensinando é de fato um diferencial, e pode contribuir com os mesmos na procura de uma melhor colocação do mercado de trabalho, ou se for o caso, também apontar os caminhos seguros para o estudo de viabilidade de um negócio.

Outra realidade presente no perfil do aluno do nível técnico é que já são profissionais atuantes no mercado ou com vistas a uma oportunidade, ou seja, querem se especializar em determinada área e desenvolvem mais simpatia por disciplinas nas áreas em que pretendem atuar. Dessa forma, o professor deve associar o empreendedorismo ao contexto do curso em que está sendo introduzido o assunto.

O primeiro contato do aluno com o empreendedorismo deve ser leve, dinâmico, uma aula voltada a apresentar as vantagens desse estudo e os seus pontos positivos. Também faz-se necessário mencionar que serão feitas abordagens em relação a abertura de novos negócios, inovação, identificação de oportunidades, processo empreendedor como também o entendimento do que ultimamente é chamado de intraempreendedor, aquele que age com postura empreendedora no ambiente empresarial na condição de colaborador.

O docente dessa disciplina, precisa realizar uma leitura dos alunos que compõem a turma e direcionar o ensino do empreendedorismo de forma a ir de encontro aos anseios deste grupo, adaptando as aulas, atividades e até o conteúdo.

Há cursos/alunos onde o ideal é, por exemplo, aliar o empreendedorismo e a parte de gestão empresarial, em outros já se mostra necessário complementar o plano de negócios com uma pesquisa de mercado ou em cursos com caráter mais práticos, onde abre-se precedentes para grandes chances de ter um negócio a partir dali, agregar aos ensinamentos ferramentas como, previsões orçamentárias, formação de preço de venda, técnicas de venda e marketing, chegando a incluir empowerment na capacitação empreendedora.

Ao final dos estudos do empreendedorismo, percebe-se que, quase a totalidade dos alunos de cursos do nível técnico aceitam as vantagens e benefícios da aprendizagem dessa modalidade, e ainda mostram-se

surpresos com a versatilidade e abrangência que o tema atinge.

Dessa forma, os professores dessa componente devem se adaptar as turmas e

cursos, sabendo que em cada uma terá que flexibilizar o plano de aula para ajustar-se aos interesses das turmas e alcançar o sucesso.

REFERÊNCIAS

- [1] ARANTES, E.C. HALICKI, Z. Empreendedorismo e responsabilidade social. 2 Ed. Curitiba: interSaberes, 2014. Coleção Gestão Empresarial; V.4.
- [2] BARROS, A. J.S. LEHFELD, N.A.S. Fundamentos de metodologia científica. – 3.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- [3] CERVO, A.L.BERVIAN, P.A. SILVA, R. Metodologia Científica. -6.ed.-São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- [4] DEGEN, R.J. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Markron Books, 1989.
- [5] DORNELAS, J.C.A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.5.ed. Rio de Janeiro. Empreende/LTC: 2015.
- [6] Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 3.ed.Rio de Janeiro: LTC, 2015. HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Empreendedorismo. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- [7] MASCARENHAS, S.A. Metodologia Científica. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- [8] OLIVEIRA, A.G.M.; MELO, M.C.O.L., MUYLDER, C.F. Educação empreendedora: o desenvolvimento do empreendedorismo e inovação social em instituições de ensino superior. Revista Administração em diálogo. V.18, n.1, JAN/FEV/MAR/ABR, p.29-56. 2016.
- [9] SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Biblioteca SEBRAE Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-ser-empreendedor,ad17080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 31/05/2018.
- [10] SEVERINO, A.J. Metodologia do trabalho científico. – 23.ed.- São Paulo: Cortez, 2007.
- [11] ZUINI, P. Os 9 tipos de empreendedores mais comuns no Brasil. Revista Exame. Editora Abril. 2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/os-9-tipos-de-empreendedores-mais-comuns-no-brasil/>. Acesso em 05/06/2018.

Capítulo 14

SOFRIMENTO E ESTIGMA NA GESTÃO DO TRABALHO DOCENTE NA PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU

Robson Luiz Sueth de Oliveira

Maria de Fátima Costa de Paula

Resumo: Este artigo tem por objetivo propor uma reflexão sobre as condições as quais professores-pesquisadores de programas de pós-graduação em educação estão sendo submetidos pela pressão para publicação em periódicos bem qualificados pela CAPES, o que tem os conduzido ao sofrimento e à estigmatização. Pois são responsabilizados e se sentem responsáveis pela avaliação do programa de pós-graduação aos quais estão vinculados. Trata-se de um estudo qualitativo descritivo que se fundamenta, empiricamente, na realidade vivenciada por seus autores no contexto da pós-graduação *stricto sensu* e, teoricamente, nas pesquisas de Dejours (1992) sobre o sofrimento no ambiente de trabalho e também na obra de Goffman (2004) a respeito do processo de estigmatização do sujeito. Foi possível concluir que o professor-pesquisador vem sendo submetido ao sofrimento e se configurando como estigmatizado.

Palavras-Chave: Sofrimento; estigma; trabalho docente; pós-graduação.

1. INTRODUÇÃO

Professores-pesquisadores buscando a manutenção do status de professores credenciados em seus respectivos programas de pós-graduação precisam atender aos critérios de avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, por meio das avaliações periódicas, que têm por intento o monitoramento de suas atividades visando conceituar os programas de pós-graduação *stricto sensu*, sendo que deste conceito depende o financiamento dos mesmos, tais como número de bolsas de mestrado e doutorado e verbas para viagens e pesquisas. Nesse ambiente, os docentes têm de atender às exigências que vão interferir significativamente na sua avaliação e na dos programas de pós-graduação. (PAULA; SUETH, 2015).

Como exigências, precisam produzir e publicar uma média anual de “produtos” científicos em periódicos classificados pela CAPES; lecionar na graduação e na pós-graduação, orientar bolsistas de iniciação científica, mestrandos e doutorandos; realizar pesquisas, de preferência com financiamento de agências de fomento com reconhecimento acadêmico; fazer palestras e conferências; participar de eventos nacionais e internacionais, qualificados pela CAPES; prestar assessorias e consultorias científicas; e, considerado bastante relevante, obter algum tipo de bolsa, em especial a de produtividade em pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq.

Esses docentes são permanentemente pressionados a demonstrar produtividade avaliada, sobretudo, tendo como parâmetro a sua produção bibliográfica publicada como artigo em periódicos, capítulos de livro e livros. Neste contexto, a pesquisa é mais valorizada do que as atividades de ensino e extensão, pois produz como produtos as publicações. Dessa forma, podem ser observadas hierarquias e dicotomias na Universidade, tais como entre a pós-graduação *stricto sensu* e a graduação; entre a pesquisa, o ensino e a extensão; entre pesquisadores e professores, sendo os primeiros mais valorizados, pois originam produtos mensuráveis pela CAPES e pelo CNPq (PAULA, 2010, 2012).

Assim, esses docentes são compelidos a publicar em veículos classificados como qualis pela CAPES. O sistema Qualis é definido como “o conjunto de procedimentos utilizados pela Capes para estratificação da

qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação”. Criado, então, para o atendimento das necessidades específicas do sistema de avaliação da Capes, baseia-se nas informações apuradas pelo aplicativo “coleta dos dados” da Plataforma Sucupira², fornecendo uma classificação dos veículos de publicação, sejam periódicos, sejam eventos científicos. O sistema “Qualis afere a qualidade dos artigos e de outros tipos de produção, a partir da análise da qualidade dos veículos de divulgação, ou seja, periódicos científicos e anais de eventos” (CAPES, 2014).

Assim sendo, deve-se levar em consideração as dificuldades enfrentadas para a publicação nos veículos qualis, preferencialmente de A1 a B2, os melhores qualificados, pela relação desproporcional que se observa entre oferta e demanda, observando-se o número de produtos concluídos, a cada dia, por parte de pesquisadores, sequeiros pela aceitação das respectivas submissões nos veículos de publicação científica pretendidos, comprometidos com a avaliação positiva de seu programa de pós-graduação.

Diante desse contexto, este artigo tem por objetivo propor uma reflexão sobre as condições as quais professores-pesquisadores de programas de pós-graduação em educação estão sendo submetidos pela pressão para publicação em periódicos bem qualificados pela CAPES, o que tem os conduzido ao sofrimento e à estigmatização. Pois são responsabilizados e se sentem responsáveis pela avaliação do programa de pós-graduação aos quais estão vinculados.

Contemplando a dimensão teórico-metodológica, trata-se de um estudo qualitativo descritivo que se fundamenta, empiricamente, na realidade vivenciada por seus autores no contexto da pós-graduação *stricto sensu* e, teoricamente, nas pesquisas

² A Plataforma Sucupira é a denominação adotada pela CAPES para referir-se ao formulário eletrônico no qual são coletadas diversas informações relacionadas aos programas de pós-graduação *stricto sensu* que serão submetidas às avaliações periódicas. Explicações e comprovações são, também, foco de inserções no formulário, como a caracterização dos programas, a descrição de sua estrutura, funcionamento, assim como dados pertinentes aos docentes e discentes, e com especificidade, a produção intelectual.

de Dejours (1992) sobre o sofrimento no ambiente de trabalho e também na obra de Goffman (2004) a respeito do processo de estigmatização do sujeito.

2. SITUANDO O AMBIENTE DE PRODUÇÃO DO PROFESSOR-PESQUISADOR

Uma realidade na qual o professor-pesquisador encontra-se submetido está caracterizada por um poder disciplinar num contexto de microfísica do poder, de acordo com o que Foucault (1981) concebe ao esclarecer esses dois conceitos presentes em sua obra.

A categoria “Microfísica do Poder” refere-se ao conjunto de mecanismos heterogêneos e técnicas infinitesimais dos poderes periféricos e moleculares existentes em pontos diferentes da rede social, integrados ou não ao Estado, com relativa independência e autonomia, considerando a subjetividade de seus integrantes atomizados. Esses mecanismos não estão localizados em nenhum ponto específico da estrutura social, funcionando como uma rede da qual ninguém escapa, pois não há limites nem fronteiras, exteriores ou interiores.

E a categoria “Poder Disciplinar” é compreendida como um sistema de aperfeiçoamento gradual e contínuo das capacidades humanas, que simultaneamente intenta e potencializa a utilidade e força econômica, para reduzir a força e riscos políticos de sua capacidade de revolta, de resistência, de insurreição sobre as determinações do poder, acarretando a neutralização dos efeitos de contra-poder. Com esse sistema, muito mais que uma instância negativa que tem por função reprimir, é possível formar e transformar o indivíduo pelo controle do tempo, do espaço, da atividade, da sexualidade, pela utilização de instrumentos como a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame, compondo uma rede produtiva que atravessa todo corpo social (FOUCAULT, 1988).

Parece aceitável que, de uma forma geral, o indivíduo, realizando o seu trabalho, obtenha os resultados esperados, na medida proporcional de seu desempenho, levando-se em conta os esforços despendidos, muito provavelmente decorrentes de seu grau de motivação, pela razão da satisfação que isso pode lhe proporcionar, considerando que esteja desenvolvendo tarefas por ele eleitas,

sem imposições, e o comprometimento que eticamente possui com relação ao papel profissional que desempenha, contribuindo com o alcance dos objetivos institucionais.

No contexto adequado à sua dinâmica profissional com espaços e ferramentas apropriadas, ambiente prazeroso e necessidades atendidas satisfatoriamente, acredita-se que os professores-pesquisadores na pós-graduação deem conta de suas incumbências com tranquilidade, preparando as suas aulas, lendo artigos e trabalhos elaborados pelos orientandos, elaborando seus próprios textos, participando de eventos científicos, fazendo palestras, integrando bancas examinadoras, dentre outras, enfim, cumprindo as suas atividades de maneira consciente e produtiva.

Interpõem-se, entretanto, nessa realidade, situações que vão desencadear uma atmosfera, no mínimo, desconfortável ao ambiente de trabalho, principalmente com relação à missão de produzir e publicar textos científicos acompanhada de altas exigências que precisam ser cumpridas, com a imposição de critérios que serão levados em conta por ocasião do processo de avaliação de sua produção e do programa de pós-graduação ao qual está vinculado.

A classificação dos periódicos pelo sistema Qualis distribuídos em A1, A2, B1 e B2, os mais bem avaliados pela CAPES, funcionando como parâmetro da pontuação de sua produção e da conceituação do seu programa, é o que torna o trabalho dos professores-pesquisadores uma empreitada difícil e desgastante.

Fosse apenas a tarefa de elaboração de seus textos a maior de suas dificuldades, mas, depara-se com uma realidade complexa envolvendo variáveis que se afastam de seu controle e lhe impedem de atuar em seu benefício para resolvê-las. Trata-se da realidade da publicação. Nem sempre consegue publicar nos veículos de seu interesse e naqueles com alto conceito.

Uma variável que pode impedir o atendimento aos critérios da CAPES, de comprovar, pelo menos, três produtos publicados por ano em veículos A1, A2, B1 e B2, é o tempo de resposta sobre o aceite ou rejeição da submissão realizada junto às comissões de avaliação dos veículos de publicação, em especial os periódicos. Há uma disposição geral de que um artigo leve em torno de três a seis meses para sua publicação depois da

carta de aceite. Mas, na prática, esse prazo pode se estender para além de dois anos. Convencionado está que não é válido, ou aceitável pela comunidade científica, submeter o mesmo artigo em mais de um veículo, buscando-se, com isso, uma estratégia para ganhar tempo e aumentar as chances de publicação. Nessa realidade, é possível que o pesquisador deixe de publicar e perca a condição de informar, no prazo determinado, a sua produção na Plataforma Sucupira.

Mesmo que um artigo não seja rejeitado por completo, há ainda a situação de sugestões dadas pelos pareceristas quanto às reformulações pedidas no texto, sobre as quais o seu autor deve proceder para que tenha seu artigo publicado. O que pode não acontecer imediatamente por conta da demanda de artigos já em condições consideradas “apropriadas”, “na fila”, aguardando por sua publicação.

Mas não é qualquer livro, capítulo de livro, artigo científico publicado em periódico ou trabalho publicado em evento científico que vai contribuir positivamente com a avaliação da produção intelectual. No caso dos trabalhos completos publicados e apresentados em anais de eventos científicos, na ficha de avaliação do relatório do triênio 2010-2012, da área de educação, encontra-se:

A produção qualificada de trabalhos completos em anais foi analisada de forma qualitativa com privilégio para a produção em eventos internacionais e nacionais de qualidade. Somente foram considerados eventos com grande penetração na área e avaliação de trabalhos por comitê científico constituído por pares de diferentes instituições nacionais e internacionais (CAPES, 2013).

No item 4.2 desse relatório, sobre a distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente permanente do programa, considerou-se que cada professor-pesquisador tivesse, pelo menos, seis produtos qualificados no triênio para atuação no Doutorado ou três produtos qualificados para atuação no Mestrado (com peso 60). E quanto aos produtos bibliográficos (com peso 40), foram considerados, no triênio, pelo menos, dois produtos qualificados como B2 (ou L2 - livros), no caso de Mestrado, ou três produtos com a mesma qualificação para atuação como orientador, em nível de Doutorado.

O que parece trazer incômodo na concretização dessas exigências não se trata da produção em si, mas, sim, da qualidade exigida do veículo de publicação. Imagine-se 121 programas de pós-graduação na área de educação com, aproximadamente, 30 docentes credenciados em cada, tendo de publicar de três a seis produtos qualificados por triênio, a considerar a pontuação dos periódicos, por exemplo, com diminuição em efeito cascata da classificação de A1 a B5. E se não conseguirem publicação em periódicos A1, A2, B1 e B2, quantos produtos mais terão de elaborar para conseguirem os índices exigidos pela CAPES?

O professor-pesquisador não tem apenas o compromisso de produzir para a sua permanência na condição de credenciado, mas, também, para a manutenção ou melhoria da classificação do programa do qual é integrante, com vistas nos desdobramentos que essa classificação pode ocasionar ao se considerar os benefícios com relação à concessão de bolsas de estudo discentes, de financiamento de viagens para congressos, encontros e seminários nacionais e internacionais, organização de eventos, dentre outras atividades, todas dependentes do financiamento das agências de fomento e avaliação. Em uma palavra, da “produtividade” de cada docente depende o conceito do programa de pós-graduação ao qual está vinculado e o seu prestígio acadêmico na área, incluindo o financiamento do mesmo.

Nesse contexto, as condições podem não ser favoráveis para contemplar tais exigências. As imposições da CAPES forçando a finalização dos produtos antes de sua maturação necessária podem comprometer os resultados da pesquisa, que requer um tempo para a sua adequada consistência, o emprego de métodos rigorosos imprescindíveis às análises realizadas sobre os dados apurados, a testagem das hipóteses formuladas e a eliminação de vieses, podendo dificultar o alcance da qualidade requerida (PAULA; SUETH, 2015).

Pelo que parece, isso tende a deslocar a natural atribuição do pesquisador, ao realizar seus estudos e divulgá-los à comunidade científica, para um contexto de produtivismo, ao invés de se concentrar na criação e aprofundamento de ideias pertinentes às dimensões acadêmico-científicas. Quem sabe não estão se sentindo constrangidos a produzir como operários de uma fábrica de

conhecimento idealizada pelas instâncias político-burocráticas de “fomento” e “avaliação”, no que é possível pensar, desempenhando o seu trabalho na condição de regulados com papéis determinados num ambiente de submissão, desmotivação, perda da autonomia e, ainda, com forte possibilidade de adoecimento (PAULA; SUETH, 2015).

Produtivismo é aqui entendido como um processo de intensa pressão por produção num contexto de trabalho que valoriza a quantidade produzida por unidade de produção. Ou seja, um número mínimo de produtos intelectuais qualis publicados por cada professor credenciado, de acordo com critérios de avaliação sobre o veículo que publica, previamente estabelecidos, é exigido pela CAPES e se esse critério não for cumprido isso acarreta na diminuição do conceito do programa de pós-graduação e descredenciamento docente, desconsiderando a qualidade da produção. Ou seja, embora partindo de uma classificação nomeada de qualis, os critérios definidos pela CAPES valorizam mais a quantidade do que a qualidade da produção acadêmica.

Essa realidade, na qual os professores-pesquisadores se sentem continuamente pressionados a se manterem na condição de credenciados, pode estender-se numa proporção de agigantar-se rumo a um contexto com desdobramentos perigosos e indesejáveis e que tendem a trazer riscos à qualidade da pesquisa, à qualidade da orientação dos discentes, à saúde dos docentes, prejudicando o processo de preparação de novas gerações de intelectuais na Universidade.

O que parece é que os professores-pesquisadores estão numa ambiência de naturalização de assédio moral, coação e controle degradante, vistos como operários produtores e reprodutores de conhecimento sob a égide de um produtivismo imediatista, quantitativo, limitado às demandas de mercado ou de decisões e políticas de Governo, que ainda não tem sido objeto prioritário de questionamento e resistência por parte do meio acadêmico-universitário.

Até que ponto essa situação lhes proporciona a sensação de alienação do conhecimento e exclusão dos processos de decisão da vida acadêmica e da Universidade, impedindo-os de buscar melhores respostas para as suas indagações científicas e questionamentos intelectuais por meio da pesquisa,

contrariando as suas realizações e vocações profissionais?

Metaforicamente, não é possível imaginá-los como operários de uma indústria idealizada com base em resultados quantitativos? Nessa lógica, quem produz mais é mais bem avaliado. E, por outro lado, também não seria possível admitir uma situação naturalizada de submissão, porque pouco há atitudes contrárias desses mesmos produtores que, certamente insatisfeitos, permanecem passivos à essa condição, cumprindo exigências determinadas e comportando-se na condição de assujeitamento e de maneira, ainda, silenciosa? (PAULA; SUETH, 2015).

O que importa é compreender as nuances da realidade na qual o professor-pesquisador situa-se cotidianamente, sobretudo a de produzir para publicar. Nesse sentido, esses sujeitos podem estar passando por estresse ao sentirem-se pressionados a publicar diante dessas e outras situações que dificultam o seu trabalho. Essa realidade pode estar lhes causando alguma forma de sofrimento.

Nessa mesma realidade, também influenciada pela competitividade entre pesquisadores-pares no mesmo programa de pós-graduação, os critérios de avaliação, que se referem às exigências por publicação, se não contemplados por determinados docentes, podem desencadear uma condição de exclusão e inferioridade, levando-os a desenvolver sentimentos de estigmatização.

3. O SOFRIMENTO DO PROFESSOR-PESQUISADOR EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO

O ambiente profissional, segundo Dejours (1992), pode desencadear prazer ou sofrimento. O sofrimento no trabalho está relacionado às condições pessoais do trabalhador com base em sua trajetória de vida ao longo do tempo e de acordo com as experiências vividas por ele em cada época, por meio de suas relações no contexto diário de trabalho (DEJOURS, 1992; 2007b).

Leda Leal Ferreira afirma que a noção de sofrimento, para Dejours, ocupa posição central em seus estudos. No que se pode entender, antes de tudo, se tratar de um estado de luta do sujeito contra forças que o conduzem em direção à doença mental. Nesse contexto, para essa ergonomista, surge outro conceito base na teoria de Dejours: o papel da organização do trabalho. De acordo, ainda, com essa autora, “é na

organização do trabalho que devem ser procuradas estas forças” (FERREIRA, 1992, p.10).

Dejours critica a organização do trabalho, que tem sua origem nos estudos organizacionais de Frederick Winslow Taylor, cuja ideia sistematizada sobre os processos produtivos das organizações ficou conhecida como a Teoria da Administração Científica, que tem lastro em sua outra obra publicada Shop Management (Administração de Oficinas, 1903). Considerando os reflexos da Revolução Industrial, dentre eles a desqualificação do trabalhador e a necessidade de produzir mais para gerar lucros, levando-se em conta um grande contingente de desempregados ávidos por um salário, as fábricas contratavam mão de obra ou mão-de-obra? na medida da necessidade de sua produção. Mesmo assim, constatava-se baixa produtividade e lucros decrescentes. Os parágrafos seguintes, que se referem às ideias de Taylor, estão fundamentados na sua obra “Princípios da administração científica” (1987).

Diante desse cenário, buscando solução para essa situação deflagrada, Taylor (1987) refletiu sobre o papel da administração, a partir de seu entendimento de que haveria a necessidade de desenvolver um alto nível de padrão profissional e capacitar trabalhadores visando sua manutenção nas fábricas. E, ainda, considerando o processo administrativo como ciência, pensou que haveria condição de se conseguir uma produtividade maior dos trabalhadores.

Nessas circunstâncias, estudou o processo administrativo do trabalho realizado pelos operários, sob o prisma de uma análise “de baixo para cima”, considerando as atividades desenvolvidas pelos trabalhadores no “chão da fábrica” e por meio disso (com foco na tarefa) analisou as condições que levariam ao alcance dos resultados pretendidos pela organização.

Lançou mão de métodos científicos para melhor entender essa realidade e aplicando-os aos problemas da administração tinha pretensões de contribuir para o incremento dos processos industriais com maior eficiência. Para isso, utilizou-se da observação sobre as práticas profissionais dos trabalhadores e realizava medições sobre o tempo que cada tarefa levava para ser realizada e a quantidade de produtos fabricados por cada operário. Sua intenção, com isso, era suprimir desperdícios e perdas no

processo produtivo, ao mesmo tempo em que pudesse aumentar a produtividade.

Implantou diretrizes na gestão com base em princípios científicos focados na relação com os trabalhadores. Alterou o tratamento com os operários. Ordens e instruções não são discutidas, o bom operário deve cumpri-las. A condição essencial para que essa dinâmica de gestão ocorresse era a boa preparação dos gerentes. Nesse sentido, para Taylor (1987), atividades bem planejadas, informadas aos operários acompanhadas do tempo em que devem ser finalizadas, aumentariam a produção.

Dentre os seus princípios, dá destaque aos quatro princípios fundamentais da administração científica. São eles: (1) “Substituição do critério individual do operário por uma ciência”, podendo-se interpretar como o princípio do planejamento, por meio do qual propõe-se a substituição do critério individual do operário, da improvisação e do empirismo por métodos planejados e testados; (2) “Seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador, que é estudado, instruído, treinado e, pode-se dizer, experimentado, em vez de escolher ele os processos e aperfeiçoar-se por acaso”, acatado como o princípio da preparação dos trabalhadores que trata da seleção científica de trabalhadores de acordo com suas aptidões, transformando-os em melhores trabalhadores e mais produtivos num ambiente apropriado e com a distribuição física racional de máquinas e equipamentos, considerando seus estudos sobre a realização das tarefas, tempos e movimentos e a Lei da fadiga, por exemplo; (3) “Cooperação íntima da administração com os trabalhadores, de modo que façam juntos o trabalho, de acordo com as leis científicas desenvolvidas, em lugar de deixar a solução de cada problema, individualmente, a critério do operário”, admitido como o princípio da execução, recomendando que as atividades profissionais devem ser atribuídas acompanhadas das respectivas responsabilidades visando o desempenho disciplinado do trabalhador; e (4) “Em lugar do antigo esforço individual, e com a divisão equânime, entre a direção e os trabalhadores, das partes da cada tarefa diária, a administração encarrega-se das atribuições para as quais está mais bem aparelhada e os operários das restantes”, nesse caso aceito como o princípio do controle que permite acompanhar o desempenho do operário

segundo o método específico de cada tarefa prevista na produção (TAYLOR, 1987, p.84).

Pensando na melhor forma de realizar as tarefas nas fábricas, Taylor passou a estudar os processos de produção como o estudo do tempo e movimento que media os deslocamentos dos trabalhadores durante a realização de uma tarefa e o tempo que levava para finalizá-la. Escreveu sobre as correias das engrenagens como possibilidade de aumentar a velocidade na linha de produção, versou sobre a gestão por eficiência, introduziu o prêmio por peça produzida, criou a padronização e a especialização, por meio da qual um operário encarregava-se da execução de uma mesma tarefa e com isso aumentava a produção, dentre dezenas de outros estudos.

Isso marcou a ideia de racionalização do trabalho. Dessa forma, tem-se a organização racional do trabalho, que na época voltava-se para a eficiência, uso otimizado do tempo para realizar as tarefas profissionais, cumprimento das ordens superiores e como resultado a obtenção do aumento da produtividade.

Dejours se propôs a responder à indagação “como fazem os trabalhadores para resistir aos ataques ao seu funcionamento psíquico provocados pelo seu trabalho?” De acordo com Ferreira (1992) psicopatologia do trabalho. Essa empreitada não foi somente investigar as doenças mentais descompensadas, ou os trabalhadores por elas afetados, mas, sim os trabalhadores, a população real e “normal” que exercem suas atividades profissionais nas fábricas, nas usinas, nos escritórios e é submetida a pressões do dia a dia. “O objeto de estudo passa a ser, não a loucura, mas o *sofrimento* no trabalho, ‘um estado compatível com a normalidade, mas, que implica numa série de mecanismos de regulação’” (FERREIRA, 1992, p.9, grifos da autora).

Para Dejours, “o sofrimento é inevitável e ubíquo [ocorre em todos os lugares]. Ele tem raízes na história singular de todo sujeito, sem exceção. Ele repercute no teatro do trabalho ao entrar numa relação, cuja complexidade já vimos, com a organização do trabalho” (DEJOURS, 2017b, p.137).

Segundo Ferreira (1992, p.10)

Ele [Dejours] esclarece que entende por organização do trabalho não apenas a divisão do trabalho, isto é, a divisão de tarefas entre os operadores, os ritmos

impostos e os modos operatórios prescritos, mas também, e sobretudo, a divisão dos homens para garantir esta divisão de tarefas, representada pelas hierarquias, as repartições de responsabilidade e os sistemas de controle.

Continua afirmando que quando a organização do trabalho se conflita com o funcionamento psíquico dos homens, “quando estão bloqueadas todas as possibilidades de adaptação entre a organização do trabalho e o desejo dos sujeitos”, surge aí um sofrimento patogênico. Mas, em se tratando de um processo dinâmico, os sujeitos criam *estratégias defensivas* para se proteger (FERREIRA, 1992, p.10, grifos da autora).

Nessa ambiência, podem ocorrer dois tipos de sofrimento: o patogênico e o criativo. Para esse autor, o sofrimento patogênico origina-se diante do esgotamento das condições defensivas do trabalhador. Traduz-se num sentimento de que os últimos recursos defensivos que lhe restam não foram compensados e isso contribui com o seu desequilíbrio psíquico, tendo como consequência uma gradativa desorganização orgânica. Nesse contexto, diante das pressões por produtividade direcionadas ao professor-pesquisador, por exemplo, isso vai determinar o impedimento da energia pulsional³, que se acumula no seu sistema psíquico, desencadeando tensões e insatisfação (DEJOURS, 1992).

Com relação ao sofrimento criativo, sua ocorrência está condicionada ao comportamento do trabalhador em desenvolver soluções efetivas de recuperação de suas condições saudáveis. Isso pode aumentar sua percepção de autoestima e reconhecimento de suas capacidades de resolver os problemas, fazendo com que se lance à inovação, descobrindo soluções originais para os problemas que se estabelecem em seu trabalho. Essa prática,

³ Dejours vale-se do conceito freudiano para se referir a um tipo de energia, de natureza interna, por meio da qual o indivíduo recebe um impulso que orienta o seu comportamento, que o motiva a seguir adiante. Quanto a isso, Dejours (1992) afirma que quando não mais se consegue o rearranjo da organização do trabalho e com isso a relação do trabalhador com a organização do trabalho é interrompida, desencadeia-se o sofrimento. Ou seja, a energia pulsional que não se descarrega por meio das atividades laborais vai se avolumando no aparelho psíquico, levando a um sentimento de desprazer e tensão.

fruto da sua criatividade ou da criatividade de seus colegas de trabalho, vai orientar o emprego de situações que tendem a inibir ou atenuar o sofrimento psíquico (DEJOURS, 1992).

E nessa perspectiva, já concebendo que os professores-pesquisadores possam utilizar os mecanismos desencadeados pelo sofrimento criativo, quem sabe seja possível desenvolver alguma lógica alternativa visando contornar as causas de seu sofrimento e recuperar as suas condições físicas, emocionais e, numa situação mais grave, a sua saúde psíquica?

Reafirmando Dejours, a prática do trabalho por meio das permanentes e, na perspectiva organizacional, necessárias exigências relacionadas às atividades do trabalhador, desencadeiam sofrimento. O sentimento de um possível fracasso diante dessas exigências, por não contemplar as expectativas sobre seu desempenho acadêmico, vai contribuindo para isso.

Mas, segundo esse autor, é possível modificar essa realidade de sofrimento numa realidade de prazer. Trata-se do reconhecimento do outro em relação ao trabalho realizado. Esse poder de transformação se estabelece na relação direta de que o esforço do trabalhador, ao desempenhar as suas atribuições, carece de reconhecimento (DEJOURS, 2007).

Avila e Barcelos (2012), escrevendo sobre "Trabalho, Reconhecimento e Saúde Mental" segundo as ideias de Dejours (2007, 2008), afirmam que quando não se percebe o reconhecimento ou quando ele é negado pelos pares, isso pode se transformar num grande sofrimento para o trabalhador, prejudicando a sua saúde mental. O grau de sofrimento depende de como se dá ou não o reconhecimento. Para essas autoras, diante do reconhecimento recebido por algo realizado reconhece-se também as angústias, dúvidas, desmotivações que se manifestaram durante a sua realização. Uma vez havendo o reconhecimento, pode-se perceber que o sofrimento valeu à pena. E que, citando Dejours (2007, p.34), "isso se traduz afetivamente por um sentimento de alívio, de prazer, às vezes de 'leveza d'alma' ou até de 'elevação'. O trabalho se inscreve então na dinâmica da realização do ego".

De acordo, ainda, com essas autoras, um indivíduo que não recebe reconhecimento por seu trabalho, da mesma forma é impedido de obter sentido na sua relação com ele e nesse

caso somente ocorre sofrimento. E que, segundo Dejours, a falta de reconhecimento conduz ao "sofrimento absurdo, que não gera senão sofrimento, num círculo vicioso e dentro em breve desestruturante, capaz de desestabilizar a identidade e a personalidade e de levar à doença mental". Considerando que o reconhecimento raramente é concedido satisfatoriamente, o sofrimento no trabalho pode conduzir a diversos distúrbios psicopatológicos (DEJOURS, 2007a, p.35).

Segundo Avila e Barcelos (2012), o reconhecimento não é recebido a priori, é necessário ser conquistado a cada procedimento executado, para, nesse contexto, o trabalho e as condições que se estabelecem realizarem a mediação pertinente, possibilitando, com isso, que a energia pulsional tenha condições, por intermédio da sublimação, de ser direcionada para o prazer. Se valendo outra vez de Dejours (2008, p.207): "a sublimação é um processo notável, que permite transformar sofrimento em prazer, a partir de algumas modalidades e pela interferência de mediações que opõem claramente o sofrimento ao masoquismo".

O fato de o professor-pesquisador não ter tido a aceitação para publicação de seu artigo num periódico bem classificado pelo Sistema Qualis e obter publicação em outro de classificação inferior ou mesmo não conseguir publicá-lo, conseqüentemente recebendo menor pontuação na avaliação da sua produção intelectual, é um exemplo de ausência de reconhecimento de sua capacidade produtiva, comprometendo a avaliação do programa de pós-graduação ao qual está vinculado.

As circunstâncias que levaram à não aceitação da produção intelectual não foram consideradas. Essa situação de falta de reconhecimento pelo trabalho realizado pode estar retirando do produtor o seu potencial desejo de produzir mais e com mais qualidade, contribuindo, assim, com o incremento de conhecimentos em sua área de estudos. Resta-lhe, por vontade própria ou por imposição do programa, esperar pelo seu descredenciamento, por não mais sentir-se motivado a fazer parte dessa maquinaria de poder, que, muitas vezes, deixa de reconhecer o seu trabalho por injustiças de natureza subjetiva.

Há, também, outras formas de reconhecimento no campo científico, no âmbito do ensino, da pesquisa, da extensão,

da gestão e da administração universitária que podem afetar sobremaneira o trabalhador intelectual, já que o campo científico caracteriza-se sobretudo:

Enquanto sistema de relações objetivas entre posições adquiridas (em lutas anteriores), é o lugar, o espaço do jogo de uma luta concorrencial. O que está em jogo especificamente nessa luta é o monopólio da autoridade científica definida, de maneira inseparável, como capacidade técnica e poder social; ou, se quisermos, o monopólio da competência científica, compreendida enquanto capacidade de falar e agir legitimamente (isto é, de maneira autorizada e com autoridade), que é socialmente outorgada a um agente determinado (BOURDIEU, 1983, p. 122-123, grifos do autor).

Assim, em um ambiente extremamente competitivo, alimentado em grande medida pelas políticas de avaliação, o professor-pesquisador que não é reconhecido pelos seus “pares- concorrentes” poderá ser visto, ou poderá sentir-se, como um estigmatizado.

4. O PROFESSOR-PESQUISADOR E A ESTIGMATIZAÇÃO

O sociólogo Erving Goffman, em sua obra *Estigma – Notas sobre a Manipulação da Identidade Deteriorada*, em original datada de 1891, lançada em 1963, chegando ao Brasil somente em 1988, e tendo sua versão digitalizada em 2004 (objeto da nossa consulta), investigou problemas sociais decorrentes da dificuldade de aceitação dos indivíduos, no curso de suas interações cotidianas e o desempenho dos papéis sociais, a partir da perspectiva analítica do estigma e de sua manipulação. Um ponto considerado crucial para o entendimento do estigma é a diferença que o autor descreve a respeito da identidade do indivíduo: a identidade social virtual e a identidade social real.

Diariamente, a sociedade estabelece os meios de categorizar as pessoas e o total de atributos interpretados como comuns e naturais aos integrantes de cada uma dessas categorias que são estabelecidas. “Os ambientes sociais estabelecem as categorias de pessoas que têm probabilidade de serem neles encontradas”. No cotidiano das relações sociais, em determinados ambientes, é possível o relacionamento com “outras

pessoas” previsto sem a devida atenção ou desprovido de reflexão particular. Nessas condições, uma pessoa estranha, ao ser apresentada à outra pessoa, a primeira impressão que alcança essa segunda pessoa lhe permite fazer uma previsão sobre a categoria da outra pessoa e, também, de seus atributos. Melhor dizendo, a segunda pessoa configura a identidade social da primeira, considerando que nesse processo incluem-se atributos como honestidade e atributos estruturais como a sua ocupação. Dessa forma, essas pré-concepções são transformadas em expectativas normativas e em exigências apresentadas de modo rigoroso (GOFFMAN, 2004, p.5).

Levando-se em conta apenas as características, deixamos de considerar que fazemos essas exigências ou o que elas podem significar, até refletirmos sobre o quanto essas exigências são contempladas. Diante disso, é provável que percebamos que o tempo todo estamos afirmando a respeito do que esse estranho deveria ser. Logo, essas exigências deveriam ser feitas de maneira mais realística e, assim, o caráter que atribuímos ao estranho deveria tratar-se de uma identidade social virtual, ou seja, uma identidade social possível. Nesse contexto, a categoria e os atributos que verdadeiramente o estranho viesse a comprovar configurariam a sua identidade social real (GOFFMAN, 2004).

Isso quer dizer que a identidade social virtual está relacionada às expectativas que fazemos sobre as características que desejamos encontrar numa pessoa quando com ela nos relacionamos, enquanto a identidade social real é resultado da identificação das características verdadeiras evidenciadas nessa pessoa. Interpretações diferentes e prejudiciais sobre essas identidades acarretam o estigma.

Diante do estranho, é possível emergir evidências de que ele possui um atributo a torná-lo diferente de outros, sendo interpretado como um indivíduo mau, perigoso ou fraco. Deixa de ser considerado como uma pessoa comum e total, tornando-se uma pessoa “estragada” e diminuída. Essa característica é um estigma, principalmente pelo seu efeito de descrédito, podendo ser considerado um defeito, fraqueza ou desvantagem, e que se constitui num contraste específico entre a identidade social virtual e a identidade social real. Há, portanto, outras discrepâncias entre essas identidades. Por exemplo, quando reclassificamos uma

pessoa anteriormente situada numa categoria socialmente prevista, realinhando-a em outra diferente, mas igualmente prevista, levando a uma modificação positiva de nossa avaliação. Nesse caso, nem todos os atributos condenáveis estão sendo analisados, mas apenas os incompatíveis com o estereótipo que desenhamos para um certo perfil de indivíduo (GOFFMAN, 2004).

O autor descreve três tipos de estigma nitidamente diferentes: (1) abominações de corpo, como as deformações físicas; (2) as culpas de caráter individual; e (3) tribais de raça, status de classe, nação e religião. Nessa tipologia de estigma, encontram-se as mesmas características sociológicas: “um indivíduo que poderia ter sido facilmente recebido na relação social cotidiana possui um traço que pode-se impor a atenção e afastar aqueles que ele encontra, destruindo a possibilidade de atenção para outros atributos seus” (GOFFMAN, 2004, p.7, grifo nosso).

Para esse autor, o estigma é empregado quando se refere a um atributo extremamente depreciativo, considerado num contexto de relações e não de atributos. Isso porque um atributo que estigmatiza uma pessoa pode certificar a normalidade em outra, por não ser horroroso e tão pouco desonroso. Por exemplo, um professor-pesquisador que não tenha fluência em língua estrangeira (mas que se espera que a tenha em função das exigências relacionadas ao processo de ingresso ao doutorado) não está obrigado a revelar essa sua característica aos seus orientandos. Por outro lado, outro que possui fluência em muitas línguas bem como outros atributos e titulações que permitiriam conquistar atividades profissionais com maior remuneração, melhores condições de trabalho e destacado status profissional, pode omitir essa informação para não ser considerado, pelos mesmos orientandos, como incapaz, fracassado ou estranho.

Os padrões que o estigmatizado incorporou da sociedade maior tornam-no intimamente suscetível ao que os outros veem como seu defeito, levando-o inevitavelmente, mesmo que em alguns poucos momentos, a concordar que, na verdade, ele ficou abaixo do que realmente deveria ser: a vergonha se torna uma possibilidade central, que surge quando o indivíduo percebe que um de seus próprios atributos é impuro e pode imaginar-se como um não-portador dele (GOFFMAN, 2004, p. 10).

Refletindo melhor sobre o estigma, Goffman afirma que o estigmatizado pode reconhecer que a sua característica distintiva é de conhecimento de todos ou se evidencia prontamente, ou então que ela não é nem conhecida pelos presentes e nem imediatamente perceptível por eles. No primeiro caso o estigma situa-se na condição do desacreditado, no segundo na do desacreditável. Para o autor, esta é uma diferença importante, mesmo que um indivíduo estigmatizado em particular tenha, provavelmente, experimentado as duas situações. O estigma emerge numa situação em que há uma expectativa geral de que os que estejam numa determinada categoria deveriam cumprir a norma ao invés de apenas apoiá-la.

Redizendo, o estigma desvaloriza o indivíduo, tocando-o internamente de forma tão significativa, que ele chega a se sentir um ser diferente da raça humana, inferior aos considerados normais. Na condição de desacreditado, o estigmatizado tende a sofrer com sentimentos de natureza depressiva como ansiedade, pudor, medo, menosprezo.

Não estaria o professor-pesquisador passando por essa condição de estigmatizado desacreditado ao conviver num contexto de pressão, aguardando pela aceitação de seus produtos por parte dos pareceristas das comissões de avaliação dos veículos de publicação? Nesse caso, sofrendo por estigmatização e manifestando alguma forma de depressão desencadeada pela ansiedade de ter sua produção aceita, além de ter medo de ser interpretado como aquele que não conseguiu que seu texto fosse aceito para ser publicado num periódico qualis.

O auto conceito pode ser minado pelo rigor que o professor-pesquisador, com possibilidade, aplicaria a si mesmo, e então passaria a desenvolver os sentimentos que caracterizam o estigma na condição de desacreditado. Qualquer que seja o resultado da submissão de sua produção bibliográfica, a exposição pública é inevitável, porque o “programa” estará divulgando por meio da Plataforma Sucupira e, da mesma forma, a Plataforma Lattes disponibilizando para consulta pública. De qualquer maneira essa vulnerabilidade é uma via facilitadora da estigmatização, dependendo do estado de controle, auto estima e fraquezas que o

docente apresenta. Independentemente de reconhecer o seu estigma, é preciso saber lidar com as emoções diárias decorrentes do tensionamento das relações com as outras pessoas consideradas não estigmatizadas.

Na condição de desacreditável, é mais difícil para o estigmatizado esconder o seu estigma. Há uma luta para não permitir que as pessoas o descubram. Comporta-se de maneira atenta controlando os riscos iminentes de sua descoberta, tendo em vista a possibilidade de divulgação de seu estigma por aqueles que sabem da sua existência. Trata-se, segundo Goffman, de encobrimento.

Os estigmatizados, sejam os da condição de desacreditado ou os da condição de desacreditável, convivem com os “normais” de uma maneira que o estigma seja encarado como algo que não os atinge mais, a relação sofre uma normalização. No momento do estabelecimento do estigma, estigmatizados e “normais” podem sofrer com isso. Ao longo do tempo, no convívio entre eles, o estigma vai sendo encarado como algo comum, e “normais” e estigmatizados vão superando as diferenças, tornando-se a situação acomodada.

É possível que alguém não consiga viver com aquilo que lhe foi exigido e, mesmo assim, permaneça relativamente indiferente ao seu fracasso, afastado por sua alienação e protegido por crenças de identidade própria, sentindo-se absolutamente normal e entendendo que as outras pessoas são suficientemente humanas. Esse indivíduo possui um estigma, mas isso não o afeta. O estigmatizado parece possuir crenças idênticas sobre a identidade das pessoas em geral (GOFFMAN, 2004). O que aqui se interpreta como uma normalização da condição de estigmatizado.

Além da normalização, Goffman também se refere à organização dos estigmatizados, quando esses se veem diante da evidência de seu estigma e ao admitirem-se numa condição diferente frente aos demais indivíduos. Por essa condição, sentem uma dificuldade inicial de convivência na sociedade mas, ao lidar com os seus iguais e por essa identificação social com outros estigmatizados, sentem-se como grupo e tomam atitudes de se defenderem uns aos outros. A condição de permanente pressão por produtividade qualificada pode estar favorecendo, mesmo que de forma não perceptível, a configuração dessa realidade.

Para fins de credenciamento e reconhecimento dos professores-pesquisadores nos programas de pós-graduação *stricto sensu* em educação, a avaliação apenas considera periódicos até B2. Nesse caso, esses docentes estão se sujeitando às interpretações subjetivas hegemônicas dos comitês de avaliação desses periódicos e de redes políticas universitárias para conquistar adesão e publicação de seus artigos.

Diante disso, surge um problema, que parece estar sendo contornado por essa noção de normalização. Frente à dificuldade de publicar nos periódicos considerados mais qualificados, o pesquisador precisa buscar publicação em periódicos que contemplem os critérios CAPES e, com isso, alcançar os índices definidores da manutenção de seu credenciamento. Isso implica, então, no entendimento de que esse profissional vai ter de produzir mais para conseguir publicar mais e alcançar o índice exigido. Parece, aqui, que caracterizando o encobrimento destacado por Goffman (2004), o professor-pesquisador se configure como um estigmatizado na condição de desacreditável, por situar-se numa condição que não é nem conhecida pelos presentes e nem imediatamente percebida por eles.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das exigências de pesquisa, ensino, orientação, coordenação de grupos de pesquisa, intercâmbios nacionais e internacionais, produção científica e participação em eventos qualificados da área, não há necessidade de domínio técnico sobre psicologia para concluir sobre o estado de estresse ao qual está submetido esse professor-pesquisador para conviver com um elevado grau de exigência e uma pressão permanente, desencadeando comportamentos que o levam a um estado de desconforto pessoal e profissional.

Da análise empreendida, consubstanciando as interpretações por meio da observação participante por parte dos autores deste artigo pela convivência entre pares no contexto da pós-graduação *stricto sensu* e das contribuições teóricas de Dejours e Goffman, foi possível concluir que o professor-pesquisador vem sendo submetido ao sofrimento e se configurando como estigmatizado.

No contraste entre a identidade social virtual e a identidade social real, o professor-pesquisador pode estar na condição de estigmatizado desacreditado, por não contemplar 100% os critérios de produtividade que lhe são impostos e nessa situação fica configurado o estado de sofrimento criativo, que permanentemente lhe exige a busca por estratégias para combater esse sofrimento e normalizar sua condição de estigmatizado perante seus pares, alcançando, assim, uma realidade psicológica suportável e recuperando a sua saúde.

Quem sabe vivenciando uma realidade na qual acabam por desempenhar papéis pré-definidos e num contexto de subordinação em que sentem-se compelidos a assumir identidades virtuais; de desinteresse por terem de investigar problemas que não contemplam suas intenções originais; de perda de liberdade e autonomia ao elaborar seus textos para não perderem de vista a possibilidade de publicar em determinada linha editorial; e, pior, de enfraquecimento de sua saúde, sendo forçados a buscar

alternativas que impeçam o seu afastamento do trabalho.

Outro contexto pode evidenciar a ausência de reação contundente a essa situação, constatando-se um comportamento de fuga dos docentes, ao optarem por lecionar apenas na graduação ou ao requererem aposentadoria (SGUISSARD; SILVA JÚNIOR, 2009). Por outro lado, é possível perceber como forma de resistência e libertação individual o fato de alguns professores-pesquisadores se descredenciarem de seus respectivos programas de pós-graduação por, assim, sentirem-se mais livres do grilhão inerente à avaliação do trabalho docente.

Isso posto, pode-se pensar que a pressão por produtividade, nos termos colocados, tem retirado a necessária motivação dos professores-pesquisadores para se lançarem aos desafios próprios das atividades profissionais nesse nível de ensino, enfraquecendo a autonomia do trabalho intelectual e dificultando práticas de resistência no âmbito da universidade e do campo científico.

REFERÊNCIAS

- [1] AVILA, S. F. O.; BARCELOS, J. D. M.. Trabalho, reconhecimento e saúde mental. I Encontro Brasileiro de Psicanálise e Sedução Generalizada. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Universidade Estadual de Maringá. Abril 2012, p. 165-177. Disponível em http://www.ppi.uem.br/ebpsg/anais/Anais_I_Encontro_Brasileiro_Psicanalise_Seducacao_Generalizada.pdf. Acesso em: 03/02/2016.
- [2] BOURDIEU, P. O campo científico. In: ORTIZ, Renato (org.). Pierre Bourdieu; Sociologia. São Paulo: Ática, 1983, p. 122-155 (Coleções Grandes Cientistas Sociais, n. 39).
- [3] CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Diretoria de Avaliação. Relatório de Avaliação 2010-2012. Trienal 2013. Área de Educação. Disponível em: <<http://www.avaliacaotrienal2013.capes.gov.br/relatorios-de-avaliacao>>. Acesso em: 20 de março de 2014.
- [4] CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Sistema Qualis. 2014. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/servicos/sala-de-imprensa/36-noticias/2550-capes-aprova-a-nova-classificacao-do-qualis>>. Acesso em: 20 de março de 2014.
- [5] DEJOURS. C. A loucura no trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 5 ed. ampliada, São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.
- [6] DEJOURS. C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1996.
- [7] DEJOURS. C. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- [8] DEJOURS. C. A banalização da injustiça social. (L. A. Monjardim, Trad.). 7ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- [9] DEJOURS. C. Sofrimento e prazer no trabalho: A abordagem pela psicopatologia do trabalho. In: Lancman, Selma e Sznelwar, Laerte Idal (Org.) (F. Soudant, Trad.). Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. (pp.143-157). Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2008.
- [10] FOUCAULT, M. Microfísica do poder. 2ed., Rio de Janeiro: Graal, 1981

(organização, introdução e revisão técnica de Roberto Machado).

[11] FOUCAULT, M. Vigiar e punir; história da violência nas prisões. 6.ed., Petrópolis: Vozes, 1988.

[12] GOFFMAN, E. Estigma – Notas sobre a Manipulação da Identidade Deteriorada. Tradução Mathias Lambert. Publicação Original: 1891. Digitalização: 2004. Disponível em <http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/92113/mod_resource/content/1/Goffman%3B%20Estigma.pdf> Acesso em 18/11/2015.

[13] PAULA, M. F. C. Políticas de avaliação da educação superior e trabalho docente: a autonomia universitária em questão. Revista Universidade e Sociedade, Brasília, Ano XXI, nº 49, p. 41 – 51, janeiro de 2012.

[14] PAULA, M. F. C. Rumo à construção de uma universidade mais democrática e plural. Revista Conhecimento & Diversidade, Institutos Superiores La Salle – RJ, Niterói, nº 4, p. 11-24, jul./dez. 2010.

[15] PAULA, M. F. C.; SUETH, R. Política de controle do trabalho intelectual na pós-graduação. In: PAULA, Maria de Fátima Costa de (org.). Políticas de controle social, educação e produção de subjetividade. Florianópolis, SC: Editora Insular, 2015, p. 109 - 142.

[16] SGUISSARDI, V.; SILVA JÚNIOR, J. R. Trabalho intensificado nas federais; pós-graduação e produtivismo acadêmico. São Paulo: Xamã, 2009.

[17] TAYLOR, F. W. Princípios da administração científica. São Paulo: Atlas, 1987.

Capítulo 15

A IMPLEMENTAÇÃO DO MANUAL DE FISCAL DE CONTRATOS NO ÂMBITO MUNICIPAL

Denize Aparecida Hamilka

Resumo: A falta de recursos humanos preparados para o gerenciamento dos contratos administrativos, faz com que os municípios promovam regulamentações e manuais que orientem aos seus servidores a melhor e a mais correta maneira de agir, quando estes são designados pelo Gestor Público como fiscais de contratos. Esta ferramenta pode implementar a avaliação da eficácia considerando o grau em que os objetivos e finalidades passam a ser atingidos. A Gestão Pública deve pensar em metas de eficiência e eficácia dessa forma criando uma organização mais forte e mais estável. A delegação de competências a partir do momento da implementação de um manual de fiscal de contratos demonstra a descentralização administrativa com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, estando mais próxima dos contratos a fiscalizar. Considerando que o contrato é caracterizado pelo acordo entre as partes, a Administração Pública para o seu melhor desempenho e por sua vontade nomina o seu fiscal de contrato.

Palavras-chave: Fiscal de Contrato, Administração Pública, Contratos Administrativos.

1. INTRODUÇÃO

Com a concepção de que a Administração Pública deve ser feita com eficácia, eficiência e transparência, se faz necessário que os agentes inclusos nos processos existentes devem estar em constante treinamento, realizando reciclagens de seus conhecimentos e principalmente impregnados do princípio da impessoalidade, trabalhando sempre para o bem-estar da coletividade em detrimento ao interesse comum.

Para que isso aconteça o servidor público deve receber dos gestores ferramentas que proporcionem realizar seu trabalho com lisura, honestidade, e da melhor maneira que atenda as expectativas da organização.

Quando se idealiza a implementação de um manual voltado para determinado assunto, como é o caso do manual de Fiscal de Contratos, pretende-se tornar acessível a todos os envolvidos no processo, as informações necessárias para o bom desempenho de suas atividades.

É sabido que o servidor público, seja em qual esfera em que se encontre, muitas vezes é incumbido de realizar atividades complementares como a fiscalização de contratos. A fiscalização de contratos faz com que o servidor se especialize em analisar detalhadamente contratos e com isso atestar que a sua execução foi realizada da maneira mais vantajosa para o erário público, pois fica sob a responsabilidade deste analisar, questionar, conferir, gerir, atestar e até mesmo autorizar o pagamento dos contratos que estão sob sua custódia.

Neste contexto, pretende-se corroborar sobre a importância da implementação de um manual voltado para os fiscais de contratos no âmbito municipal, pois os servidores dos municípios a que são delegadas essas funções, muitas vezes não sabem as premissas do serviço que deverão desenvolver.

A Administração Direta Municipal deve trazer à tona a legislação voltada para a fiscalização de contratos administrativos tendo por escopo de seu trabalho que ações preventivas serão sempre mais eficazes no controle da Gestão Pública, não se pretende inibir ou inviabilizar a utilização por parte dos Fiscais por formas e estilos particulares de gerenciamento que propiciem melhor eficácia, eficiência e efetividade no emprego dos recursos públicos, mas sim complementar o trabalho

garantindo o melhor desempenho de suas funções do fiscal do contrato e de suas responsabilidades diante da Administração Pública.

2. CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

Desde os tempos mais remotos, anterior até da utilização a moeda, onde as negociações eram realizadas por meio de troca, já estava presente a formalização de contratos, embora muitas vezes não ficasse explícito o mesmo já existia.

Quando a sociedade começou a se organizar em tribos, e nessa época não havia nenhuma legislação pertinente ao assunto, até o momento do surgimento das grandes civilizações, a relação de tratos e pactos entre os indivíduos já se permeava para a constituição de contratos com o intuito de criar obrigações e direitos recíprocos.

Ao contrário dos particulares que tem liberdade para contratar da maneira que mais lhe convier, o Administrador Público, só pode contratar através da licitação, com base nisso é necessário manter contrato com os vencedores licitantes e para um melhor resultado do objetivo da licitação é necessário deixar bem claro e bem delineado as obrigações de ambas as partes, contratante e contratado.

A característica básica de um contrato advém da vontade dos contratantes em realizarem um negócio. Vem baseada no princípio da autonomia da vontade, pois ninguém pode ser obrigado a contratar com ninguém se essa não for a sua vontade.

Quando nos referimos aos contratos administrativos que são oriundos da Administração Pública, entendemos que este é o contrato que se firma com um particular ou outra entidade administrativa para a consecução de interesses públicos nas condições determinadas pela própria Administração.

De acordo com Madeira (2008), o objetivo do contrato é o atendimento do interesse público, na forma da lei, de modo que não é suficiente que se analise o objeto a fim de identificar um contrato administrativo; é necessário também visualizar a aplicação que será dada ao objeto a ser contratado. Se, olhando o objetivo, verifica-se, pela sua destinação, que atende ao interesse público, na forma da lei, teremos um contrato administrativo.

Para Justen (2010), contrato administrativo é o acordo de vontades destinado a criar, modificar ou extinguir direitos e obrigações, tal como facultado legislativamente e em que pelo menos uma das partes atua no exercício da função administrativa.

Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão todas as condições necessárias para a sua execução, deve ser expresso em cláusulas que prescrevam os direitos, as obrigações e as responsabilidades das partes, em conformidade com o procedimento licitatório e as propostas a que se vinculam.

Para Santos (2014) na visão tradicional, uma

organização pública é organizada e controlada por uma autoridade legítima que estabelece os objetivos, define a estrutura, escolhe e administra os dirigentes e busca formas de garantir seu funcionamento de maneira consistente com os objetivos do governo.

Por isso tem-se a necessidade de efetuar o princípio da divisão do trabalho, a fim de aperfeiçoar os trabalhos realizados por todos os envolvidos. Esse desdobramento das atividades realizadas proporciona ao gestor público alcançar resultados mais favoráveis durante o decorrer de seu mandato.

Figura 1: Os contratos administrativos atualmente são divididos nas seguintes categorias:



Fonte: o autor

Segundo Madeira (2008), o contrato de obra pública é todo ajuste administrativo que tem por objeto uma construção, uma reforma ou uma ampliação do imóvel destino ao público ou ao serviço público, é toda realização material a cargo da Administração ou seus delegados, admitindo duas modalidades de regime de execução, a saber: empreitada e tarefa.

Já o contrato de serviços é todo acordo administrativo que tem por objeto uma atividade que será prestada à Administração com o intuito de atender suas necessidades, sejam serviços comuns, serviços técnicos ou serviços de trabalhos artísticos. Em suma são serviços prestados por um indivíduo ou uma organização para atender as necessidades do órgão público.

O contrato de fornecimento atende a necessidade da administração de adquirir coisas móveis necessária para a realização das suas obras ou serviços.

O contrato de gerenciamento é o ajuste através do qual a Administração transfere ao

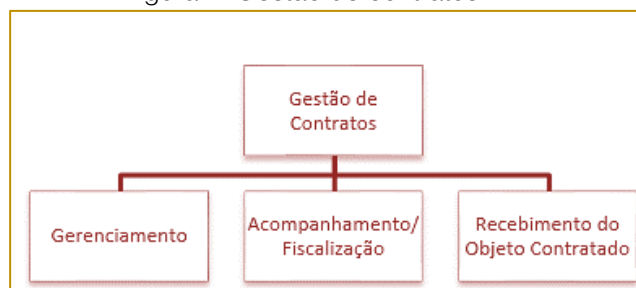
contratado o controle, a condução, o gerenciamento de um empreendimento específico, resguardando nas cláusulas para si o direito de ter o poder das decisões.

Para Madeira (2008) o contrato de locação de bem público tem duas vertentes pois fundamentando-se nos arts. 2º e 62, § 1º, I, da Lei nº 8.666/1993, o que diz a doutrina é o seguinte: quando a Administração é locadora, o contrato é administrativo, quando é locatária o contrato é de Direito Comum.

3. GESTÃO DE CONTRATOS

A supremacia do interesse público sobre o privado é um dos princípios basilares que rege a Administração Pública, por isso a Lei nº 8.666/93 traz de forma implícita que a administração pública deve organizar e implementar um eficiente sistema de gestão de contratos que deve conter o gerenciamento, o acompanhamento a fiscalização de sua execução, bem como o recebimento do objeto contratado.

Figura 2: Gestão de contratos



Fonte: o autor

Para Fernandes (2008), gestão de contratos é o conjunto de atos e procedimentos voltados ao acompanhamento e fiscalização dos contratos administrativos, com vistas ao seu integral cumprimento e atendimento das necessidades do Órgão.

Ao nominar um servidor para ser Fiscal de contrato este deve se preocupar em controlar os prazos de vigência, aditamentos, reequilíbrio econômico-financeiro, atualização dos documentos do contratado, pagamentos efetuados pelo ente e demais questões relacionadas ao contrato, ou seja, ele deve acompanhar a fiel execução do contrato, observando o cumprimento das condições previstas, estabelecendo com o contratado um canal de comunicação, emitindo notificações para correção de rotinas ou qualquer inadimplemento verificado, podendo se negar a receber serviços e notas fiscais em desacordo com o praticado e avençado.

Segundo Paludo (2013), gestor do contrato é o servidor vinculado ao ente público, e o fiscal pode tanto ser o próprio gestor como o assistente contratado para subsidiar ou assistir o gestor do Contrato. A designação normalmente é feita através de portaria. Em regra, o fiscal do contrato é servidor do setor que solicitou a contratação do bem ou serviço.

Quando ocorre essa nomeação a Administração deve tomar o cuidado de escolher um profissional que realize essa fiscalização da maneira correta e embasada na legislação vigente, pois o acompanhamento e a fiscalização da execução dos contratos consistem na verificação da conformidade da prestação de serviços e da mercadoria assegurando o perfeito cumprimento do contrato.

4. MANUAL DE FISCAL DE CONTRATOS

Acontece que na esfera municipal, muitas

vezes o servidor é nomeado como fiscal de contrato e não detém conhecimento necessário para tal função.

Quando a Administração Pública se preocupa em padronizar as ações referente a função de fiscal de contrato, demonstra ações de forma preventiva, para inibir atos que não são atinentes a tal função.

A elaboração de um manual de fiscal de contratos, deve ser realizado com a compilação de dados existentes, aperfeiçoando para a realidade de cada município. A função de fiscal de contrato é prevista no art. 67 da Lei nº 8.666/93:

Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

§ 1º O representante da Administração anotar em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.

§ 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

De acordo com Paludo (2013), as obrigações e responsabilidades do gestor do contrato devem estar claramente definidas no modelo de gestão (manual de gestão de contratos). Uma vez designado o fiscal, ele deve estar ciente de seus deveres e responsabilidades em relação ao contrato.

Neste contexto existe uma grande diferença na atividade de acompanhar um contrato e fiscalizar o contrato. Acompanhar um contrato significa monitorá-lo em tempo real, estar

presente na sua execução, estar ao lado, presenciar o andamento dos trabalhos na fase da execução. Já fiscalizar um contrato significa verificar se os requisitos contratados estão sendo obedecidos em sua execução, tem o sentido de fazer diligências/notificações junto ao representante do contratado, recomendando medidas saneadoras; proceder aos devidos registros e comunicar aos gestores os casos de infração, suscetíveis de aplicação de pena pecuniária ou até mesmo de rescisão contratual.

A finalidade da fiscalização é zelar pela perfeita execução do contrato, por isso que não pode a Administração ficar aguardando o fim do termo do contrato para verificar se seu objetivo foi efetivamente alcançado e principalmente se o seu objeto foi realizado. Durante toda a execução do objeto deverá ser verificado se o contrato está sendo cumprido em todas as etapas.

Quem for designado como fiscal de contrato não pode omitir-se de suas responsabilidades, muito pelo contrário, deve ter uma conduta ativa no acompanhamento e fiscalização contratual. Para a execução de fiscalização de contratos pode atuar visitando o local de execução e as demais diligências necessárias.

Para a boa execução de fiscalização de um contrato é necessário ter o conhecimento do que é obrigatório para a sua ação.

5. O QUE DEVE CONTER UM MANUAL DE FISCAL DE CONTRATOS

Para implementar um bom manual de fiscal de contratos, é necessário que a Gestão Pública o elabore com os seguintes itens:

5.1 CONCEITO DE FISCAL DE CONTRATO

Fiscal de contrato é o servidor, que, preferencialmente, detenha conhecimento técnico do assunto, indicado pela área requisitante dos serviços ou produtos e designado pelo ordenador de despesa, para ser encarregado do acompanhamento, fiscalização, ateste das faturas ou notas fiscais e pela conferência dos produtos ou serviços prestados pela contratada, desde o início até o término da vigência do contrato.

Fiscal de contrato é o agente, representante da Administração Pública, nomeado pelo gestor do contrato, especialmente designado

para fiscalizar a execução contratual para o fim a que se destina.

5.2 COMPETÊNCIA E ATUAÇÃO

A Lei nº 8.666/93 atribui ao fiscal autoridade para acompanhar sistematicamente o desenvolvimento do contrato, o que lhe possibilita corrigir, no âmbito de sua esfera e no tempo certo, eventuais irregularidades ou distorções existentes.

5.3 CONCEITO DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATO

É a atividade de controle e a inspeção sistemática do objeto contratado (aquisição de bens, prestação de serviços ou execução de obras) pela Administração, com a finalidade de examinar ou verificar se sua execução obedece às especificações previstas no Contrato.

5.4 A IMPORTÂNCIA DA FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS

O servidor público designado como fiscal de contratos que estiver devidamente capacitado para tal mister garantirá a Administração Pública uma gestão contratual eficiente e competente, fazendo com que exista certeza de recebimento ou execução de serviço dentro das normas licitadas; seja proporcionado economia frente ao acompanhamento atento e sempre orientado; seja demonstrado zelo com as verbas públicas; seja evitado o refazimento de obras e serviços; seja evitado a imposição de penalidades, tanto para com o contratado como para com o órgão que licitou o serviço ou a aquisição de determinado produto.

Indiscutível é a importância da fiscalização da execução do contrato, haja vista que a deficiência neste campo poderá resultar, quando da entrega do bem, obra ou serviço, no recebimento de um objeto em completa desconformidade com o que fora especificado no contrato celebrado, gerando, destarte, sérios prejuízos ao erário público.

É importante destacar, ainda, nessa contextualização, a existência nesse processo de fatores adversos que prejudicam a realização de uma boa prática fiscalizatória, podendo-se citar: falta de estrutura, carência de pessoal e a não qualificação profissional

para o exercício dessa atividade, dentre outros.

Esses fatores adversos tornam o controle dos contratos, em um dos pontos mais vulneráveis à fraude no serviço público e o resultado dessa vulnerabilidade, são os escândalos cotidianamente propagados nos meios de comunicação, envolvendo fraude nos processos licitatórios e o pagamento de serviços e/ou obras inacabadas pela Administração Pública.

5.5 RESPONSABILIDADE DOS FISCAIS DE CONTRATOS

Segundo Barral (2016), a função de fiscal de contrato assume grande relevância para a Administração Pública, e para que seja desempenhada a contento, exige capacitação e habilidade dos servidores públicos que se dedicam a esta atividade. A atuação do fiscal do contrato será exitosa, desde que este possua:

- Conhecimento do regime jurídico.
- Conhecimento dos termos contratuais.
- Conhecimento do processo que resultou no contrato, inclusive atos da fase de planejamento.
- Organização.

5.6 ATRIBUIÇÕES DO FISCAL DE CONTRATO

O fiscal deve ter funções específicas para melhor desenvolver seu trabalho, inclusive ele "*induz o contratado a executar de modo mais perfeito os deveres a ele impostos*" (JUSTEN, 2010). Nas palavras do mesmo autor:

A regra deve ser aplicada estritamente nos casos em que a sequência da execução da prestação provoca o efeito de ocultar eventuais defeitos da atuação do particular. Esses defeitos não são irrelevantes e

provocarão efeitos em momentos posteriores. No entanto, o simples exame visual ou a mera experimentação são insuficientes para detectá-los. Em tais hipóteses, a Administração deverá designar um representante para verificar o desenvolvimento da atividade do contratado. Isso se passa especialmente em obras de engenharia.

Haverá casos nos quais será dispensável aplicação tão estrita do texto legal. A regra será atendida quando a atividade de fiscalização puder realizar-se satisfatoriamente no momento da entrega da prestação. Em outros casos, a fiscalização é inviável e o dispositivo não tem qualquer aplicação. (JUSTEN, 2008, p. 748).

5.7 PORTARIA DE DESIGNAÇÃO DO FISCAL

Tendo em vista que a atividade fiscalizatória pressupõe o acompanhamento das obrigações contratuais, para que a função seja exercida de modo efetivo e seu objetivo seja resguardado, a formalização da designação do fiscal deve ser feita em momento prévio ou, no máximo, contemporâneo ao início da vigência contratual.

5.8 FASES QUE INTEGRAM O ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DO CONTRATO

Nas lições des Meirelles (2016), existem algumas fases que integram o acompanhamento da execução do contrato pelo representante da Administração que são compreendidas pela fiscalização, pela orientação, pela interdição, a intervenção e pela aplicação de penalidades contratuais. Do seu ensinamento e possível extrair o seguinte entendimento para cada uma delas:

Figura 3: Fases que integram o acompanhamento da execução do contrato

ACOMPANHAMENTO	Orientação	Estabelecer normas e diretrizes, dar e receber informações sobre a execução do contrato;
	Fiscalização	Verificar o material utilizado e a forma de execução do objeto do contrato, confirmar o cumprimento das obrigações tanto no aspecto técnico quanto nos prazos de realização;
	Interdição	Paralisar a execução do contrato por estar em desacordo com o pactuado;
	Intervenção	Assumir a execução do contrato
	Aplicação penalidade	É dever da Administração quando verifica a inadimplência do contratado na realização do objeto, no cumprimento de prazos ou qualquer outra obrigação.

Fonte: Enap (2016)

5.9 DEVERES DOS FISCAIS DE CONTRATOS

Para Barral (2016), o servidor público, no exercício das atribuições de fiscal de contratos, deve, obrigatoriamente, cumprir a Lei, respeitar as normas procedimentais aplicáveis e o teor do contrato, a fim de evitar eventuais responsabilizações. A responsabilização surge, portanto, em razão do descumprimento da lei ou do contrato, conforme dispõe o art. 82 da Lei nº 8.666/93:

Art. 82 Os agentes administrativos que praticarem atos em desacordo com os preceitos desta Lei ou visando a frustrar os objetivos da licitação sujeitam-se às sanções previstas nesta Lei e nos regulamentos próprios, sem prejuízo das responsabilidades civil e criminal que seu ato ensejar.

5.10 DOCUMENTOS IMPRESCINDÍVEIS A SOLICITAR AO CONTRATANTE

O fiscal de contrato de conhecimento do contrato ao qual está responsável, deve impreterivelmente atender se a contratada possui e mantém em perfeita ordem os documentos comprobatórios que foram designados durante o procedimento licitatório.

5.11 MODELO DE DOCUMENTOS E FORMULÁRIOS A SER UTILIZADO PELO FISCAL DO CONTRATO

O manual de fiscal de contrato deve conter ainda sugestões de formulários e documentos que puderam ser utilizados pelo fiscal durante o decorrer da sua função. A padronização tem como objetivo a adoção de uma medida, ou a especificação de informações para uniformizar os trabalhos.

Falconi (2002) define padronização como um conjunto de atividades sistemáticas para estabelecer, utilizar e avaliar.

Desta forma, padronizar é tomar qualquer tarefa que esteja sendo executada de forma satisfatória e transformá-la em padrão de trabalho.

6. CONCLUSÃO

A implantação do manual de fiscal de contratos não exclui nem atenua a responsabilidade do contratado decorrente da execução do contrato e de suas consequências.

Cabe ao fiscal de contrato ter flexibilidade cognitiva para lidar com os problemas oriundos da sua função.

A Administração Pública deve recorrer a vários manuais e ações para controlar eficazmente suas operações, proporcionando proteção contra fraquezas humanas e redução na possibilidade de ocorrência de erros e irregularidades, demonstrando zelo para com os recursos públicos e transmitindo a população maior transparência dos atos de seus gestores (KOHAMA,2009).

O fiscal de contrato deve manter permanente vigilância sobre as obrigações da Contratada.

Durante o decorrer do processo de fiscalização o servidor deve ficar atento as informações essenciais do contrato; as ocorrências mensais da execução; as diligências demandadas e as providências adotadas e a avaliação dos serviços e dos documentos apresentados.

É tácito que não se pode ignorar a necessidade de melhoria significativa nos serviços públicos com a implantação de um

manual de fiscais de contratos. Ele contribuirá para que algum dia esses serviços funcionem de maneira satisfatória.

Como o servidor pode ser punido civil, penal e administrativamente, cabe ao gestor suprir este de ferramentas para o bom desempenho do seu trabalho.

REFERÊNCIAS

[1] Barral, Daniel de Andrade Oliveira. Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos. 1. ed. Brasília: Enap, 2016.

[2] Brasil. Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Licitações e Contratos administrativos. Editora NDJ, 2007.

[3] Chiavenato, Idalberto. Administração Geral e Pública: Provas e Concursos. 4.ed. Barueri: Manole, 2016.

[4] Falconi, Vicente C. - Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. Belo Horizonte. Editora de Desenvolvimento Gerencial. 2002.

[5] Fernandes, Jorge U. J. Contrato Administrativo. 3.ed. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

[6] Justen Filho, Marçal. Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 14.ed. Dialética, 2010.

[7] Kohama, Heilio. Contabilidade Pública – Teoria e Prática. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

[8] Madeira, José Maria Pinheiro. Administração Pública. 10.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

[9] Meirelles, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 28ª.ed. São Paulo: Malheiros Editora, 2016.

[10] Paludo, Augustinho. Administração Pública: Série Provas e Concursos. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

[11] Pereira, José Matias. Manual de Gestão Pública Contemporânea. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

[12] Santos, Clezio Saldanha dos. Introdução à Gestão Pública. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

Capítulo 16

PLANEJAMENTO DE PENSÕES: ANÁLISE DE REFERENCIAL EM PUBLICAÇÕES QUANTO À PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA

Nathalie Gabrielle Jun Matsumoto Röder

Hilda Alberton de Carvalho

Resumo: O presente artigo teve como objetivo colher dados bibliográficos sobre estudos com o tema de aposentadoria ligado ao sistema público de pensões. Como metodologia foi realizada uma análise de referencial em cinco bases de dados: SciELO, Science Direct, base de dados da USP – Universidade de São Paulo, Web of Science e Scopus. Trata-se de uma pesquisa teórica com uma realização de um levantamento bibliográfico e exploratório de publicações e experiências de outros países com o envelhecimento que podem servir de base para comparação no contexto brasileiro. Da mesma forma, foram considerados estudos sobre o planejamento para a aposentadoria e as dificuldades encontradas. Como consideração final é possível inferir que a discussão está longe de terminar, o tema está inserido em vários contextos tanto relacionado à questão financeira como às políticas públicas, envolve muitas questões internas e mexe com o futuro da nação. O modelo ideal previdenciário ainda não foi alcançado, as pessoas precisam tomar decisões e os governos precisam adaptar a economia às mudanças que vem ocorrendo na sociedade.

Palavras Chave: Bibliometria, aposentadoria, previdência, planejamento, pensões.

1. INTRODUÇÃO

Com o envelhecimento da população, aumento da longevidade e queda nos níveis de natalidade (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017), tendência mundial sentida primeiramente em países com maior riqueza interna, foi preciso pensar em uma adaptação do sistema previdenciário que dificilmente dará conta de realizar os pagamentos para aposentados e pensionistas, dado a tendência de baixa no nível de contribuição geral (RODRIGUES; AFONSO, 2015). O Brasil, pela característica do sistema solidário de contribuição (BRASIL, 2017), pode sentir efeitos não imaginados na época de expansão, quando houve muitos nascimentos e a população economicamente ativa vinha crescendo. O cenário que se desenha para o futuro é uma retração de trabalhadores ativos no mercado formal, e aposentadorias precoces já que os aposentados permanecerão mais da metade de suas vidas somente usufruindo sem oferecer a contrapartida do trabalho que terá que ser preenchida por jovens (TAVARES, 2015). A experiência internacional pode oferecer uma luz ao contexto brasileiro na medida em que a inversão da pirâmide etária ocorre de forma mais acelerada lá fora.

O objetivo do artigo foi pesquisar em bases de dados referencial de publicações para um estudo sobre sistema previdenciário e planejamento da aposentadoria. Em seguida é apresentada uma análise de temas referentes à previdência; e descrito o sistema previdenciário brasileiro com ênfase no setor público; e finalmente é discutida a relevância dos artigos para o trabalho.

2. METODOLOGIA

A intenção inicial foi a de realizar uma pesquisa bibliométrica em publicações revisadas pelos pares e verificar a produção científica com relação à preparação para a aposentadoria e selecionar os artigos mais relevantes. No entanto, não foram encontradas publicações homogêneas para a tabulação de dados de impacto científico.

Segundo Hayashi (2012), a bibliometria consiste em analisar e avaliar a atividade científica, produtividade e avanços do conhecimento no desenvolvimento da ciência e tecnologia. Consiste em um estudo quantitativo da criação e produção de documentos, verifica quais os temas mais

relevantes e autores mais produtivos e citados.

A análise consistiu em selecionar cinco bases de dados de publicações científicas para a pesquisa: 1 – SciELO; 2 – Science Direct, 3 – Base de dados da Universidade de São Paulo (USP), 4 – Scopus e 5 – Web of Science. As duas últimas bases de dados foram pesquisadas por meio do site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e as outras, foram cada uma, em busca realizada diretamente no portal disponível na internet.

Como palavra-chave foi usado o termo na língua inglesa *retirement*, com o significado de aposentadoria em português. Foram considerados artigos em periódicos publicados nos últimos cinco anos, ou seja, desde 2013. Também foi preciso refinar a pesquisa para a área de social sciences, ou ciências sociais. Não foi feita restrição de idioma, porém a pesquisa recuperou artigos em português, inglês, espanhol e francês.

Ao inserir mais palavras-chave como *retirement AND pensions AND preparation*, a busca tornou-se demasiada restritiva, com poucas referências encontradas.

A primeira busca foi realizada no site da SciELO e inserindo o termo *retirement* no mecanismo de busca, foram recuperadas 440 referências, dessa forma aplicando-se o refinamento para a área de sociais aplicadas chegou-se a 97 e refinando para artigos o número de referências ficou em 94 publicações em periódicos.

Considerando o período de 2013 a 2017, restaram 37 referências. Após ler o resumo das 37 referências, foram encontrados 6 títulos relevantes para esta pesquisa.

A segunda busca em base de dados foi feita no portal da internet da Science Direct. A partir do termo *retirement* e realizando uma busca avançada, foram inseridos os filtros de *open access articles*, área de social sciences e o período de cinco anos, entre 2013 e 2017. A pesquisa gerou 15 referências e após a leitura dos resumos 6 artigos foram considerados.

A terceira busca contemplou o sistema de bibliotecas (SiBi) da Universidade de São Paulo (USP) e a sua base de dados de periódicos. O termo em português "aposentadoria" recuperou 4.793 referências das quais 494 estavam disponíveis on-line e 254 foram publicações a partir de 2013. Após

uma leitura nos títulos 26 artigos foram considerados interessantes, e 8 foram escolhidos para leitura completa.

A quarta e a quinta buscas foram realizadas simultaneamente no site da CAPES. A partir da busca avançada foi possível selecionar a Scopus e Web of Science para a pesquisa, como filtro foi colocado artigo revisado pelos pares e publicados nos últimos cinco anos. Das 7.198 referências como termo retirement AND preparation, 4.657 são da Scopus e Web of Science, 4.617 foram revisadas pelos pares, 192 refinadas para o termo retirement e 156 foram publicadas a partir de 2013, a dificuldade aqui é encontrar artigos completos em formato aberto, portanto foram selecionados 8 artigos disponibilizados pela Web of Science na área de public administration, ou administração pública em português.

Alguns artigos são referências para a composição do referencial teórico. Muitos artigos, após a leitura completa, não se encaixavam totalmente na pesquisa, por se tratar de estudos pontuais e não uma base bibliográfica.

Na seção de resultados deste artigo estão dispostos os títulos, autores, revistas e palavras-chave encontradas nas bases de dados.

3. QUESTÃO PREVIDENCIÁRIA

A legislação previdenciária já tem alguns anos de história e foi pouco modificada para acompanhar as mudanças sociais e demográficas do país. Em todo o mundo, a tendência para as novas gerações é a inversão da pirâmide etária que distribui a população em faixas de idade, do mais jovem para o mais idoso. O formato atual é de pirâmide com a base maior que o topo e está caminhando para a figura de um losângulo com o alargamento das faixas intermediárias e finalmente daqui a alguns anos ocorrerá a inversão da pirâmide sendo o topo maior que a base (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017). Isso demonstra claramente um envelhecimento da população com o aumento da expectativa de vida e a diminuição da natalidade. Sem contar com os fluxos de imigração da população mundial, observamos a diminuição do número de filhos por parte das famílias, em alguns países tal fato já é realidade, e a prevalência da necessidade de sustentar a população idosa,

carente de cuidados (CAMPOS; BARBIERI, 2015).

No Brasil, a questão econômica ainda pesa mais do que a social. Dado o caráter solidário da previdência social (BRASIL, 2017), aliado ao fato de as remunerações serem crescentes ao longo da vida laboral do indivíduo, os jovens acabam não cobrindo o montante necessário para pagar as aposentadorias e pensões, muitas vezes concedidas em um momento precoce, em que o trabalhador ainda dispunha de capacidade laboral (TAVARES, 2015).

O déficit público pode ser previsto ao se observar que o beneficiário receberá aposentadorias e pensões por mais tempo, devido ao aumento da expectativa de vida, e na contramão diminuirá o contingente de trabalhadores que efetivamente contribuirão para o sistema (RODRIGUES; AFONSO, 2015).

Vêm crescendo o número de pesquisas sobre a educação previdenciária, e os rumos de um país em processo de envelhecimento populacional. O que representa desafios para os cidadãos, para as organizações e para o próprio Estado.

3.1 REFORMA PREVIDENCIÁRIA

A reforma previdenciária é uma discussão que mexe muito com a população. O Brasil não é um país igualitário, principalmente devido à sua extensão territorial, distribuição geográfica e produção de riquezas concentrada em grandes centros econômicos urbanos (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017). Na tentativa de melhorar a situação, alguns grupos foram beneficiados e foram criadas categorias diferentes para o setor privado, setor público, militares e população rural.

A existência de diversas categorias de trabalhadores, como os autônomos que não possuem vínculo com o empregador e renda variável, torna a categorização destes difícil, visto que não existe a obrigação de exercer a contribuição social, mas apenas se for do desejo deles receber a proteção do Estado para eventual incapacitação laboral e contar com uma futura aposentadoria. No Brasil eles se encaixam no Regime Geral da Previdência Social (RGPS).

A preparação para a aposentadoria torna-se um tema essencial para as famílias, pois

como todo o mundo passamos por momentos de crise econômica que dificilmente são previstas e a retração do mercado de trabalho representa uma ameaça ao planejamento futuro. A tendência é de corte de gastos e menos distribuição de recursos entre os inativos (RODRIGUES; AFONSO, 2015).

3.2 ASPECTOS RELEVANTES

A legislação brasileira já foi modificada no sentido de estabelecer um teto de benefícios, com base na média dos salários recebidos (RODRIGUES; AFONSO, 2015). A contribuição varia e é feita sobre o salário, sendo usados para fins de direito de concessão do benefício, o tempo de contribuição mínimo e idade mínima. No setor público, foi criado um regime de previdência complementar, atualmente adotado pela União, desde 2012, sendo um fundo com um novo aporte de contribuição para complementar os recebimentos aposentadoria concedidos pelo Regime Próprio da Previdência Social (RPPS).

Alguns países tentaram unificar o sistema previdenciário com o objetivo de amenizar as disparidades entre o setor público e privado. No Brasil, como opção de planejamento da aposentadoria existem sistemas de previdência privada que servem como suporte financeiro para manter o poder de compra, tendo em vista a perda do valor real dos ganhos ao longo do tempo (COELHO; CAMARGOS, 2012).

Um trabalhador quando tem uma carreira consolidada e cumpre os requisitos estabelecidos para passar para a inatividade precisa tomar a decisão de seguir trabalhando na mesma carga horária, tomando a maior parte do seu tempo ou aposentar-se e buscar algo em que possa contribuir esporadicamente. Da mesma forma, as organizações contam com trabalhadores mais experientes e com conhecimento adquirido (TAVARES, 2015), mas muitas vezes sem a capacidade física para realizar determinados tipos de trabalho.

As práticas de outros países, mesmo em contextos diferentes, servem como referência daquilo que pode dar certo, o que já foi testado e o que tem muitas críticas. Mesmo com as diferentes legislações trabalhistas e questões internas, muitas semelhanças podem ser encontradas, como a existência de serviço público e privado, categorias especiais, modelo solidário de contribuição e

proteção social etc.

3.3 SISTEMA BRASILEIRO

Rodrigues e Afonso (2015) analisaram a criação da Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público da União (Funpresp) em 2012, o qual representa um novo modelo de contribuição ligado ao mercado de capitais com a capitalização dos fundos.

No modelo descrito pela Constituição Federal de 1988, a aposentadoria no serviço público é possível com proventos integrais (se completados 35 anos de serviço para os homens e 30 anos para mulheres) ou proporcionais (se completados 30 anos de serviço para os homens e 25 anos para mulheres). Por esse modelo solidário de contribuição, existe a paridade no reajuste de ativo com inativos.

Com a Emenda Constitucional nº 20 de 1998, são exigidos 10 anos no serviço público e 05 anos no cargo em que será aposentado. Os homens podem se aposentar com 60 anos e 35 anos de tempo de contribuição e as mulheres com 55 anos e 30 anos de tempo de contribuição.

Já em 2003, com a Emenda Constitucional nº 41, fica estabelecido o fim da aposentadoria integral e da paridade de proventos. A nova regra considera a média de 80% dos maiores salários, se ultrapassar o teto estabelecido pelo Regime Geral da Previdência Social (RGPS), somente haverá um acréscimo de 30% do valor que ultrapassar.

A Constituição Federal do Brasil de 1988 estabelece que:

Art. 40. Aos servidores titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluídas suas autarquias e fundações, é assegurado regime de previdência de caráter contributivo e solidário, mediante contribuição do respectivo ente público, dos servidores ativos e inativos e dos pensionistas, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial e o disposto neste artigo. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 41, 19.12.2003)

§ 12 - Além do disposto neste artigo, o regime de previdência dos servidores públicos titulares de cargo efetivo observará, no que couber, os requisitos e critérios fixados para o

regime geral de previdência social. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 20, de 15/12/98)

§ 14 - A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, desde que instituam regime de previdência complementar para os seus respectivos servidores titulares de cargo efetivo, poderão fixar, para o valor das aposentadorias e pensões a serem concedidas pelo regime de que trata este artigo, o limite máximo estabelecido para os benefícios do regime geral de previdência social de que trata o art. 201. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 20, de 15/12/98)

§ 15. O regime de previdência complementar de que trata o § 14 será instituído por lei de iniciativa do respectivo Poder Executivo, observado o disposto no art. 202 e seus parágrafos, no que couber, por intermédio de entidades fechadas de previdência complementar, de natureza pública, que oferecerão aos respectivos participantes planos de benefícios somente na modalidade de contribuição definida. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 41, 19.12.2003)

§ 16 - Somente mediante sua prévia e expressa opção, o disposto nos §§ 14 e 15 poderá ser aplicado ao servidor que tiver ingressado no serviço público até a data da publicação do ato de instituição do correspondente regime de previdência complementar. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 20, de 15/12/98)

§ 18. Incidirá contribuição sobre os proventos de aposentadorias e pensões concedidas pelo regime de que trata este artigo que superem o limite máximo estabelecido para os benefícios do regime geral de previdência social de que trata o art. 201, com percentual igual ao estabelecido para os servidores titulares de cargos efetivos. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 41, 19.12.2003)

(BRASIL, 2017)

Com a Previdência Complementar, o regime de previdência torna-se misto (RODRIGUES; AFONSO, 2015). São 11% de contribuição no Regime Próprio da Previdência Social (RPPS) mais até 8,5% de contribuição para a Previdência Complementar, ambos com contrapartida do Estado. Acima dos 8,5% não existe contrapartida, e é opcional realizar essa

contribuição. Por ser um regime de capitalização, o benefício não tem garantia de valor e representa o valor da reserva mais a rentabilidade.

Rodrigues e Afonso (2015) concluem que a opção pela Previdência Complementar pelos servidores ingressantes antes de 2012 não é interessante, visto o tempo de permanência do investimento ser muito curto e só é indicado se houver um período grande para a rentabilidade.

3.4 QUALIDADE DE VIDA

O Global AgeWatch Index⁴ é um índice que estabelece um ranking de países de acordo com nível de bem-estar social e econômico de pessoas idosas. O índice mede a qualidade de vida e bem-estar a partir de quatro domínios: segurança financeira, saúde, capacitação e ambiente habilitador (TAVARES, 2015). No ranking de 2015, o Brasil aparece em 56º lugar.

O Brasil está classificado na posição de número 56 do Global AgeWatch Index 2015. Apresenta um bom desempenho no domínio da segurança de renda (13), com alta cobertura de renda previdenciária (86,3%), baixa pobreza (8,8%) e a maior taxa de bem-estar regional.

Possui uma classificação moderada no domínio da saúde (43), com uma expectativa de vida aos 60 (21 anos) de um ano a menos que a média regional.

O Brasil ocupa uma posição moderada no domínio da aptidão (58), um aumento em relação ao ano anterior, devido à revisão dos dados sobre a escolaridade e ao aumento da taxa de emprego entre os idosos.

É o mais baixo no domínio do ambiente favorável (87), devido a uma satisfação abaixo da média regional com segurança (28%) e transporte público (45%).

(Traduzido pelas autoras, HELPAGE, 2017)

O estudo de Campos e Barbieri (2013) ressaltou que após a aposentadoria, os idosos tendem a migrar das cidades onde trabalhavam para outras regiões em busca de qualidade de vida e reunir com os familiares

⁴Índice que analisa o envelhecimento global

como forma de suporte financeiro ou um benefício emocional. O envelhecimento traz limitações físicas e cognitivas para o idoso, por isso o que mais agrada na escolha de um ambiente para viver é um clima agradável, baixa criminalidade e menor custo de vida.

4. RESULTADOS

A discussão de resultados aborda os temas encontrados em quatro bases de dados, sendo que a SciELO e a base de dados do

sistema de bibliotecas (SiBi) da USP contêm artigos em português que evidenciam as preocupações brasileiras. Por outro lado, os artigos relacionados nas bases de dados da Science Direct e na Web of Science disponibilizam artigos em língua inglesa e espanhola, com estudos sobre outros países. A Tabela I dispõe o número de publicações científicas encontradas na busca por palavra-chave e os demais refinamentos como a área de conhecimento, o período dos últimos 5 anos e por fim a seleção dos artigos mais relevantes após a leitura dos resumos.

Tabela I - Número de artigos após busca por palavra-chave

Filtro de busca	SciELO	Science Direct *	Base de dados SiBi - USP	Scopus e Web of Science – Portal da CAPES
Palavra-chave: <i>Retirement</i>	440	-	4.793	192
Área do conhecimento: Sociais Aplicadas	94	-	-	-
Período: 2013 a 2017	37	15	254	156
Relevantes: Leitura dos resumos	6	7	8	8

Fonte: elaborada pelas autoras.

*Como foi utilizada a pesquisa avançada no portal da Science Direct, esta tem somente os números finais.

Com relação aos artigos indexados na SciELO (Tabela II), podemos considerar a preocupação com o envelhecimento populacional em relação à questão urbana, sendo que algumas dificuldades enfrentadas no cotidiano das cidades acabam empurrando o idoso para a aposentadoria (BICUDO; VERAS, 2016). Campos e Barbieri (2013, p. S81), estudaram fatores de migração de idosos, o que leva à transferência de renda, e sustentam que "as demandas que geraram o estímulo migratório

terão de ser supridas de outras maneiras, muitas vezes no próprio local de origem dos migrantes".

Foi discutido pelos autores o impacto de decisões em questões financeiras no contexto brasileiro com mudanças nas regras de cálculo de aposentadoria do INSS (PENAFIERI; AFONSO, 2013), assim como impactos nas carreiras públicas (RODRIGUES; AFONSO, 2015) com a necessidade de respeitar o mesmo limite do INSS e a criação de previdência complementar ou investimento em fundos de pensão (COELHO; CAMARGOS, 2015).

Tabela II - Relação de artigos na SciELO

SciELO				
Autores	Título	Palavra-chave	Revista	Ano
PENAFIERI, André Carvalho; AFONSO, Luís Eduardo	O impacto da mudança da regra de cálculo das aposentadorias por tempo de contribuição do INSS: o fator previdenciário é atuarialmente justo?	Previdência Social; Aposentadoria por Tempo de Contribuição; Fator Previdenciário; Justiça Atuarial; Reforma Previdenciária	Economia Aplicada	2013
BICUDO, Maura Pardini; VÉRAS, Jorge Felix	Questão urbana e envelhecimento populacional: breves conexões entre o direito à cidade e o idoso no mercado de trabalho	Questão urbana; Desenvolvimento econômico; Envelhecimento populacional; Mercado de trabalho; Previdência social	Cadernos Metrópole	2016
RODRIGUES, Danilo Diogenes; AFONSO, Luís Eduardo	O impacto da criação da Funpresp sobre os benefícios previdenciários dos servidores públicos federais	Previdência social; Funpresp; Servidores públicos; Reforma da previdência	Revista de Administração Pública	2015
CAMPOS, Marden Barbosa de; BARBIERI, Alisson Flávio	Considerações teóricas sobre asmigrações de idosos	Migrações; Idosos; Envelhecimento	Revista Brasileira de Estudos da População	2013
COELHO, Hamilton Nei Alves; CAMARGOS, Marcos Antônio de	Fundos de pensão no Brasil: uma análise dos fatores determinantes para a sua expansão na perspectiva dos seus gestores	Fundos de pensão; Aposentadoria; Previdência complementar; INSS; Plano de previdência	Organizações & Sociedade	2012
FRAGA, Valderaz Ferreira; SOUZA, Virgílio de Oliveira	Uma nova visão da análise dos atos de aposentadoria a cargo do TCE/RJ: um caso de ensaio de custos para retorno socioeconômico	Teoria da administração pública; Atos de aposentadoria; Servir público	Revista de Administração Pública	2012

Fonte: elaborada pelas autoras.

Os artigos disponíveis na base de dados da USP (Tabela III) também levam em consideração estudos sobre a preparação para a aposentadoria, em cujo programa os participantes trocam experiência sobre "controle dos gastos financeiros, os cuidados com a saúde, a valorização do lazer, a iniciação ou manutenção de atividade física, a alimentação saudável, o fortalecimento dos vínculos e a possibilidade de investir em uma nova carreira" (MURTA et al, 2014, p.7), já o trabalho feito por Pissinati et al (2016, p.7) destaca a "importância de dar continuidade ao programa de preparação para aposentadoria na instituição em estudo, a fim

de promover ações voltadas, sobretudo, ao enfrentamento das perdas dos relacionamentos de trabalho".

Outro artigo discorre que a necessidade de poupar deve levar em consideração "a manutenção do atual arranjo previdenciário, bem como do valor real dos benefícios" e até mesmo o padrão de qualidade de vida desejado (BRITO; MINARI, 2015, p.24) e adaptação de serviços bancários, cujas práticas ainda estão limitadas a operações bancárias básicas, como saques da aposentadoria e pagamentos. (DALMORO; VITTORAZZI, 2016).

Tabela III - Relação de artigos na base de dados da USP

USP Autores	Título	Palavra-chave	Revista	Ano
LOCATELLI, Patrícia Augusta Pospichil Chaves; FONTOURA, Daniele dos Santos	Envelhecimento populacional e os estudos em administração	Envelhecimento; Envelhecimento Populacional; Aposentadoria	Gestão e Sociedade	2013
CALAZANS, Fernando Ferreira; SOUZA, Marcus Vinicius de; HIRANO, Karina Damião; CALDEIRA, Renata Malpica; SILVA, Maria de Lourdes Pinheiro da; ROCHA, Pedro Emanuel Teixeira; CAETANO, Marcelo Abi-Ramia	A importância da unidade gestora nos regimes próprios de Previdência Social: análise da situação dos estados e do Distrito Federal	Previdência; Servidor público; Unidade gestora	Revista de Administração pública	2013
MACÊDO, Luciani Soares Silva; BENDASSOLLI, Pedro F.; TORRES, Tatiana de Lucena	Representações sociais da aposentadoria e intenção de continuar trabalhando	Aposentadoria; Significado do trabalho; Intenção de aposentar-se	Psicologia e sociedade	2017
PISSINATI, Paloma de Souza Cavalcante; HADDAD, Maria do Carmo Fernandez Lourenço; DALMAS, José Carlos; BIROLIM, Marcela Maria	Fatores sociodemográficos e ocupacionais associados aos ganhos e perdas percebidos por trabalhadores de uma universidade pública frente à proximidade da aposentadoria	Envelhecimento; Aposentadoria; Saúde do Trabalhador	Cadernos de Saúde Pública	2016
BRITO, Ricardo D.; MINARI, Paulo T. P.	Será que o brasileiro está poupando o suficiente para se aposentar?	Teoria do Ciclo de Vida; Poupança; Previdência Social	Revista Brasileira de Finanças	2015
MURTA, Sheila Giardini; ABREU, Samia; FRANÇA, Cristine de Leandro; PEDRALHO, Marina; SEIDL, Juliana; LIRA, Nadielle de Paula Moura; CARVALHEDO, Rochelly Karen Moreira; CONCEIÇÃO, Ana Carolina da; GUNTHER, Isolda de Araújo	Preparação para a Aposentadoria: Implantação e Avaliação do Programa Viva Mais!	Pré-aposentadoria; Aposentadoria; Envelhecimento; Intervenção; Avaliação	Psicologia: reflexão & crítica	2014
CAMPOS, Fernando Guedes de; SOUZA, Filipe Costa de	Idade ótima de aposentadoria no RGPS: uma análise sob a perspectiva da maximização dos benefícios futuros esperados	RGPS; Matemática Atuarial; Aposentadoria; Regra 85/95	Revista Evidenciação Contábil & Finanças	2016
DALMORO, Marlon; VITTORAZZI, Kasiana	Trajetórias de Consumo: O Sujeito-Consumidor de Serviços Bancários na Terceira Idade	Sujeito; Consumidor; Terceira idade; Instituições bancárias	Revista de Administração Contemporânea	2016

Fonte: elaborada pelas autoras.

Já os artigos pesquisados na *Science Direct* (Tabela IV) abordaram mais especificamente, estudos de casos internacionais. Podemos observar que existe uma preocupação global sobre o tema tanto uma abordagem financeira sobre as pensões como a perspectiva do envelhecimento populacional e qualidade de vida. O mais interessante

desta pesquisa foram os diferentes países que publicaram sobre o tema como Espanha, Letônia, Malásia, México e Rússia. Os estudos demonstram preocupação com a empregabilidade e o envelhecimento, como isso irá afetar a sociedade, com impactos na saúde, nos investimentos, no sistema de seguridade social e até aspectos culturais e

demográficos. Alguns artigos focaram em analisar aposentados e sua percepção na queda na qualidade de vida, e observou-se (ORTE; MARCH; VIVES, 2015) que em momentos de crise essas pensões possibilitam o sustento de sua família. Circunstâncias individuais como riqueza, saúde e família são um grupo de fatores que prolongam a transição da carreira para a aposentadoria integral (SMALIUKIENEA; TVARONAVIČIENĖ, 2014).

Segundo Mavlutova e Titova (2014), a meta da reforma previdenciária implementada pelo Estado é criar um plano de aposentadoria financeiramente estável e eficiente, baseado em contribuições individuais da previdência

social que, por sua vez, assegurem a aposentadoria que depende das contribuições feitas no período anterior, e que facilitem o aumento do crescimento das contribuições para a seguridade social. Para Fernández (2013), reformar as fracassadas "reformas" da saúde à seguridade social, bem como dar condições para a aposentadoria dos trabalhadores jovens e ativos, imprimindo a dimensão humana à questão pública, é sem dúvida a tarefa mais urgente da agenda para um envelhecimento digno, humanamente enriquecido como uma continuação do ciclo de vida.

Tabela IV - Relação de artigos na Science Direct

Science Direct					
Autores	Título	Palavra-chave	Revista	País	Ano
ABRAMOV, Alexander; RADYGIN, Alexander; CHERNOVA, Maria	Long-term portfolio investments: New insight into return and risk	Retirement savings; Long-term investments; Investment horizon; Stock and bond returns; Stock and bond investment risks; Portfolio diversification	Russian Journal of Economics	Rússia	2015
FERNÁNDEZ, Gustavo Leal	2013. Condiciones para el retiro y el desafío de la longevidad en México	Seguridad social; Retiro; Sistema de seguridad social "universal"; Desafío de la longevidad	Estudios Políticos	México	2013
MAJI, Noor Hanita Abdul; HAMIDI, Mohd Hazwan; DENAN, Zuraini	Cultural Sustainability and Islamic Perspectives in Introducing a Cohesive Retirement Village for Muslims	Cultural sustainability; Retirement village; Elderly care; Islamic perspectives	Procedia - Social and Behavioral Sciences	Malásia	2013
MAVLUTOVA, Inese; TITOVA, Stanislava	Economic environment impact on pension system: Case of Latvia	Economic development; Demography; Pension levels; Solidarity principle; Retirement age	Procedia - Social and Behavioral Sciences	Letônia	2014
SMALIUKIENEA, Rasa; TVARONAVIČIENĖ, Manuela	Bridge employment: an opportunity for aging society	Retirement; Bridge employment; Aging society	Procedia - Social and Behavioral Sciences	Letônia	2014
ORTE, Carmen; MARCH, Martí X.; VIVES, Margarita	The future of pensions and the contributions of the elderly to society	Pension system; Retirement; Older people; Aging population	Procedia - Social and Behavioral Sciences	Espanha	2015
BARNADAS, Josep, María Corominas; LÓPEZ-POUSA, Secundino; VILALTA-FRANCH, Joan; CALVÓ-PERXAS, Laia; CANAL, Dolors Juvinyà; GARRE-OLMO, Josep	Estudio MESRI50: descripción de una cohorte sobre la madurez y el envejecimiento satisfactorio	Middle-aged; Ageing; Cohort studies; Health surveys; Health status; Retirement; Spain	GacSanit	Espanha	2017

Fonte: elaborada pelas autoras.

A necessidade de reforma previdenciária também é observada com os artigos encontrados na *Web of Science* (Tabela V) na área de administração pública. O artigo de Naczyk e Domonkos (2016) discorre sobre a reversão na privatização de sistemas de pensão em países do Leste Europeu (Hungria, Polônia e Eslováquia) após a crise financeira de 2008 e da mesma forma em países da América Latina (Argentina e Bolívia) que nacionalizaram seus fundos de pensão por pressão política e de grupos sociais. Béland, Rocco e Waddan (2016) enfatizam a resistência na reforma da previdência social nos Estados Unidos, em privatizar parcialmente o programa, e destacam a importância que o Estado tem na sua implementação. Kremmerling (2016) argumenta que quando as pessoas acreditam que existe uma troca de empregos entre trabalhadores mais velhos e mais jovens, estas são mais hostis às reformas que levam a vidas profissionais mais longas. Segundo pesquisa de Cong *et al* (2015), no contexto americano, o *status quo* está mudando como resultado de muitas tendências socioeconômicas. Para os gestores será necessário mitigar o potencial de impactos adversos no desempenho organizacional e na prestação de serviços. Estes reconhecem que os mais jovens tendem a enfrentar uma estrutura de pensão menos generosa e que será preciso mais esforços nas organizações para atração e retenção desses trabalhadores.

O estudo de Grech (2015) sugere que os benefícios previdenciários do Estado perdem uma parte significativa de seu valor relativo ao longo do tempo devido à indexação abaixo do crescimento salarial. Dessa maneira, podem surgir questões como a pobreza dos pensionistas e implicações de igualdade de gênero. E, portanto, seria necessário

aumentar a participação trabalhista e o acesso ao mercado de trabalho. Jaime Castillo (2013) conclui que a probabilidade de resistência da opinião pública a uma determinada política, seja ela aumentar o nível de contribuição ou a idade de aposentadoria, não depende apenas do regime de bem-estar social, mas também dos segmentos mobilizados do compromisso da população com cada princípio de solidariedade. Breit, Andreassen e Salomon (2016) sustentam que a implementação de políticas de reformas destinadas a institucionalizar novas formas de prática depende não apenas do trabalho institucional local, em conformidade com os objetivos e instruções das autoridades centrais, mas também do trabalho institucional específico das organizações de rua em particular. Finalmente, Thom (2017), ao observar o histórico americano, afirma que a existência de fundos reduziu a probabilidade de os estados cortarem benefícios, alterarem a governança de aposentadorias ou reduzirem os subsídios de custo de vida, mas não tiveram efeito em contrário. Segundo o autor, as pressões externas têm uma influência mais robusta do que as condições endógenas. A reforma previdenciária no passado ocorreu mais por fatores ligados à popularidade política exógena do que ao ambiente fiscal e político endógeno. Os governos estaduais e locais tendem a promulgar algumas reformas como resultado das condições financeiras e políticas; o levanta questões sobre a futura eficácia da reforma previdenciária como essas: é justo para os funcionários públicos se as mudanças chegarem depois que os contratos forem assinados? Ademais, os tipos de reforma mais amplamente implementados, por exemplo, mudanças de governança, são aqueles com o menor impacto fiscal substantivo; isso é justo para os contribuintes?

Tabela V - Relação de artigos na Web of Science

Web of Science				
Autores	Título	Palavra-chave	Revista	Ano
THOM, Michael	The Drivers of Public Sector Pension Reform Across the US States	Pension; retirement; reform; politics; diffusion	American review of public administration	2017
BREIT, Eric; ANDREASSEN, Tone Alm; SALOMON, Robert H.	Modification of public policies by street level organisations: An Institutional Work Perspective	-	Journal of social policy	2016
NACZYK, Marek; DOMONKOS, Stefan	The Financial Crisis and Varieties of Pension Privatization Reversals in Eastern Europe	-	Governance: An international journal of public policy administration and institutions	2016
BÉLAND, Daniel; ROCCO, Philip; WADDAN, Alex	Reassessing Policy Drift: Social Policy Change in the United States	Social policy; Policy drift; Policy change; Pensions; Health insurance; United States	Social policy & administration	2016
KEMMERLING, Achim	The end of work or work without end? How people's beliefs about labour markets shape retirement politics	Causal beliefs; Early retirement; Public opinion; Welfare State reform	Journal of public policy	2016
CONG, Yongqing; FRANK, Howard A.; GIANAKIS, Gerasimos; GUO, Hai	Critical Issues in the Transition From the Defined Benefit to the Defined Contribution Pension Model: Perceptions From Florida Municipal Finance and Human Resource Directors	Public pension reform; Pension paradigm switch; Florida municipalities; Two-tiered retirement system	Review of public personnel administration	2015
GRECH, Aaron	Evaluating the Possible Impact of Pension Reforms on Elderly Poverty in Europe	Social security; Public pensions; Retirement; Poverty; Retirement policies	Social policy & administration	2015
JAIME CASTILLO, Antonio M.	Public opinion and the reform of the pension systems in Europe: the influence of solidarity principles	Pensions, preferences; Retirement; Solidarity principles; Welfare regime	Journal of European social policy	2013

Fonte: elaborada pelas autoras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema previdenciário representa a passagem para a inatividade e é um prêmio para compensar a redução no fluxo de renda (RODRIGUES; AFONSO, 2015) com a perda da capacidade laboral. A previdência social também tem como objetivo reduzir a pobreza, seguir o princípio distributivo e um seguro contra adversidades. Buscou-se verificar quais os temas de estudo sobre o tema aposentadoria. Existem vários estudos que ficaram de fora dessa pesquisa, como aqueles relacionados ao envelhecimento e à saúde da pessoa idosa, contempladas pelas áreas da psicologia, medicina e até mesmo sociologia ou demografia. O foco da pesquisa foi a área social aplicada, com tendências comportamentais associadas a uma aplicação

atual da lei local e suas implicações para a economia e sociedade.

Dentre os resultados nas bases de dados pesquisadas, algumas pesquisas versam sobre uma análise econômica das vantagens do sistema adotado como, por exemplo, a previdência complementar, cujo benefício somente será sentido por trabalhadores que contribuírem por um longo período de tempo, principalmente por se tratar de rentabilidade futura. A experiência internacional em reformas previdenciárias sugere que influências políticas e sociais exercem grande poder sobre a questão e detestam a resistência a mudanças de quem já está inserido no sistema e que não gostariam que as regras mudassem. Uma sugestão é o aumento da participação e acesso ao

mercado do trabalho (GRECH, 2015) já que a inatividade também pode representar uma perda do poder de compra, o que leva os idosos a buscar um custo de vida menor junto aos familiares ou uma nova ocupação. Ficam algumas questões como qual seria o futuro do trabalho, de modo a não constituir um fundo que dependa totalmente ora do Estado ora do sistema financeiro internacional, e o que seria justo para a sociedade como um todo?

Como sugestão para estudos futuros seguem os seguintes temas: a análise comparativa

entre diversos países e o histórico de soluções para o sistema previdenciário, a educação previdenciária ligada a finanças pessoais, como os indivíduos podem se preparar economicamente para o envelhecimento, os anseios da população quanto à aposentadoria e expectativas em relação à qualidade de vida, o planejamento Estatal para a transição demográfica e aumento da expectativa de vida, e os desafios das organizações na disponibilidade de mão de obra.

REFERÊNCIAS

- [1] Béland, Daniel; Rocco, Philip; Waddan, Alex. Reassessing Policy Drift: Social Policy Change in the United States. *Social policy & administration*, vol. 50, Issue 2, pp. 201-218, 2016.
- [2] Bicudo, Maura Pardini; Veras, Jorge Félix. Questão urbana e envelhecimento populacional: breves conexões entre o direito à cidade e o idoso no mercado de trabalho. *Cadernos Metrôpole*, vol. 18, n. 36, pp. 441-459, 2016.
- [3] Brasil. Constituição Federal Brasileira de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em 08 jul. 2017.
- [4] Brasil. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>. Acesso em: 10 jul 2017.
- [5] Brasil. Secretaria de Direitos Humanos. Secretaria Nacional de Promoção Defesa dos Direitos Humanos. Dados sobre envelhecimento no Brasil. Disponível em: <http://www.sdh.gov.br/assuntos/pessoa-idosa/dados-estatisticos/DadosobreoenvelhecimentoemBrasil.pdf>. Acesso em: 10 jul 2017.
- [6] Breit, Eric; Andreassen, Tone Alm; Salomon, Robert H. Modification of Public Policies by Street Level Organisations: An Institutional Work Perspective. *Journal of Social Policy*, vol. 45, Issue 4, pp. 709-728, 2016.
- [7] Brito, Ricardo D.; Minari, Paulo T. P. Será que o brasileiro está poupando o suficiente para se aposentar? *Revista Brasileira de Finanças*, vol. 13, n. 1, pp. 1-39, 2015.
- [8] Campos, M.B.; Barbieri, A.F. Considerações teóricas sobre as migrações de idosos. *Revista Brasileira de Estudos da População*, Rio de Janeiro, v.30, sup., p.S69-S84, 2013.
- [9] Coelho, N.N.A. Camargos, M.A. de. Fundos de pensão no Brasil: uma análise dos fatores determinantes para sua expansão na perspectiva de seus gestores. *Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v.19, n.61, p. 277-294, 2012.
- [10] Cong, Yongqing; Frank, Howard A.; GIANAKIS, Gerasimos; GUO, Hai. Critical issues in the transition from the defined benefit to the defined contribution pension model: perceptions from Florida Municipal Finance and human resource directors. *Review of public personnel administration*, vol. 35, Issue 4, 2015.
- [11] Felipe, I.J. dos S; et al. Efeitos da crise econômica sobre escolhas dos ativos para investimentos pessoais. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v.21, Edição especial FGC, art.5. pp. 84-109, 2017.
- [12] Fernández, Gustavo Leal. 2013. Condiciones para el retiro y el desafío de la longevidad en México. *Estudios políticos*, n. 31 pp. 107-128, 2014.
- [13] França, L.H. de F. P.; Soares, D. H. P. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. *Psicologia: Ciência e Profissão*, vol. 29, n. 4, pp. 738-751, 2009.
- [14] Grech, Aaron. Evaluating the possible impact of pension reforms on elderly poverty in Europe. *Social policy & administration*, vol. 49, no.1, January 2015, pp. 68-87, 2015.
- [15] Hayashi, M.C.P.I. Sociologia da ciência, bibliometria e cientometria: contribuições para a análise da produção científica. IV EPISTED: seminário de epistemologia e teorias da educação. UNICAMP: 2012.
- [16] Help AGE. Global Age Watch: global ranking. Disponível em: <http://www.helpage.org/global-agewatch/population-ageing-data/global-rankings-table/>. Acesso em: 10 jul 2017.
- [17] Help AGE. Global Age Watch Country: Brasil. Disponível em: <http://www.helpage.org/global-agewatch/population-ageing-data/country-ageing-data/?country=Brazil>. Acesso em: 10 jul 2017.
- [18] Jaime Castillo, Antonio M. Public opinion and the reform of the pension systems in Europe:

the influence of solidarity principles. *Journal of European social policy*, vol. 23, Issue 4, 2013.

[19] KEMMERLING, Achim. The end of work or work without end? How people's beliefs about labour markets shape retirement politics. *Journal of public policy*, vol. 36, Issue 1, pp. 109-138, 2016.

[20] Mavlutova, Inese; Titova; Stanislava. Economic environment impact on pension system: Case of Latvia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 110, pp. 1063-1072, 2014.

[21] Naczyk, Marek; Domonkos, Stefan. The Financial Crisis and Varieties of Pension Privatization Reversals in Eastern Europe. *Governance: an international journal of public policy, administration and institutions*, vol. 29, No. 2, pp. 167-184, 2016.

[22] Orte, Carmen; March, Martí X.; Vives, Margarita. The future of pensions and the contributions of the elderly to society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 191, pp. 2387-2390, 2015.

[23] Penafieri, André Carvalho; Afonso, Luís Eduardo. O impacto da mudança da regra de

cálculo das aposentadorias por tempo de contribuição do INSS: o fator previdenciário é atuarialmente justo? *Economia Aplicada*, vol.17, n.4, pp.667-694, 2017.

[24] Pissinati, Paloma de Souza Cavalcante; HADDAD, Maria do Carmo Fernandez Lourenço; DALMAS, José Carlos; BIROLIM, Marcela Maria. Fatores sociodemográficos e ocupacionais associados aos ganhos e perdas percebidos por trabalhadores de uma universidade pública frente à proximidade da aposentadoria. *Cadernos de Saúde Pública*, nº 32(9), 2016.

[25] Rodrigues, D.D. Afonso, L.E. O impacto da criação da funpresp sobre os benefícios previdenciários dos servidores públicos federais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 49(6): 1479-1505, 2015.

[26] Smaliukienea, Rasa; TVARONAVIČIENĖB, Manuela. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 156, pp. 388-391, 2014.

[27] Thom, Michael. The Drivers of Public Sector Pension Reform Across the US States. *American review of public administration*, vol. 47, Issue 4, 2017.

Capítulo 17

GERENCIAMENTO DE RISCOS NO TRABALHO EM ALTURA: ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS DOS ANUÁRIOS ESTATÍSTICOS DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE 2012 A 2014

Elbene Oliveira Henrique

Rafael da Silva Cordeiro

Resumo: A segurança do trabalho tem como função principal a prevenção de doenças profissionais e os acidentes de trabalho. As normas de segurança e medicina do trabalho têm o papel de estabelecer as condições que assegurem a saúde e a segurança do trabalhador a fim de preservar e proteger a integridade física e mental do âmbito das relações do trabalho. O presente trabalho discute os conceitos de cultura de segurança, gerenciamento de riscos e acidente do trabalho apresenta uma avaliação comparativa entre o desempenho dos indicadores de acidentes do Anuário Estatístico da Previdência Social relacionado às quedas resultantes das atividades com trabalho em altura durante o período de 2012 até 2014. Os resultados positivos e negativos no desempenho de cada tipo de acidente conforme o tipo de causa. Destacam-se os acidentes com escadas e degraus e quedas no mesmo como as principais causas de acidentes. As análises dos dados concluem que se deve intervir nas situações de riscos, principalmente nas atividades críticas, onde há risco de morte. A mitigação das causas e consequência dos acidentes possibilitam na redução da reincidência de acidentes, esse planejamento faz parte do gerenciamento de risco.

Palavra-Chave: Trabalho em altura, cultura de segurança, gerenciamento de risco, acidente do trabalho

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente trabalho discute os conceitos de cultura de segurança, gerenciamento de riscos e acidente do trabalho apresenta uma avaliação comparativa entre o desempenho dos indicadores de acidentes do Anuário Estatístico da Previdência Social relacionado às quedas resultantes das atividades com trabalho em altura durante o período de 2012 até 2014.

Os acidentes envolvendo a queda de trabalhadores podem ocorrer em diversas áreas de atividades, como serviço de manutenção; instalação de torres de energia; montagem de estruturas diversas; carga e descarga de caminhões e trens; depósito de materiais e silo, dentre outros. Portanto, deve-se intervir nas situações de riscos, principalmente nas atividades críticas, onde há risco de morte. O conceito de atividade crítica consiste em “[...] *trabalho em altura, em espaço confinado, com instalações elétricas, operadores de equipamentos móveis, condutores de veículos automotores, com movimentação de cargas, entre outras*” (VALE, 2009).

Hoolnagel (1998) ressalta a importância dos aspectos associáveis à cultura da falta de segurança para a origem dos eventos acidentais. Como razões originais para os acidentes a falha técnica, a falha humana e eventos externos ao sistema produtivo como questões naturais, econômicas ou sociais, estes considerados componentes formadores da cultura de segurança.

As ações individuais e coletivas têm suas condições de controle de riscos e de perigos alteradas por questões organizacionais e por condições ambientais e isso também faz parte da cultura de segurança. “*A prevenção é a melhor maneira de atender à proteção da integridade física do empregado e minimizar os impactos decorrentes das atividades críticas*” (GARCIA, 2009).

No Brasil, a regulamentação sobre trabalho em altura conhecida como a Norma Regulamentadora nº 35 (NR-35), considera *qualquer trabalho executado coma diferença de nível superior a dois metros da superfície de referência e onde haja risco de queda* (BRASIL, 2012). A possibilidade de queda constitui o principal risco do trabalho em altura. Acidentes relacionados ao trabalho em altura, principalmente em decorrência de

quedas de nível, são significativos e são as principais causas de lesões fatais ocupacionais. A atenção à saúde desses trabalhadores é fundamental devido ao fato que as incapacidades súbitas e fatais durante de tais atividades podem comprometer a margem de segurança necessária para evitar os acidentes de trabalho.

1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Em um cenário onde a competição entre organizações é constante, e ao mesmo tempo em que se apresentam muitos riscos e incertezas, também proporciona grandes oportunidade. A busca de novas técnicas de gestão para a melhoria do desempenho da organização constitui uma tarefa importante, um diferencial dentro do mundo dos negócios.

Os acidentes geram elevados custos econômicos e sociais para as empresas, para a sociedade e para as famílias das vítimas. Pastore (2001) estima que os acidentes e doenças profissionais geram cerca de 20 bilhões de reais por ano no Brasil. O tempo perdido; as despesas com os primeiros socorros; a destruição de equipamentos e materiais; a interrupção da produção; o treinamento de mão-de-obra; a substituição de trabalhadores; o pagamento de horas extras; a recuperação dos empregados; os salários pagos aos trabalhadores afastados; as despesas administrativas; os gastos com medicina e engenharia de reparação, são alguns fatores que geram estes custos

Acreditava-se que o acidente fosse um acontecimento fortuito e que obedecia a regras impossíveis de serem controladas. Hoje em dia, os especialistas constataram que os acidentes não são acontecimentos fortuitos, mas são sempre consequências de um processo anterior que não recebeu a devida atenção (ROEDER, 2003).

1.3 OBJETIVO GERAL

O presente artigo analisa o conceito de cultura de segurança e as atividades com trabalho em altura e seus principais acidentes através A utilização de indicadores de acidentes do Anuário Estatístico da Previdência Social, no período de 2012 até 2014, conforme a Classificação Internacional

de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde (CID). O uso das Normas de Regulamentadoras Brasileiras: Equipamentos de Proteção Individual (NR-6), Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção (NR-18) e sobre Trabalho Em Altura (NR-35). Com esses estudos teremos conhecimentos específicos da cultura de segurança do trabalho além da contextualização dos meios de prevenção de acidentes referente às quedas decorrente do trabalho em altura.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa exploratória, “[...] tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito [...] pode-se dizer que esta pesquisa tem o objetivo principal o aprimoramento de ideias [...].” (GIL, 1996).

A pesquisa do no estudo consiste em duas etapas. Na primeira realizou-se um estudo exploratório, a fim de buscar uma maior familiaridade com a cultura de segurança e trabalho em altura. Para tal, utilizou-se o método qualitativo pautado na pesquisa bibliográfica. Na revisão bibliográfica e documental foram levantados dados nacionais e internacionais, em livros, dissertações, artigos de congressos, teses e publicações sobre gerenciamento de riscos, fatores humanos, cultura de segurança, definições de trabalho em altura e acidentes.

A segunda etapa fez-se uma pesquisa quantitativa explicativa. Para tal, realizou-se um estudo de caso com base nos relatórios do Anuário Estatístico da Previdência Social no período de 2012 até 2014, o Banco de Dados Históricos de Acidentes do Trabalho do Ministério da Previdência, referentes aos acidentes resultantes das atividades em trabalho em altura.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura organizacional consiste na multiplicidade de conceitos referentes à cultura organizacional pode ser vista a seguirem algumas definições elaboradas por diferentes autores. Uma das definições mais utilizadas é sem dúvida a de Schein (2009). Segundo ele a cultura pode ser definida como:

Um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendida por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido [...] para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16).

A cultura organizacional influencia as atitudes e o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro das organizações, consequentemente influencia as atitudes e o comportamento destes com relação à segurança do trabalho. Para Hopkins (2005), a cultura organizacional existente na organização impacta a segurança do trabalho, sendo importante entender como este impacto acontece, com os objetivos de promover intervenções na cultura organizacional, quando necessário, para que a segurança do trabalho seja uma prioridade

A definição de cultura para ser útil e prática, ela tem que ser integrativa, onde permite que qualquer unidade dentro da organização, pode ter sua própria cultura, mas a cultura em cada uma destas unidades seja integral. Hopkins (2005), com base na definição de cultura organizacional de Schein (2009), argumenta que a definição de cultura de segurança pode ser feita em termos de práticas coletivas com relação à segurança, pois estas têm origem nos valores compartilhados pela organização.

A definição formal de cultura consiste na unificação das normas comportamentais, regras, maneiras de pensar, linguagem, práticas coletivas. Ao aplicar na integração e padronização da cultura na organização torna-se um método fácil e multiplicador.

2.2 CULTURA DE SEGURANÇA

A cultura de segurança tem origem na cultura organização, ou seja, um conjunto de crenças, valores e normas partilhado pelos membros de uma organização de constituem os requisitos básicos para a segurança do trabalho. (GLENDON e STANTON, 2000). Para Guldemmund (2000) a cultura de segurança como os aspectos da cultura organizacional que impactam as atitudes e o comportamento dos membros da organização relativa à segurança do trabalho.

Segundo Weick e Sutcliffe (2001) a cultura de segurança cria a percepção de estar sempre atento ao inesperado, que é uma característica das organizações com alta confiabilidade, nas quais o sucesso na área de segurança é sempre estar atento ao imprevisto que é uma característica das organizações com alta confiabilidade, nas quais o sucesso na área de segurança é sempre estar atento ao imprevisto e acreditar que os acidentes sempre estão para acontecer.

A cultura de segurança de uma organização é o produto dos valores, atitudes e percepção, competências e padrão de comportamento de indivíduos e grupos que determinam o comprometimento, o estilo, e a proficiência do gerenciamento da segurança do trabalho da organização. Organizações com culturas de segurança positivas são caracterizadas pela comunicação fundada na confiança mútua, pela percepção compartilhada da importância da segurança e pela confiança na eficácia das medidas preventivas. (REASON, 1997, p.194).

Destaca-se a comunicação para uma cultura positiva, além da confiança dos empregados nas medidas preventivas adotadas. O

importante é destacar que o sucesso do gerenciamento da segurança do trabalho consiste nas percepções, valores, competência e padrão de comportamento dos indivíduos e os grupos da organização.

O conceito de cultura de segurança “é a combinação de compromissos e atitudes, nas organizações e indivíduos, que estabelecem como prioridade absoluta que os assuntos relacionados com a segurança recebam atenção certa no tempo certo” (PONTE JÚNIOR, 2014, p.18). Atenção certa não significa apenas seguir normas, gerenciar, e usar melhores recursos, mas possuir atitudes na medida exata para assim evitar o acidente. Como também, em relação ao tempo certo de agir, extrapola a ideia de prontidão, dedicação e cuidado constante, tornando em no momento exato, preciso, em que o acidente pode ser evitado.

A aplicabilidade dos princípios de cultura de segurança, Quadro 1, contribuem significativamente no seu desenvolvimento e integração com todos os setores da organização para Ponte Junior (2014) alguns princípios mínimos podem fazer grandes diferenças nos resultados relacionados ao gerenciamento de riscos e segurança, pois

Quadro 1: Princípios de Cultura de Segurança

PRINCÍPIOS DE CULTURA DE SEGURANÇA	
Multidisciplinaridade	Os cenários acidentais se apresentam como situações adversas com características multidisciplinares relacionadas com as consequências de imprevisibilidade de determinados fatores.
Subjetividade	Relacionar os temas objetivos com os subjetivos de forma coerente e eficiente é o que justifica o desenvolvimento de uma cultura de segurança. Consiste no comprometimento (subjetivo) com os conceitos adquiridos na capacitação técnica conduz à atitude (objetiva) correta.
Priorização	Requer a priorização dos assuntos relacionados com a segurança. Não é aceitável que outros assuntos adiem a atenção que deve ser dada aos assuntos relacionados com a segurança.
Atenção Certa	Requer a capacidade de prover atenção certa aos assuntos relacionados com a segurança. Implantar variadas medidas de segurança e prevenção para que seja suficiente e eficaz para evitar o acidente específico.
Tempo Certo	Saber identificar o tempo certo para agir. Não é suficiente agir o tempo todo, mas é fundamental agir no tempo certo em que a ação seja eficaz para evitar os acidentes.
Inclusão de Projeto de Fatores Humanos	Requer um projeto de fatores humanos que seja capaz de controlar as consequências dos inevitáveis erros humanos.
Inteligência Técnica	Prover soluções que devem ser isentas de vícios como heroísmo e comportamentos mecanicistas. Estes podem reduzir e impedir a capacidade de analisar e prover soluções multidisciplinares em cenários acidentais

Fonte: Adaptado Ponte Júnior (2014) p.60-62

2.3 GERENCIAR RISCOS

Risco consiste na combinação da probabilidade de ocorrência e da consequência de um determinado evento perigoso, ou seja, tudo que pode causar acidente e pode ser facilmente quantificado por meio de medidas estatísticas. Pontes Junior (2015), o gerenciamento de riscos é uma atividade multidisciplinar, que tenta reunir o máximo de informações técnicas para avaliar os riscos e contribuir na decisão de aceitação ou de recusa. Pela visão subjetiva, o risco está relacionado com a possibilidade de ocorrência de um evento não desejado e depende de uma avaliação individual sobre a situação específica.

A condição insegura consiste na forma de como o meio (desde a atmosfera do local do trabalho até as instalações, equipamentos, substâncias utilizadas e métodos de trabalho empregados) pode causar ou favorecer a ocorrência do risco, o acidente, ou a condição do meio favoreceu ou causou o acidente, a causa.

É importante ter os conceitos de perigo e risco. *“Perigo é uma ameaça ao empreendimento [...] que pode gerar perdas.”* (PONTE, JUNIOR, 2015, p.36). O perigo pode existir ser identificado e nunca chegar, realmente gerar perdas ou não, são eminentes e que necessitam de ações para a prevenção de perdas. Um perigo não pode ser transformado em um número, ele possui uma descrição, pois pode ser um material, uma substância, uma situação até mesmo um comportamento, ou questões culturais.

O risco é uma avaliação que pode ou não ser resultado de um cálculo, no que se refere à maior ou maior a probabilidade de um perigo gerar perdas. *“Risco é a probabilidade de um*

determinado perigo efetivamente gerar perdas” (PONTE JUNIOR, 2015, p.36). O risco mesmo quantificado não significa uma garantia de que não haverá perdas, além disso, possui uma margem de incerteza que inclui os riscos que não podem ser quantificados, portanto os gerenciamentos de risco devem incluir os perigos e riscos quantificáveis e não quantificáveis.

O limite surge quando os riscos se tornam superiores ao aceitável. O objetivo central do gerenciamento de riscos é não aceitar os riscos desnecessários, e apenas aceitar aqueles riscos que sejam necessários para a organização e compatíveis com as pessoas, com a sociedade e o meio ambiente. Os riscos necessários são aqueles que precisam ser aceitos e enfrentados para a realização das partes envolvidas mesmo que sejam de alto risco para a organização, sociedade ou para o trabalhador envolvido estes devem ser gerenciados para que se tornem toleráveis para sobrevivência da empresa.

Aceitar ou não um risco deve-se considerar os Princípios de Eficiência no Gerenciamento de Risco, Quadro 2, além dos aspectos subjetivos multidisciplinares em complementação aos valores quantitativos da organização e assim ter uma decisão final, amparada por todas as informações técnicas e subjetivas que competem ao gerenciamento de risco.

O sucesso do gerenciamento de riscos requer uma avaliação não apenas baseada em números e simulações, mas principalmente em experiência operacional e cultura de segurança e os resultados dos princípios aplicados conforme Quadro 2.

Quadro 2: Princípios de Eficiência no Gerenciamento de Risco

PRINCÍPIOS DE EFICIÊNCIA NO GERENCIAMENTO DE RISCO	
Descarte de riscos desnecessários	Todas as atividades incluem riscos. Aceitar os riscos necessários para a atividade. Quanto mais reduzir os riscos desnecessários mais atenção será aplicada no gerenciamento de riscos indispensáveis
Simplicidade	Quanto menos partes móveis, as pessoas envolvidas, os procedimentos, menores variações, menor a complexidade existir em uma tarefa, mas eficiente ela será no gerenciamento de riscos
Concisão de regras	Quanto mais visual e simples sejam as regras, normas, procedimentos relacionados com a segurança.
Combate ao heroísmo	Ser capaz de promover atenção certa no tempo certo de modo a evitar o acidente. O heroísmo está presente nas organizações e é um vício que pode prejudicar a eficiência do gerenciamento de riscos e segurança.

Fonte: Adaptado Ponte Junior (2014) p63-67

2.4 ACIDENTE DO TRABALHO

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), por meio da Norma Brasileira (NBR) nº 14.280 (2001, p.2), define acidente do trabalho com *“ocorrência imprevista e indesejável, instantânea ou não, relacionada com o exercício do trabalho, de que resulte ou que possa resultar lesão pessoal”*. A lesão pessoal inclui tanto lesões traumáticas e doenças, quanto efeitos prejudiciais mentais, neurológicos ou sistêmicos, resultantes de exposições ou circunstâncias verificadas na vigência do exercício do trabalho.

Conforme a Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991, do Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS), em seu artigo 19 define acidente do trabalho como:

[...] acidente de trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa ou pelo exercício do trabalho dos segurados (o segurado empregado, trabalhador avulso, bem como o segurado especial no exercício de suas atividades), provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho”. (MPAS, Lei nº 8.213, 1991, art. 19).

A Lei nº 8.213/91 considera como acidente de trabalho a doença profissional e a doença do trabalho, ambas chamadas de doenças ocupacionais. A doença profissional é produzida ou desencadeada pelo exercício do trabalho peculiar a determinada atividade e constante da respectiva relação elaborada pelo Ministério do Trabalho e da Previdência Social. Já a doença do trabalho é entendida a adquirida ou desencadeada em função de condições especiais em que o trabalho é realizado e com ele se relacione diretamente.

Os acidentes menos graves, em que o empregado tenha que se ausentar por período inferior a quinze dias, o empregador deixa de contar com a mão de obra temporariamente afastada em decorrência do acidente e tem que arcar com os custos econômicos da relação de empregado. O acidente repercutirá ao empregador também no cálculo do Fator Acidentário de Prevenção (FAP) da empresa, conforme o art. 10 da Lei nº 10.666/2003.

Os acidentes de trabalho geram custos também para o Estado e ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) administrar a prestação de benefícios, tais como auxílio-doença acidentário, auxílio-acidente,

habilitação e reabilitação profissional e pessoal, aposentadoria por invalidez e pensão por morte.

A ocorrência não planejada que não resulta em algum dano, mas possui um grande potencial que possa levar a um acidente e assim levar algum dano ao trabalhador é chamado como incidente. O uso dos termos incidente e quase acidente são sinônimos, que também é definida por Reason (1997), *“para que um incidente ou quase acidente é qualquer evento que pode resultar em consequências graves e que não apresenta nenhum prejuízo significativo”*.

Atualmente o acidente é visto como algo que pode comprometer com o bom andamento do processo produtivo, ou seja, perda do tempo, quebra de equipamento, incidente envolvem o homem ou não, provocando ou não lesões, mas que resulte em algum desperdício, tanto no financeiro como pessoal.

2.5 TRABALHO EM ALTURA

O trabalho em altura significa uma atividade executada em qualquer lugar, com diferença de nível, onde o trabalhador possa cair de uma altura capaz de causar lesão. No Brasil consideram-se as atividades em altura aquelas que possuem nível superior a dois metros da superfície, conforme a Norma Regulamentadora nº 35 (NR-35), e onde haja risco de queda (BRASIL, 2012).

A NR-35 trata sobre o trabalho em altura e define os requisitos para os trabalhadores que atuam nessas condições. Atribui responsabilidades aos empregadores para implementar um sistema de gestão de trabalho em altura, incluindo o planejamento, a organização e a execução da tarefa a fim de garantir a segurança e a saúde do trabalhador envolvido. Além disso, torna o empregador responsável na capacitação do funcionário e o torna apto com noções técnicas de prevenção de acidentes e regate e primeiros socorros para agir em situações de emergência.

2.6 ANÁLISE DE ACIDENTES DO TRABALHO

A pesquisa iniciou-se com os dados estatísticos na previdência sobre a saúde e segurança do trabalhador, onde possuem informações sobre acidentes do trabalho, benefícios por incapacidade e motivos de afastamento do trabalho. Foram utilizados do

Banco de Dados, os Anuários Estatísticos de Acidentes do Trabalho (AEAT) nos períodos de 2012 até 2014, a versão mais atual são os dados do período de 2014.

2.6.1 SELEÇÃO DE DADOS

Os dados foram selecionados conforme a Classificação Internacional de Doenças (CID) na 10ª revisão. A classificação W corresponde às quedas:

- a) (W00) Queda Mesmo Nível Envolvendo Gelo e Neve;
- b) (W01) Queda Mesmo Nível Escorregadio Tropeçar Passo Falso;
- c) (W02) Queda Envolvendo Patins Rodas Gelo Esqui Prancha;
- d) (W03) Outra Queda Mesmo Nível Colisão Empurrão Outros;
- e) (W04) Queda Enquanto Carregado Apoiado por Outra Pessoa;
- f) (W05) Queda Envolvendo Uma Cadeira de Rodas;
- g) (W06) Queda de Um Leito;
- h) (W07) Queda de Uma Cadeira;
- i) (W08) Queda de Outro Tipo de Mobília;
- j) (W09) Queda Envolvendo Equipamento de Playground;
- k) (W10) Queda em ou de Escadas ou Degraus;
- l) (W11) Queda em ou de Escadas de Mao;
- m) (W12) Queda em ou de Um Andaime;

- n) (W13) Queda de ou p/Fora Edifícios Outras Estruturas;
- o) (W14) Queda de Arvore;
- p) (W15) Queda de Penhasco;
- q) (W16) Mergulho, Pulo água Causa Trauma;
- r) (W17) Outras Quedas de Um Nível a Outro;
- s) (W18) Outras Quedas no Mesmo Nível;
- t) (W19) Queda s/Especificação

Para este trabalho foram selecionados os CIDs referentes às doenças causadas por acidentes de quedas com diferença de nível que são W10, W11, W12, W13, W17e W18 incluído as quedas no mesmo nível onde o trabalhador possa cair de uma altura capaz de causar lesão os dados mais recentes são do ano de 2014, para tal foram utilizados anos de 2012, 2013 e 2014 a fim de verificar as variações dos registros entre os anos conforme os registros relacionados ao acidentes resultantes de quedas com os indicadores já selecionados.

2.6.2 RESULTADOS DA PESQUISA

O levantamento dos dados no período de 2012 até 2014 foram registrados um total de 2.755 acidentes causados por quedas em atividade com trabalho em altura, na Tabela 1, apresenta o somatório por cada tipo de doença.

Tabela 1: Número de acidentes de trabalho correspondentes a quedas de altura, durante os anos de 2012,2013 e 2014

CID	Total
(W10) Queda em ou de Escadas ou Degraus	850
(W11) Queda em ou de Escadas de Mao	152
(W12) Queda em ou de Um Andaime	197
(W13) Queda de ou p/Fora Edifícios	165
(W17) Outras Quedas de Um Nível a Outro	622
(W18) Outras Quedas no Mesmo Nível	769
Total	2755

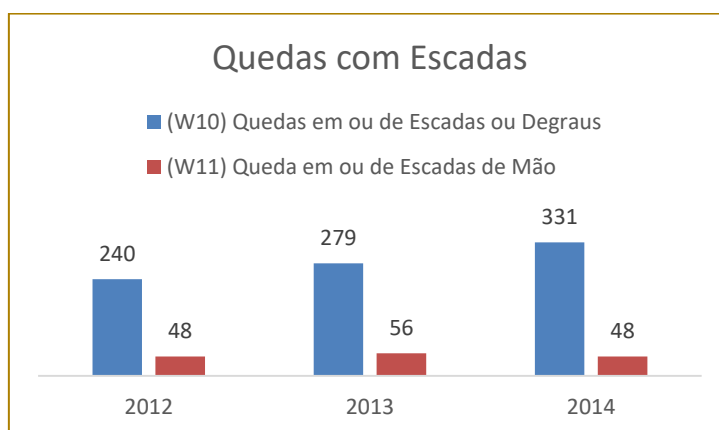
Fonte: Elaboração Própria

2.6.3 ACIDENTES COM QUEDAS EM ESCADAS

Os acidentes relacionados às quedas com escadas ou degraus (W10), conforme o Quadro 4, são dados expressivos. Os dados mostram o crescimento nos registros das

quedas no ano de 2013, houve um aumento de 16% em relação ao ano anterior. Já em 2014, o crescimento de acidentes tipo W10, foi de 19% em relação ao ano de 2013.

Quadro 3: Quedas com Escadas



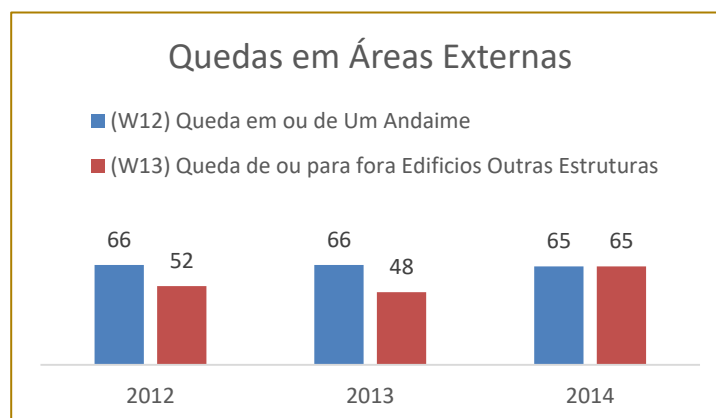
Fonte: Elaboração Própria

As quedas com escada de mão possuem uma menor incidência, não significa que são menos graves que as quedas com degraus. O uso das escadas de mão é um recurso para acessos provisórios e serviços de pequeno porte, também as restrições de disposição da escada de mão como não utilizar próximas áreas de circulação, ou quando houver risco de quedas de objetos. No ano de 2013 ocorreu um crescimento de 17% nos registros, mas não manteve o crescimento e em 2014 permaneceu com os mesmos valores de 2012 com 48 registros de quedas com escadas de mão.

2.6.4 QUEDAS EM ÁREAS EXTERNAS

As quedas em áreas externas são mais comuns de serem visualizadas, como por exemplo, uma construção próxima a sua residência, você consegue observar a atividade. Por isso a necessidade de realizar um estudo prévio, pois as atividades podem gerar acidentes para uma pessoa que não está envolvida, uma pessoa que está somente de passagem pelo local.

Quadro 4: Quedas em áreas externas (W12 e W13)



Fonte: Elaboração Própria

Os acidentes com andaime (W12) são constantes no decorrer dos anos, conforme o Quadro 5, entretanto as recomendações de uso são regulamentadas na Norma Regulamentadora nº 18 (NR-18), as atividades críticas consistem na montagem e desmontagem do andaime, uma montagem ineficiente pode produzir acidentes. Já os acidentes nas áreas externas (W13) sem o uso de andaime, como o uso de rampas, plataforma móveis, passarelas, tendem ao crescimento com o passar dos anos, Quadro 6, em 2014, houve um crescimento em 35% em relação ao ano anterior e corresponde a 39% dos totais de acidentes registrados nos anos 2012, 2013 e 2014.

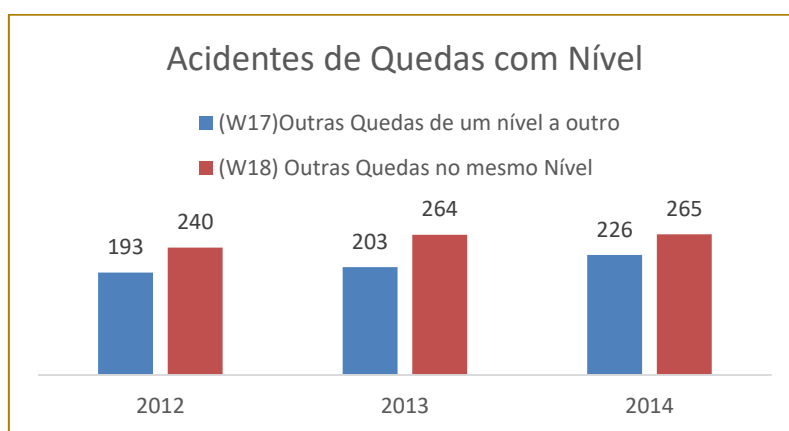
2.6.5 ACIDENTES RELACIONADOS À QUEDA DE NÍVEL

Os acidentes relacionados às quedas de nível podem destacar as quedas de um nível para

outro (W17) e as quedas no mesmo nível (W18), que juntas correspondem a 31% do total dos acidentes registrados na pesquisa. Deve considerar toda altura que possa causar lesões aos trabalhadores, portanto são acidentes inferiores a 2 metros de altura, mas causam acidentes, por isso está incluído no objeto da pesquisa.

Os indicadores para os acidentes de um nível ao outro (W17), mostram um pequeno crescimento conforme o Quadro 6, nos anos entre 2012 e 2013 um crescimento 5% e no período seguinte de apenas 11%. Já as quedas no mesmo nível (W18) permanecem constantes com o passar dos anos. A questão é que são quedas com causa de nível, portanto, a necessidade de treinamento e conscientização para toda população envolvida.

Quadro 5: Acidentes relacionados às Quedas com Nível



Fonte: Elaboração Própria

2.6.6 COMPARATIVO ENTRE OS ANOS

Os dados obtidos dos anos de 2012, 2013 e 2014 dos AEAT conforme as seleções referentes aos acidentes relacionados às quedas geram 2.755 acidentes registrados.

Com o decorrer dos anos, conforme, Tabela 2, fica possível verificar o comparativo de cada tipo de acidentes com o decorrer entre os anos.

Tabela 2: Comparativo dos acidentes entre os anos

Diferença entre Anos	2014 -2013	2013- 2012
(W10) Queda em ou de Escadas ou Degraus	19%	16%
(W11) Queda em ou de Escadas de Mao	-14%	17%
(W12) Queda em ou de Um Andaime	-2%	0%
(W13) Queda de ou p/Fora Edifícios	35%	-8%
(W17) Outras Quedas de Um Nível a Outro	11%	5%
(W18) Outra Quedas no Mesmo Nível	0%	10%

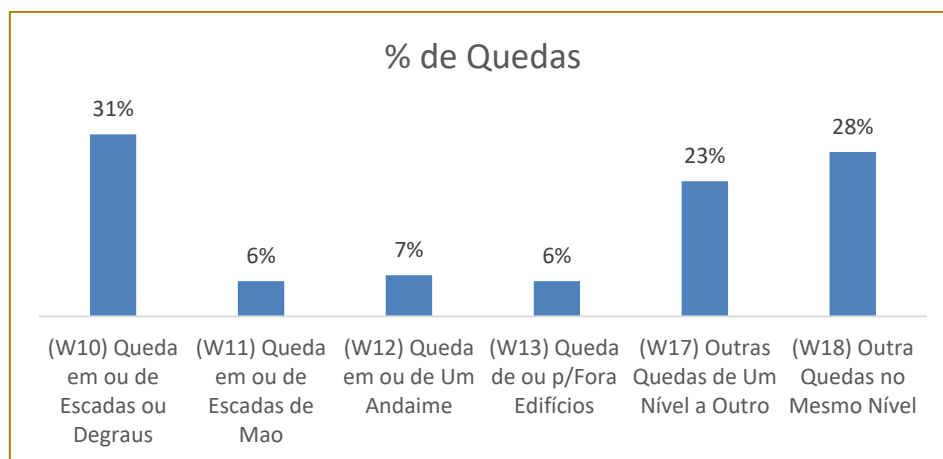
Fonte: Elaboração Própria

Vale destacar na redução de 14% para as quedas com escada de mão entre o período de 2013 e 2014. O aumento significativo das quedas fora dos edifícios, um ganho de 35% em o mesmo período.

Os acidentes gerados no período possuem na sua totalidade 2.755 acidentes registrados.

Os indicadores que contribuíram para o montante dos acidentes foram os acidentes com escadas e degraus (W10) que correspondem com 31% do total. Já os acidentes com quedas de nível juntos correspondem a 51% do total de acidentes.

Quadro 6: Porcentagem dos totais dos acidentes com quedas conforme o CID correspondente



Fonte: Elaboração Própria

3 CONCLUSÕES

O objetivo desse trabalho foi analisar o conceito de segurança e o gerenciamento de riscos relacionados com as atividades de trabalho em altura e seus principais acidentes.

A revisão de literatura que foi realizada revelou que, os fatores organizacionais, como a cultura de segurança apontam como principais fatores relacionados aos acidentes de trabalho. Além disso, o uso do gerenciamento de riscos como ferramenta de gestão possibilita na melhoria das condições

do meio ambiente de trabalho e assim viabiliza na redução de acidentes do trabalho.

A estratégia adotada para esta pesquisa foi à utilização de indicadores do Anuário Estatístico da Previdência Social nos anos de 2012, 2013 e 2014 juntamente com a Classificação Internacional de Doenças que esteja relacionada com Quedas, consequência das atividades com trabalho em altura.

Os acidentes relacionados às quedas contabilizam os acidentes com causa de fatores externos. Os acidentes contabilizados na pesquisa foram quedas com escada

(W10); quedas com escada de mão (W11); quedas com andaime (W12); quedas fora do edifício (W13); outras Quedas de um nível para outro (W17); outras quedas no mesmo nível (W18).

Os acidentes com causa de quedas com escadas (W11) correspondem 31% no total dos registros, e teve um aumento de 19% entre 2014 e 2013. Já os acidentes com escada de mão (W12) com um total de 152 registros, mesmo com menor incidência não significam que são menos graves.

Os acidentes em áreas externas são os mais fáceis de serem vistos, portanto deveriam ter uma maior cautela na realização das atividades. Os acidentes com andaime (W12) são resultantes da ineficiência da montagem e desmontagem do andaime, os valores são crescentes. Os acidentes sem o uso do andaime (W13), o uso de outras formas de trabalho em áreas externas, teve um crescimento significativo de 34% entre os anos de 2014 e 2013.

Os acidentes relacionados à queda de nível foram classificados como quedas de um nível para outro (17) e as quedas do mesmo nível (W18) que juntos corresponde a 31% do total

de acidentes. Deve-se considerar qualquer altura que possa causar lesão.

Os resultados da pesquisa mostram que as principais causas foram os acidentes com escadas e degraus (W10). Vale destacar o crescimento de 35% dos acidentes com quedas sem o uso de andaime (W13). Os dados obtidos possuem uma tendência de crescimento, cabe a gestão de empresa utilizar ferramentas para que esses dados sejam reduzidos.

O trabalho em altura é uma atividade crítica que deve ter um estudo prévio com a Análise de Risco para assim, junto com as ferramentas de gerenciamento de risco pode-se definir o melhor modo de realização. O funcionário é responsável pela segurança da atividade e a empresa é responsável pelo funcionário e todas as metodologias de proteção. Estas incluem a cultura de segurança a ser desenvolvida na empresa, implementada e avaliada. Os acidentes ocorrem por falhas do processo, pois pode existir falhas na comunicação, no treinamento, na percepção e na análise de risco, cabe ao gerenciamento de risco buscar respostas e soluções para assim evitar a recorrência dos acidentes.

REFERÊNCIAS

- [1]. ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. Norma Brasileira Nº 14.280 – Cadastro de Acidentes do Trabalho: Procedimento e Classificação. Rio de Janeiro: 2001
- [2]. BRASIL, Ministério do Trabalho. Norma Regulamentadora Nº 18 – Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção. Portaria GMnº3.214 Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 07 de julho. 1978. Disponível em <<http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR18/NR18atualizada2015.pdf>> Acesso em 19/03/2017
- [3]. BRASIL, Ministério do Trabalho. Norma Regulamentadora Nº 35 - Trabalho em Altura. Portaria SIT nº 313. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 de março. 2012. Disponível em <<http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR35/NR-35-2016.pdf>> Acesso em 20/02/2017
- [4]. GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996, 156p.
- [5]. GLENDON, A.I; STANTON, N. A. Perspectives on safety culture. Safety Science, Volume 34, Issues 1-3, p. p 193-214, February, 2000. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092575350000138>> Acesso em 07/03/2017.
- [6]. GULDENMUND, F. W. The Nature Of Safety Culture: A Review Of Theory And Research. Safety Science, Volume 34, Issues 1-3, P 215-257, February, 2000. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S09257535000014X>> Acesso em 07/03/2017.
- [7]. HOLLNAGEL, Erick. Cognitive Reliability and Errors Analysis Method, 1ª Edição, Elsevier Science, Januarys, 1998.
- [8]. HOPKINS, A. Study, Culture and Risk: the organizational causes of disasters. Sydney: CHH, 2005, 171p.
- [9]. LUZ, R. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003, 143p.
- [10]. MAPS, Ministério da Previdência e Assistência Social, LEI Nº 8.213/91. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm> Acesso em 15/03/2017.
- [11]. PASTORE, J. O custo dos acidentes do trabalho. Jornal da Tarde, São Paulo, 21 de março de 2001. Disponível em

<www.josepastore.com.br/artigo/rt/rt_134.htm> Acesso em 20/03/2017.

[12]. PONTE JUNIOR, G.P. Gerenciamento de riscos baseados em fatores humanos e cultura de segurança: Estudo de caso de simulação computacional do comportamento humano durante a operação de escape e abandon em instalações offshore. 1ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2014, 200p.

[13]. REASON, J. T., Human Error. Cambridge UK: Cambridge University Press, 1990. Disponível em <<https://www.cambridge.org/core/books/human-error/281486994DE4704203A514F7B7D826C0>> Acesso em 10/03/2017.

[14]. REASON, J.T. Managing the risks of organizational accidents. England Asgate Publishing Limited, 1997, 252p.

[15]. ROEDER, M. O acidente. Revista Cipa, São Paulo, volume 24, nº 288, p.82-38, novembro, 2003.

[16]. SCHEIN, E. H. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009, 413p.

[17]. VALE, Instrução para Requisito de Atividades Críticas. 2009. Disponível em: <http://www.valefertilizantes.com/mda/modulos/esu/prir/politica_interna/docs/ins-0021-decg.pdf> Acesso em 12/01/17.

[18]. WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. Managing the unexpected. Assuring high performance in an age of complexity. San Francisco: Jossey Bass, 2001, p. 208.

Capítulo 18

A RELEVÂNCIA DA GESTÃO POR PROCESSOS PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONAIS

Kelly Cristina Rodrigues da Rocha

Chayana Leocádio da Silva

Mirian Miranda Cohen

Resumo: O objetivo deste artigo é identificar o impacto da implementação BPM (*Business Process Management*) e sua correlação com a Gestão Estratégica e se esta correlação subsidia o alcance dos objetivos estratégicos das Organizações frente ao mercado. A metodologia de pesquisa foi baseada em revisão bibliográfica de periódicos *ISI Web of Science, Scopus e Scielo* considerando o espaço temporal dos últimos 06 anos (de 2012 a 2018). Os resultados obtidos, apesar de incipientes e escassas, principalmente no Brasil, no que tange a publicações científicas, ratificam que a gestão por processos maximiza resultados de efetividade e possibilita o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

Palavras-chave: Gerenciamento de Processos de Negócios; BPM; Gestão Estratégica.

1 INTRODUÇÃO

Aprimorar processos de negócios requer uma sólida compreensão do cenário atual, bem como da visão futura, norteado pelo planejamento estratégico e seus objetivos. BPM (*Business Process Management*), com seu conjunto integrado de princípios, métodos e ferramentas possibilita a execução da estratégia, apoiando o planejamento, medindo desempenho, realizando análise e diagnósticos dos desvios e implementando melhorias nos processos organizacionais de tal forma que os resultados atingidos se tornam sustentáveis.

Os numerosos esforços nas iniciativas de BPM objetivam otimizar o desempenho organizacional e elevar a maturidade dos processos, o aumento da complexidade organizacional no que se refere a governança e o controle e manutenção dos resultados, sendo estes insumos para novos direcionadores estratégicos, além de sua relevância na disseminação e formalização do conhecimento organizacional.

Smith e Furt (2009) enfatizam como fator crítico a necessidade de mensuração de desempenho no gerenciamento de processos e, segundo Leclair et al. (2012), as organizações possuem dificuldade em definir o que deve ser medido, por vezes negligenciando indicadores ligados à estratégia. Ancorada neste ponto “*as iniciativas devem ser avaliadas para verificar o alinhamento entre os aspectos estratégicos, táticos e operacionais dos processos, possibilitando, assim, a verificação dos resultados alcançados de acordo com os objetivos traçados pela alta administração*”. Os processos de negócios, após ter estabelecido medidas de desempenho (Powell et al., 2001), devem refletir a direção desejada nos objetivos estratégicos e a resultante deste controle deve servir como insumo de retroalimentação na revisão dos planos estratégicos.

No entanto, é factual que os processos possuam natureza quantitativa e qualitativa e, particularmente neste último, por não apresentar característica determinista, tende a não ser avaliado de forma eficaz, não oferecendo clareza sobre seu desempenho real e, por conseguinte, a não percepção de contribuição para o processo decisório, consolidando assim a lacuna entre estratégia e processos de negócio (Pidum e Felden, 2012). Levanta-se com isso o

questionamento: Qual é a correlação entre gestão de processos e gestão estratégica?

Para alcançar melhores resultados de desempenho e evitar a contradição do beneficiamento do BPM, devido as naturezas polarizadas dos processos (Keen, 1997), é vital a definição de uma estrutura voltada à tomada de decisão estruturada, resultando a sinergia entre os processos e visando o aumento da maturidade destes processos impactando positivamente na estratégia organizacional.

Assim sendo, qual seria o posicionamento estrutural mais adequado que favoreça a implantação de BPM não obstante às diretrizes estratégicas? Ademais, a governança de BPM não é apenas crítica para permitir que a implantação de BPM em uma organização (Spanyi, 2003; Rosemann e de Bruin, 2005; de Bruin, 2009; Doebeli *et al.*, 2011), mas possui o papel de oferecer uma maneira contínua de gerenciar atividades interfuncionais.

Vom Brocke *et al.* (2014) apontou a institucionalização do BPM como um dos dez princípios para o sucesso de sua implantação, tendo na introdução de papéis e processos formais e suas responsabilidades incorporado à estrutura organizacional, uma tradução de comprometimento organizacional em prol da consolidação do foco do gerenciamento de processos apoiando estratégias-chave de negócios que estabelecem e refletem a direção da organização.

Um dos compromissos estratégicos com o BPM é a ampliação da formalização em cascata por toda organização, a fim de fornecer benefícios perceptíveis em todos os níveis da empresa de tal forma que os processos de negócios permitam a execução da estratégia, transcendendo seus limites departamentais (Hernaus, 2011). Para tal, qual método e/ou ferramenta as organizações podem lançar mão para a disseminação do conhecimento organizacional?

Diante do exposto a estruturação do trabalho visa apresentar os conceitos observados em levantamento literário sobre gestão de processos de negócios, gestão estratégica e a correlação entre os temas, objetivando reunir pontos que corroborem na percepção de uma contribuição positiva do gerenciamento de processos à estratégia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os principais fundamentos teóricos que suportam o desenvolvimento da pesquisa. Nele são abordados temas e conceitos que oferecem o embasamento necessário para o desenvolvimento deste estudo, resgatando a temática de gestão de processos de negócios e a correlação com a gestão estratégica, identificada em pesquisas nos âmbitos brasileiro e internacional.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

O *Business Process Management* (BPM) surgiu como uma abordagem de gestão que possibilita a mudança de foco das unidades funcionais para o controle e desempenho dos processos de negócios com vistas ao alcance de seus objetivos. Esta abordagem sistemática permite que uma organização atinja resultados consistentes e alinhados com seus objetivos estratégicos. A partir desse conceito, processos corporativos podem ser padronizados alavancando a produtividade e eficiência da organização, melhor definição das prioridades das atividades, utilização dos recursos de forma sinérgica em prol das metas da empresa (Baldam et al., 2007).

Sendo BPM um tópico que envolve uma ampla variedade de questões organizacionais e gerenciais, o interesse pelo assunto espalhou-se pelo mundo (Harmon e Wolf, 2014), uma vez que o olhar das organizações voltou-se para importância e o valor oculto do pensamento por processo, de forma a potencializar e organizar todo o escopo das atividades de negócios (Vaanholt, 2008).

Ainda segundo Vaanholt (2008) BPM é uma disciplina com objetivo gerencial de integrar estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do desenho e análise de processos sistêmicos e, por conseguinte maior entrega de valor.

Jones & Dixon (2011) consideram o BPM uma disciplina de gestão que trata os processos como ativos que contribuem diretamente para o desempenho da empresa, impulsionam rumo a excelência operacional e torna mais célere os processos de negócios. Adiciona-se ao rol de benefícios, o suporte aos processos de negócios de forma diversa seja pelo emprego do método, técnicas e software com o foco de projetar, executar, controlar e

analisar processos operacionais, através do envolvimento de toda organização e o uso adequado da massa documental e outras fontes de informação (Van der Aalst et al., 2003).

Embora as teorias apontem a clara aproximação entre os temas objeto deste artigo, elas também explicitam alguns desafios. Para Gartner (Gartner GROUP 2010) um dos principais, para os executivos seniores nas organizações, é a construção de uma capacidade de BPM estando esta diretamente ligada à estratégia organizacional (Spanyi, 2006; Rosemann e vom Brocke, 2010), e que seja elo entre as atividades relacionadas ao processo, disciplina operacional e conquista dos colaboradores e a estratégia. Pressupõe-se que os benefícios e a correlação são inegáveis, porém há uma limitação na operacionalização desta relação na estrutura organizacional.

As iniciativas provenientes das ações de BPM, em sua maioria, são representadas através de projetos/programas organizacionais, tendo o seu início ligado à alta gerência, porém com encadeamento e envolvimento de todos os níveis hierárquicos. O corpo de gestores (nível C) devem considerar as implicações estratégicas das atividades baseadas em processos e tomar decisões importantes sobre metas orientadas por processos, alocação de recursos, autoridade e níveis de responsabilidade, indicadores-chave de desempenho e infraestrutura, podendo ser este o ponto de partida para a disseminação da cultura BPM voltada à estratégia.

Como contraponto, a ideia de implantação da visão *top-down* no que tange ao patrocínio e execução dos planos estratégicos, Kawalek (1994), apontava em seus estudos a interdependências de BPM e o clássico organizacional, destacando que uma implementação de processos de negócios “*é essencialmente de cima para baixo*”, uma vez que requer decisões de investimento substanciais que “*vem do topo da organização estrutura para baixo*” (Kawalek 1994, p. 278, 277). Outra visão agregando ao mesmo assunto é trazida por Melão e Pidd (2000), onde os processos de negócios são máquinas determinísticas que podem ser propositalmente concebidos e implementados na organização orientado de cima para baixo (*top down*). Nestas visões não há necessariamente um envolvimento de toda organização e sim apenas o

cumprimento das ações, sem o benefício da crítica, análise e possibilidade de melhoria nos processos.

Assim sendo, embora tenha seu nascedouro na alta administração, uma vez alinhando-se à estratégia, os processos de negócios perpassam por toda a organização integrando todos os níveis organizacionais, ou seja, do estratégico ao operacional, conforme difundido por (Martelo 2010, p. 4) “*Como essencialmente qualquer sequência de atividades de trabalho*” a reengenharia de processos de negócios conceitua um processo de negócios como “*trabalho de ponta a ponta em toda a empresa que cria valor para o cliente*”.

Outro desafio que é consensual entre os autores estudados é a dificuldade em definir o que deve ser medido, acabando por optar, frequentemente, pela mensuração de aspectos considerados menos complicados como produtividade, custo e tempo, e muitas vezes negligenciando indicadores ligados à estratégia (Leclair et al. (2012). De forma opositora Trkman (2010) afirma que questões relacionadas às medidas de desempenho e definição do que deve ser medido em relação aos processos de negócio, invariavelmente está diretamente ligada às prioridades estratégicas de cada organização. Aliado a Smith e Furt (2009) que expõe a necessidade de mensuração como um fator crítico, sugerindo torná-la como ponto *sine qua non* na gestão por processos, pois a utilização de medidas de desempenho permite monitorar a evolução dos resultados de forma a contribuir na correlação de suficiência para o alcance dos objetivos estratégicos.

Baseado em sua análise de estudos empíricos, Pidum e Felden (2012) verificaram que existe uma lacuna entre a análise, implementação e execução de processos e a gestão estratégica e a execução operacional, para as quais eles dão como uma possível explicação a falta de orientação metodológica de sistemas que meçam o desempenho dos negócios. Apesar de farta oferta de metodologias para mensuração de resultados, modelagem e análise de processos tenham sido publicitadas ao longo da história recente, pouco se instrui como conciliar esses conceitos de forma integrada.

Os esforços de BPM devem ser institucionalizados para sustentar o sucesso e apoiar a continuidade (Vom Brocke et al. , 2014), por empregar métodos, políticas,

métricas, práticas de gerenciamento e software e ferramentas tais como: transformação de negócios, análise e modelagem de processos, melhoria e redesenho de processos, reengenharia, gestão enxuta, gestão da qualidade total, excelência operacional, Six Sigma e automação de processos (Porter, 1991; zur Muehlen, 2005; Hung, 2006) e BSC (Kaplan e Norton, 1992). Deste modo, objetiva otimizar continuamente os processos da organização e melhorar o desempenho dos negócios em relação às metas e objetivos. Nesta perspectiva, o BPM é considerado como um sistema abrangente para gerenciar e transformar operações, com base no que é, ainda, discutivelmente, o primeiro conjunto de novas ideias sobre o desempenho organizacional desde a Revolução Industrial (Hammer, 2010).

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Entende-se por estratégia a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudanças através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos *stakeholders*.

De forma clássica, o termo é associado ao campo militar, como o texto secular de Sun Tzu que data de cerca de 3000 mil anos atrás, onde a estratégia é empregada como um instrumento de guerra, assim como na própria origem da palavra, significando “*arte do general*”, inspirando impérios a se organizarem de forma a vencer um inimigo ou batalha (MINTZBERG et al., 2003).

As pesquisas no campo da gestão estratégica tomam vulto tanto na abrangência quanto na diversidade de aplicação (KETCHEN; BOYD; BERGH, 2008). A recente visão apresenta-se como contraponto à abordagem clássica, onde os objetivos gerais da organização são definidos pela alta gerência e elaborado pelo segundo nível não desdobrando o plano estratégico para todas as camadas hierárquicas (Ansoff (1965), Rumelt (1974) e Porter (1980)) . Esta concepção de estratégia relaciona-se a uma organização mais hierárquica racional, onde coordenação e controle, bem como formalização, estão concentrados na alta administração (Fumasoli e Lepori, 2011). Chama-se aqui atenção que devido a este pensar inicial, muitas organizações estejam de forma anacrônica resistentes às novas

necessidades por se verem inaptas à complexidade de implementar a estratégia integrada a gestão de processos nas organizações.

Trazendo luz às questões deste trabalho, Mintzberg (1978) considera a estratégia como um processo com foco na análise desde sua criação até a execução, nesta teoria a implementação da estratégia depende inevitavelmente dos processos, sejam de negócio ou operacionais, e pela forma como o seu desempenho é medido considerando a interação dos processos entre si e com os clientes internos e externos (Harmon, 2007). Com isso é possível identificar a proximidade da abordagem estratégica com a gestão por processos, devido a influência direta e positiva na adoção de mecanismos de medição do desempenho do processo como contribuição para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Neste contexto de avaliação de desempenho, Kaplan e Norton (2000) estavam entre os primeiros pesquisadores a enfatizar que os sistemas de medição de desempenho precisam estar claramente vinculados à estratégia de negócios. Fazendo coro a este discurso (Wouters e Sportel, 1995) onde o sistema de medição de desempenho deve apoiar a execução e o monitoramento de iniciativas estratégicas. Trazida pelos mesmos autores, a ferramenta BSC é vista como uma ferramenta organizacional que pode ser utilizada para gerenciar importantes processos como estabelecimento de metas individuais e de equipe de forma a manter um sistema de informação gerencial que forneça informações corretas e oportunas para tomar decisões acertadas.

Assim sendo, a estratégia fornece as diretrizes para o alcance dos objetivos organizacionais, porém a ela necessita a integração dos processos de negócios corporativos (Davenport, 1993; Spanyi, 2003, 2005; Ndede-Amadi, 2004; Neubauer, 2009; Brocke e Rosemann, 2010; Kohlbacher e Gruenwald, 2011), criando valor para o negócio e a definição de indicadores de desempenho (KPI's).

Argumentos, cada vez mais em voga, de que os processos de negócios têm um papel essencial em vários aspectos no âmbito organizacional e de mercado, apontam como condição *sine qua non* o gerenciamento e a medição de desempenho facultando em um ciclo virtuoso de melhoria contínua. De tal

forma que contribuir para traduzir estratégia nos comportamentos e resultados desejados, comunicando essas expectativas, monitorar o progresso, fornecer *feedback* e motivar os funcionários através de recompensas e sanções baseadas no desempenho (Chow e Van der Stede, 2006), são consideradas atitudes fundamentais para sustentabilidade nos dias atuais.

“Uma gestão bem-sucedida é aquela que conquista vantagens competitivas, que gera valor em amplos horizontes de tempo na perspectiva dos gestores, por meio do desenvolvimento, estruturação e reinvenção da utilidade de seus recursos, de forma a dificultar a duplicação e/ou imitação por outros atores do ecossistema competitivo (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001)”.

Essa ótica de entender a gestão estratégica, como parte de toda a organização e que nela se inicia e finda um ciclo de melhoria contínua e recompensas, é conhecida como a teoria baseada em recursos (BARNEY, 1991) e, dentre esses recursos, destacam-se as *capabilities*, que são ativos intangíveis em uma organização, ou com condições potenciais para tal, que são dispostos de uma forma que lhe ofereça vantagens competitivas no mercado (SIMONS; DÁVILA; KAPLAN, 2000; MAKADOK, 2001; HELFAT; PETERAF, 2003).

Propiciado por ambientes em rápida evolução nos quais os gestores, além de dominarem o saber fazer e o intelecto criativo, devem preocupar-se em ter processos ágeis, flexíveis e constantemente inovadores, torna-se estímulo para o desenvolvimento de potenciais talentos ou habilidade de seus liderados para orquestrar os recursos existentes, tornando-os ativos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001, WADE; HULLAND, 2004), sendo este, talvez, o maior fator competitivo de grandes organizações da atualidade.

Esta perspectiva demonstra que a sustentabilidade de uma visão de longo prazo nas instituições traduzidas por suas estratégias, não está tão somente ligada à gestão por processos, mas também na capacidade dos gestores em recombinar recursos de forma evolutiva (*Dynamic Capabilities* – DCs (TEECE, 2007)), onde o processo é utilizado como instrumento de construção de novos conhecimentos, ampliando assim o conceito de mensuração

de desempenho. Sob a luz dessa teoria amplia-se o conceito de mensuração de desempenho não se limitando a avaliação dos resultados observados nos processos, como também no resultado trazido pela capacidade de inovação e desenvolvimento do capital humano.

2.2 A CORRELAÇÃO E A RELAVÂNCIA DE GESTÃO POR PROCESSOS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA

Diante da exposição das teorias observadas na literatura, é notório a compreensão do vínculo, embora pouco explorado, da estratégia empresarial e a gestão por processo, de forma a guiar os gestores desde a concepção inicial da estratégia até seu desdobramento através do plano estratégico, onde são elencadas as diretrizes e/ou demandas para implantação.

O comprometimento estratégico e organizacional com o BPM são conceitos altamente interligados e complementares que integram a formulação de estratégias e atividades de implementação. Dois tipos de compromisso devem levar a efeitos sinérgicos e, eventualmente, aumentar o sucesso das iniciativas apoiados por uma estrutura de governança de BPM, que neste ponto não é apenas crítica para permitir a implantação de BPM em uma organização (Spanyi, 2003; Rosemann e de Bruin, 2005; de Bruin, 2009; Doebeli et al., 2011), mas oferecer uma maneira contínua de gerenciar atividades interfuncionais, com foco em resultados e melhoria contínua. A criação de controle de BPM suporta métodos orientados a processos, práticas multifuncionais e procedimentos aplicados à implantação dos planos estratégicos que perpassam toda a organização, consolidando e disseminando conhecimento de forma estruturada e organizada contribuindo para resultados sustentáveis. No entanto, para tal, o envolvimento e apoio da gestão e o compromisso com o alinhamento estratégico para BPM são pré-requisitos necessários para o sucesso.

O estudo da literatura científica ratifica a correlação benéfica entre processos e estratégia, porém reforçam a dúvida quanto à implantação de uma estrutura organizacional que auxilie no desdobramento de ações integradas e consolidação e disseminação dos conceitos de BPM nas organizações.

Assume-se aqui que o fato da abordagem clássica ter preconizado que os objetivos gerais da organização fossem definidos pela alta gerência e elaborado pelo segundo nível (Ansoff, 1965), desta forma não desdobrando o plano estratégico para todas as camadas hierárquicas, fez com que organizações vivessem neste cenário por décadas, onde o represamento de conhecimento era garantia de sustentabilidade de emprego e não da organização. Decisões eram tomadas pela alta direção não envolvendo os gerentes de nível inferior na estratégia, restringindo-o a execução, por vezes sem entendimento dos objetivos organizacionais. Essa divisão típica do trabalho gerencial na visão de um planejamento estratégico tradicional segundo a abordagem *top down* (Mariotto, 2003), coloca-se como barreira atual no emprego de métodos integrados entre processos e estratégica uma vez que esta caracteriza-se não só como uma barreira de conhecimento, mas também cultural.

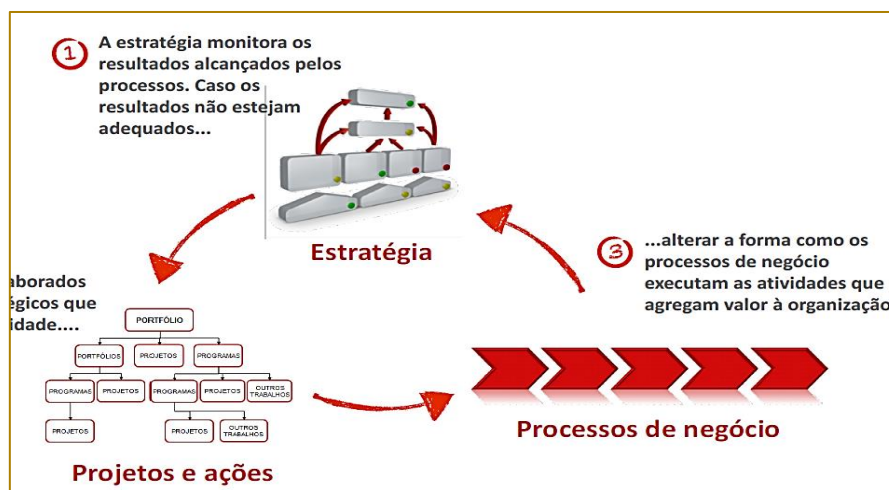
Visando a capilaridade de conhecimento organizacional, a responsabilização de todos para o alcance de resultados sustentáveis e lucidez quanto as atividades executadas em uma visão de negócio, a abordagem processual caminha na contramão da abordagem clássica vinculando o conceito de estratégias com o maior envolvimento do mais baixo nível de gestão na compreensão e execução da estratégia organizacional. Neste caso, as estratégias podem surgir como um resultado de iniciativas vindas de níveis inferiores da hierarquia e induzidas pela alta administração, além do uso de sistemas formais de recompensa como estímulo a uma alteração cultural (Bower, 1970).

Entende-se por demandas estratégicas os “conectores” da operação com a estratégia estabelecida, as quais possibilitam identificar lacunas existentes entre a operação atual com a nova hipótese de operacionalização proposta pela estratégia. Com a vital atribuição de integração entre essas demandas e a gestão dos processos organizacionais, ganha relevância a função organizacional do Escritório de Processos, de forma a traduzir as demandas estratégicas em iniciativas, consideradas projetos institucionais, de forma a harmonizar o comprometimento organizacional com o BPM e manutenção de sua governança tendo como reflexo a disseminação do conhecimento formal através dos processos (Kaplan e Norton (2008); Doebeli *et al.* ,

2011), havendo uma tendência que seu posicionamento estratégico seja mais próximo

a alta direção.

Figura 1: Ciclo entre a estratégia, processos de negócio transformados através de projeto e ações

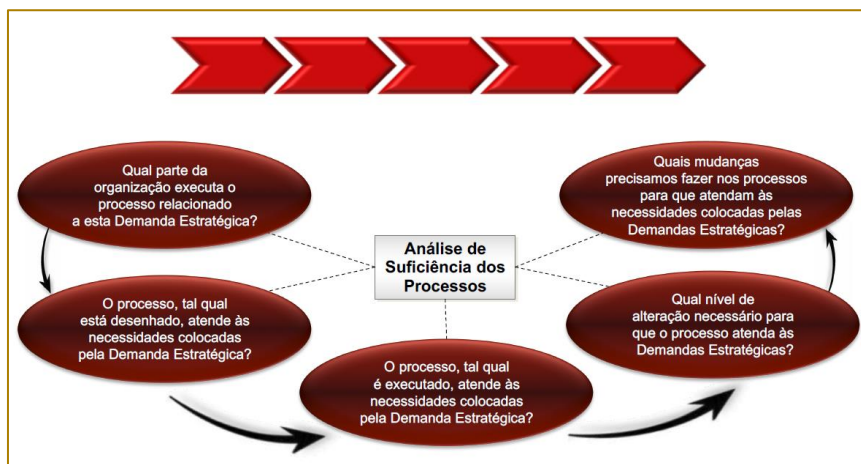


O papel do Escritório de Processos torna-se fundamental, pois tem como uma de suas atividades avaliarem os pontos críticos e/ou fraquezas da organização em termos de processos, organização e infraestrutura, seja física ou tecnológica, frente a estas demandas, resultando em um trabalho de levantamento de gap's para a execução do plano estratégico, ou demandas estratégicas, adequação dos processos operacionais e de negócio, sendo este último ferramenta para a gestão do conhecimento na visão de manutenção e uniformização deste.

A execução da estratégia, em uma visão de sustentabilidade (longo prazo), posiciona-se de forma equivalente em grau de importância ao seu planejamento requerendo uma arquitetura de posições que integre os planos

estratégicos e processos transversais à Organização. A otimização das operações na organização eleva-se como ponto prioritário na concepção dos gerentes em coordenar suas atividades de forma eficaz e eficiente, cada vez mais alinhado ao plano estratégico (Harmon (2010)), de tal forma que o gerenciamento de recursos (*Dynamics Capabilities*), principalmente o humano, não restringe-se ao alcance dos resultados, mas a manutenção e estímulo de formação de conhecimento, culminando em um ciclo de melhoria contínua de tal forma que a avaliação e reformulação dos processos de negócios sejam uma forma particular de rotinas gerenciais.

Figura 2: Análise de suficiência dos processos de negócio em prol das ações estratégicas



3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O conceito de análise bibliométrica se baseia na evidenciação quantitativa dos parâmetros de um conjunto definido de artigos (portfólio bibliográfico) para a gestão da informação e do conhecimento científico de um dado assunto. Os parâmetros observáveis são: os artigos selecionados, suas referências, autores, número de citações e periódicos mais relevantes (ENSSLIN et al., 2010a).

Para mensurar, interpretar e avaliar os resultados obtidos das buscas, pesquisadores recorrem a técnicas bibliométricas, que são análises quantitativas com fins a mensurar a produção e disseminação científica (ARAÚJO, 2006).

No sentido de contribuir para uma compreensão ampliada sobre a fronteira do conhecimento atinente às temáticas da presente pesquisa, propõe-se a realização de uma revisão sistemática, através do levantamento da literatura científica, no que concerne a seu mapeamento, além do tratamento das informações e gestão do conhecimento dos resultados.

Neste processo objetiva-se identificar o assunto central de uma revisão da literatura, de interesse para a prática, concedendo subsídios para identificar estudos relevantes, elucidando quanto a critérios de inclusão, avaliação crítica, resumindo o estado da arte sobre o tema de interesse (Higgins e Green (2011), de forma, neste trabalho, atendendo ao propósito de responder a questão de pesquisa que é: “em que medida a literatura acadêmica aborda a relação entre gestão de processos e gestão estratégica?

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO LEVANTAMENTO SISTEMÁTICO DA LITERATURA

Neste capítulo apresentam-se as análises da pesquisa, face aos principais aspectos que permeiam os temas gestão de processos e gestão estratégica, nas bases de periódicos *ISI Web of Science*, *Scopus* e na base de dados da CAPES através da CAFE (Comunidade Acadêmica Federada).

Segundo Gil (2007, p. 44), a pesquisa bibliográfica é um dos exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema. A busca da literatura pode resultar em um grande número de registros com possibilidades de elegibilidade. Sendo assim, o processo de seleção deve ser criterioso e explícito, de tal forma que mitigue os riscos de erros e incorporação de vieses (STEFANA et al., 2015).

Os quesitos e especificadas considerados para nortear o planejamento e condução da seleção das publicações relevantes são chamados de "critérios de inclusão" e de "critérios de elegibilidade" por Higgins e Green (2011). Esse processo de seleção foi aplicado gradualmente nas bases de periódicos *ISI Web of Science*, *Scopus* e na base de dados da CAPES através da CAFE, sendo iniciado pelo filtro idiomático, considerando-se apenas textos em português e inglês. O segundo estágio de depuração foi uma pesquisa por tipo de documento: por *paper* (artigos completos) ou *review* (artigos de revisão), ambos em periódicos avaliados por pares (*peer reviewd*) e a fim de tornar a

pesquisa ainda mais aderente aos interesses do estudo, foi aplicado o filtro em áreas de conhecimento afins ao objetivo de estudo.

Os critérios de elegibilidade seguintes foram incorporados nesta ordem: pela aderência dos títulos dos artigos; pertinência dos resumos ao propósito da pesquisa e, por fim, pela análise do texto completo e sua consonância com a questão de revisão.

Quanto ao período, foi aplicado o filtro para publicações realizadas nos últimos 6 anos, ou

seja, de 2012 a 2018 objetivando mapear o comportamento científico da academia contemporânea a este estudo.

4.1 TRIAGEM NA BASE DE DADOS DA CAFE

No quadro 1 se apresenta o resumo da triagem efetuada na base CAFe utilizando a palavras-chave *Business Process Management* e *Strategic Management*.

Quadro 1 – Triagem na base CAFe relacionada ao escopo da pesquisa

Palavras-chave	53
Filtro idiomático (EN) e português	39
Filtro por tipo de documento (<i>Article or Review</i>)	36
Por categorias (área do conhecimento)	28
Refinamento por <i>full paper</i>	4

Fonte: As autoras (2018).

Quadro 2 – Consolidação dos artigos resultantes da triagem de textos completos que correlacionam gestão estratégica e por processos

#	Artigos selecionados por meio de texto completo e correlação entre os temas Gestão Estratégica e Gestão por processos
1	Análise das relações dos elementos de alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação com o processo de desenvolvimento de produto
	Enor José Tonolli Júnior; Ângela Freitag Brodbeck ; Carlos Alberto Costa
	RAM, Revista ADM Mackenzie, SP- Mar/Abr 2012, pp.13-170
2	Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços
	Marcelo Bronzo Ladeira; Paulo Tarso Vilela de Resende; Marcos Paulo Valadares de Oliveira; Kevin McCormack; Paulo Renato de Sousa; Reinaldo Lopes Ferreira
	Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 2, p. 389-404, 2012
3	Produtividade sistêmica: conceitos e aplicações
	Ney Cesar de Oliveira Kinga; Edson Pinheiro de Limab; Sérgio Eduardo Gouvêa da Costac
	Production, v. 24, n. 1, p. 160-176, jan./mar. 2014
4	Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho
	Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda; Leonardo Ensslin; Sandra Rolim Ensslin
	Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012

Fonte: A autora (2018).

Em pesquisa na base de dados da CAPES através da CAFE utilizando as palavras-chave *Business Process Management* e *Strategic Management*, foram localizados 36 artigos sobre o tema. Entretanto, apenas cerca de 1% apresentaram correlação entre gestão de processos e gestão estratégica

4.2 TRIAGEM NA BASE ISI WEB OF SCIENCE

No quadro 3 se apresenta o resumo da triagem efetuada na base *ISI Web of Science* utilizando a palavras-chave *Business Process Management* and *Strategic Management*.

Quadro 3 – Triagem na base *ISI Web of Science* relacionada ao escopo da pesquisa

Palavras-chave	32
Filtro idiomático (EN) e português	32
Filtro por tipo de documento (<i>Article OR Review</i>)	19
Por categorias (<i>Subject Area</i>)	15
Refinamento por <i>full paper</i>	9

Fonte: As autoras (2018).

Quadro 4 – Consolidação dos artigos resultantes da triagem de textos completos que correlacionam gestão estratégica e por processos

#	Artigos selecionados por meio de texto completo e correlação entre os temas gestão estratégica e por processos
1	A Procedural Approach for Evaluating the Performance of Business Processes
	Por: Simone Santos, Thiago Mendes
	Editado por: Hammoudi, S; Maciaszek, L; Missikoff, MM; et al.
	Conferência: 18th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS) Local: Rome, ITALY Data: APR 25-28, 2016
2	Survey of business process management: challenges and solutions
	Por: Alotaibi, Y (Alotaibi, Youseef) ; Liu, F (Liu, Fei)
	ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS Volume: 11 Edição: 8 Páginas: 1119-1153 Publicado: 2017
3	Key Success Factors for Sustainable Strategic Information Systems Planning and Information Technology Infrastructure
	Por: Pekmez, Z (Pekmez, Zana)
	JOURNAL OF ECONOMIC AND SOCIAL STUDIES Volume: 6 Edição: 2 Páginas: 43-55 Publicado: FAL 2016
4	How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations
	Por: Hernaus, Tomislav; Vuksic, Vesna Bosilj; Stemberger, Mojca Indihar BUSINESS PROCESS MANAGEMENT Volume: 22 Edição: 1 Páginas: 173-195 Publicado: 2016
5	Adaptation of Business Process Management to Requirements of Small and Medium-Sized Enterprises in the Context of Strategic Flexibility
	Por: Reher, Felix
	Editado por: Fournier, F; Mendling, J Patrocinador(es): Alliance Continuing Educ Hlth Profess; Soc Acad Continuing Med Educ
	Conferência: 12th International Conference on Business Process Management (BPM) Local: Eindhoven, NETHERLANDS Data: SEP 07-11, 2014 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT WORKSHOPS(BPM 2014) Série de livros: Lecture Notes in Business Information Processing Volume: 202 Páginas: 561-566 Publicado: 2015

Quadro 4 – Consolidação dos artigos resultantes da triagem de textos completos que correlacionam gestão estratégica e por processos (continuação)

#	Artigos selecionados por meio de texto completo e correlação entre os temas gestão estratégica e por processos
6	Exploring the Interplay of the Design and Emergence of Business Processes as Organizational Routines
	Por: Beverungen, Daniel
	BUSINESS & INFORMATION SYSTEMS ENGINEERING Volume: 64 Edição: 4 Páginas: 191-202 Publicado: AUG 2014
7	Towards an Organizational Strategic Alignment Driven by Business Level Agreements
	Por: : Melo, Carolina; Fantinato, Marcelo; Sun, Violeta; et al.
	Conferência: 8th IEEE International Symposium on Service Oriented System Engineering (SOSE) Local: Oxford, ENGLAND Data: APR 07-11, 2014
	Patrocinador(es): IEEE; IEEE Comp Soc
8	2014 IEEE 8TH INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON SERVICE ORIENTED SYSTEM ENGINEERING (SOSE) Páginas: 98-109 Publicado: 2014
	Integrating Knowledge Management in a Business Strategy Process Operationalized Using Process Management Approach
	Por: Vivas, Carla; Sobreiro, Pedro; Claudino, Rui
9	Conferência: 15th European Conference on Knowledge Management (ECKM) Local: Polytechn Inst Santarem, Santarem Sch Management & Technol, Santarem, PORTUGAL Data: SEP 04-05, 2014
	PROCEEDINGS OF THE 15TH EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT (ECKM 2014), VOLS 1-3 Série de livros: Proceedings of the European Conference on Knowledge Management Páginas: 1045-1054 Publicado: 2014
	Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance
9	Por: Hernaus, Tomislav; Bach, Mirjana Pejic; Vuksic, Vesna Bosilj.
	BALTIC JOURNAL OF MANAGEMENT Volume: 7 Edição: 4 Páginas: 376-396 Publicado: 2012

Fonte: As autoras (2018).

A pesquisa na base de dados da *ISI Web of Science* utilizando as palavras-chave *Business Process Management* and *Strategic Management*, foram localizados 32 artigos, sendo destes 12 relacionados as categorias *business* e *management*. Da leitura e análise destas publicações, apenas 9 apresentaram correlação com a temática pesquisa.

4.3 TRIAGEM NA BASE SCOPUS

No quadro 4 se apresenta o resumo da triagem efetuada na base *Scopus* utilizando a palavras-chave *Business Process Management* and *Strategic Management*.

Quadro 5 – Triagem na base Scopus relacionada ao escopo da pesquisa

Palavras-chave	87
Filtro idiomático (EN) e português	87
Por categorias (área do conhecimento)	83
Filtro por tipo de documento (<i>Paper OR Review</i>)	25
Refinamento por <i>full paper</i>	3

Fonte: As autoras (2018).

Quadro 6 – Consolidação dos artigos resultantes da triagem de textos completos que correlacionam gestão estratégica e por processos

#	Artigos selecionados por meio de texto completo e correlação entre os temas cocriação e saúde
1	Deriving Service Level Agreements from Business Level Agreements: An Approach Towards Strategic Alignment in Organizations
	Vitor Almeida Barros, Marcelo Fantinato, Guilherme M. B. Salles and João Porto de Albuquerque
	ICEIS 2014 - 16th International Conference on Enterprise Information Systems
2	Experimental Evaluation of HoRIM to Improve Business Strategy Models
	Hironori Washizaki; Yoshiaki Fukazawa
	ResearchGate Chapter · January 2017
3	Strategic Business Process Management
	Marcello La Rosa
	Queensland University of Technology ICSSP' 15, August 24-26,2015

Fonte: As autoras (2018).

Em pesquisa na base de dados da *Scopus* utilizando as palavras-chave *Business Process Management* and *Strategic Management*, foram localizados 87 artigos. Considerando a delimitação da pesquisa com os filtros supracitados, foi possível analisar a aproximação do tema em 25 artigos, que após leitura resultou em um número de 3 publicações.

4.4 RESULTADO CONSOLIDADO DAS BASES CAFE, ISI WEB OF SCIENCE E SCOPUS

No quadro 4 se apresenta o resumo consolidado das triagens realizadas nas bases CAFE, *ISI Web of Science* e *Scopus* utilizando a palavras-chave *Business Process Management* and *Strategic Management*.

Quadro 7 – Triagem consolidado das triagens realizadas nas bases CAFE, *ISI Web of Science* e *Scopus* relacionada ao escopo da pesquisa

Palavras-chave	171
Filtro idiomático (EN) e português	159
Por categorias (área do conhecimento)	136
Filtro por tipo de documento (<i>Paper OR Review</i>)	99
Refinamento por <i>full paper</i>	16

Fonte: As autoras (2017).

Em circunspecto, pode-se apontar que há uma parca produção, nos últimos 06 anos, correlacionando a gestão de processos e gestão estratégica, principalmente no uso de ferramentas e disseminação do conhecimento, seja formal ou informal, dentro das organizações, que sejam norteadoras para a gestão no alcance de resultados sustentáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação bibliográfica realizada neste trabalho valeu-se do arcabouço científico publicado nas bases CAFE, *ISI Web of Science* e *Scopus* utilizando as palavras-chave *Business Process Management* and

Strategic Management nos últimos 6 anos (2012-2018). De um total de 171 artigos, onde 16 tiveram maior convergência com o tema pesquisado, apenas 4 foram publicados em português e 12 em inglês, consolidando a necessidade de incentivo à pesquisa e aprofundamento do tema no Brasil.

Hernaus et. al. (2012) confirmou empiricamente que uma estratégia de negócios pode ser implantada e executada corretamente nos cenários em que a na organização emprega-se uma abordagem estratégica para BPM, ou seja, a gestão de processos sendo utilizada como ferramenta para o atingimento das metas estratégicas. Esta mesma constatação já havia sido declarada por Bandara et. al. em 2007 5 anos antes.

O compromisso estratégico com o BPM precisa ser formalizado e perpassar por toda a (Vom Brocke et al., 2014), uma vez que a característica dos processos de negócio, é ser transversal. A gênese da estratégia advém de diretrizes da alta administração, porém a execução eficiente e sustentável depende do comprometimento de todos os componentes da Organização. Esta visão sistêmica e contínua proposta por vom Brocke et al. (2014), deve ser aplicado para que as iniciativas de BPM possam se tornar uma prática permanente e que facilite melhorias contínuas na eficiência e eficácia do processo. A introdução de papéis e responsabilidades e processos formais de BPM garante sua incorporação na estrutura organizacional, como por exemplo, na incorporação de um Escritório de Processos independente hierarquicamente para que se estabeleça uma governança autônoma e imparcial.

Do ponto de vista empírico, a literatura acadêmica existente não fornece uma grande quantidade de evidências sobre práticas de governança de BPM. Porém Roeser e Kern (2015) relataram aumento do interesse geral em estudar impacto do BPM sobre uma variável dependente à estratégia e, sua revisão de literatura revelou que a maioria dos trabalhos tem um amplo escopo de pesquisa e é focada principalmente em resultados de desempenho.

A lacuna entre a análise, implementação e execução de processos e a gestão estratégica e seu desdobramento na execução operacional, trazida por Pidum e Felden (2012), pode ser preenchida com o emprego de ferramentas eficientes que suportem não só o desdobramento das ações

estratégicas a partir da análise de suficiência dos processos através do BPM, assim como a mensuração de seus resultados e correlação com as metas institucionais através da ferramenta BSC. A visibilidade desses resultados e o envolvimento de toda organização em prol de objetivos corporativos, neste ponto, comuns, suportada com a estrutura de governança de BPM através de um escritório de processos, cuja estrutura organizacional está ligada a alta direção, propicia um ambiente de maturidade cultural de forma a absorver de forma positiva os novos conceitos introduzidos.

A correlação entre a gestão de processos e a gestão estratégica, associados às ferramentas da gestão do conhecimento como meios de consolidação do conhecimento em benefício do plano estratégico organizacional ainda é escassa, principalmente quando a esta correlação se atribui a expectativa por resultados concretos de eficácia, eficiência e sustentabilidade. Isso nos leva a um vasto campo de pesquisa e possibilidades de uso do arcabouço teórico e ferramental no campo da gestão.

Embora ainda falte clareza nas formas de implementação da integração entre BPM e execução da estratégia, é evidente a correlação positiva entre eles. O BPM, quando implementado de forma concisa e de governança estruturada de forma coerente, fornece subsídios através do desdobramento e análise dos indicadores de desempenho, criando uma rotina de gerenciamento de resultados, senso de responsabilidade no corpo de gestores, proposição de melhorias contínuas e disseminação e consolidação do conhecimento para o atingimento das metas estratégicas sejam sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- [1]. Alotaibi, Y; Liu, F Survey of business process management: challenges and solutions ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS Volume: 11 Edição: 8 Páginas: 1119-1153 Publicado: 2017
- [2]. Beverungen, Daniel Exploring the Interplay of the Design and Emergence of Business Processes as Organizational Routines BUSINESS & INFORMATION SYSTEMS ENGINEERING Volume: 64 Edição: 4 Páginas: 191-202 Publicado: AUG 2014
- [3]. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT WORKSHOPS (BPM 2014) Série de livros: Lecture

Notes in Business Information Processing Volume: 202 Páginas: 561-566 Publicado: 2015

- [4]. Pekmez, Z Key Success Factors for Sustainable Strategic Information Systems Planning and Information Technology Infrastructure JOURNAL OF ECONOMIC AND SOCIAL STUDIES Volume: 6 Edição: 2 Páginas: 43-55 Publicado: FAL 2016
- [5]. Hernaus, Tomislav; Vuksic, Vesna Bosilj; Stemberger, Mojca Indihar How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations BUSINESS

PROCESS MANAGEMENT Volume: 22 Edição: 1
Páginas: 173-195 Publicado: 2016

[6]. Reher, Felix Adaptation of Business Process Management to Requirements of Small and Medium-Sized Enterprises in the Context of Strategic Flexibility Editado por: Fournier, F; Mendling, J Patrocinador(es): Alliance Continuing Educ Hlth Profess; Soc Acad Continuing Med Educ

[7]. Conferência: 12th International Conference on Business Process Management (BPM) Local: Eindhoven, NETHERLANDS Data: SEP 07-11, 2014

[8]. KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

[9]. LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

[10]. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. Disciplina: Métodos e Técnicas de Pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[11]. Melo, Carolina; Fantinato, Marcelo; Sun, Violeta; et al. Towards an Organizational Strategic Alignment Driven by Business Level Agreements. Conferência: 8th IEEE International Symposium on Service Oriented System Engineering (SOSE) Local: Oxford, ENGLAND Data: APR 07-11, 2014

[12]. Patrocinador(es): IEEE; IEEE Comp Soc. 2014 IEEE 8TH INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON SERVICE ORIENTED SYSTEM ENGINEERING (SOSE) Páginas: 98-109 Publicado: 2014

[13]. Hernaus, Tomislav; Bach, Mirjana Pejic; Vuksic, Vesna Bosilj. Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance. BALTIC JOURNAL OF MANAGEMENT Volume: 7 Edição: 4 Páginas: 376-396 Publicado: 2012

[14]. Hironori Washizaki; Yoshiaki Fukazawa Experimental Evaluation of HoRIM to Improve Business Strategy Models ResearchGate Chapter · January 2017

[15]. Junior, Enor José Tonilli; Brodbeck, Angela Freitag; Costa, Carlos Alberto Análise das relações dos elementos de alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação com o processo de desenvolvimento de produto. RAM, Revista ADM Mackenzie, SP- Mar/Abr 2012, pp.13-170

[16]. Kinga, Ney Cesar de Oliveira; Limab, Edson Pinheiro de; Costac, Sérgio Eduardo

Gouvêa da Produtividade sistêmica: conceitos e aplicações. Production, v. 24, n. 1, p. 160-176, jan./mar. 2014

[17]. Lacerda, Rogério Tadeu de Oliveira; Ensslim, Leonardo; Ensslim, Sandra Rolim Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012

[18]. Ladeira, Marcelo Bronzo; Resende, Paulo Tarso Vilela de; Oliveira, Marcos Paulo Valadares de; McCormack, Kevein; Sousa, Paulo Renato de; Ferreira, Reinaldo Lopes Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços. Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 2, p. 389-404, 2012

[19]. La Rosa, Marcelo Strategic Business Process Management Queensland University of Technology ICSSP' 15, August 24-26, 2015

[20]. Santos, Simone. Mendes, Thiago A Procedural Approach for Evaluating the Performance of Business Processes. Editado por: Hammoudi, S; Maciaszek, L; Missikoff, MM; et al.

[21]. Conferência: 18th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS) Local: Rome, ITALY Data: APR 25-28, 2016

[22]. Vitor Almeida Barros, Marcelo Fantinato, Guilherme M. B. Salles and João Porto de Albuquerque Deriving Service Level Agreements from Business Level Agreements: An Approach Towards Strategic Alignment in Organizations ICEIS 2014 - 16th International Conference on Enterprise Information Systems

[23]. Vivas, Carla; Sobreiro, Pedro; Claudino, Rui Integrating Knowledge Management in a Business Strategy Process Operationalized Using Process Management Approach . Conferência: 15th European Conference on Knowledge Management (ECKM) Local: Polytechn Inst Santarem, Santarem Sch Management & Technol, Santarem, PORTUGAL Data: SEP 04-05, 2014. PROCEEDINGS OF THE 15TH EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT (ECKM 2014), VOLS 1-3 Série de livros: Proceedings of the European Conference on Knowledge Management Páginas: 1045-1054 Publicado: 2014

[24]. Vom Brocke, Jan; Mathiassen, Lars; and Rosemann, Michel (2014) "Business Process Management," Business & Information Systems Engineering: Vol. 6: Iss. 4, 189-189.

Capítulo 19

A GESTÃO POR PROCESSOS SUBSIDIANDO A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS BIOTECNOLÓGICOS: ESTUDO DE CASO NO LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA DE ANTICORPOS MONOCLONAIS - FIOCRUZ

Aloysio Moreira Junior

Márcia Arissawa

Chayana Leocádio da Silva

Resumo: O objetivo deste artigo é identificar o impacto da implementação BPM (*Business Process Management*), em destaque as etapas de mapeamento, desenho e análise de processos para subsidiar a prestação de serviços biotecnológicos no Laboratório de Tecnologia de Anticorpos Monoclonais em Bio-Manguinhos na Fundação Oswaldo Cruz. A metodologia de pesquisa foi baseada em estudo de caso aplicado e com bases teóricas em revisão bibliográfica de periódicos *ISI Web of Science* considerando o espaço temporal dos últimos 06 anos (de 2012 a 2018). Após aplicação do método, os resultados obtidos demonstraram que a partir dos processos identificados, mapeados e desenhados foi possível identificar oportunidades de eficiência operacional, redução de custos e, por conseguinte, a estruturação de um laboratório de desenvolvimento tecnológico para a prestação de serviços em produção de anticorpos monoclonais e aptâmeros.

Palavras-chave: BPM; Modelagem e Processos; Eficiência Produtiva; Saúde Pública.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Vários foram os fatores que geraram mudanças nas instituições públicas brasileiras, destacando-se os processos de globalização, democratização e a expansão dos direitos sociais face à promulgação da Constituição de 1988. As reformas do Estado introduziram alterações em determinadas práticas, provocaram o redimensionamento de atividades e redefinição de fronteiras de atuação do setor público, migrando do modelo de gestão pública patrimonialista, para o burocrático e posteriormente gerencial, baseado na descentralização e no controle dos resultados, voltada para a qualidade, eficácia e efetividade, investindo em inovações tecnológicas e inovação nas soluções em saúde (FERRAREZI; AMORIM, 2007).

Segundo Coric e Bara (2014), as organizações ao redor do mundo estão sob enorme pressão de alta competição, e o ambiente produtivo está em rápida mutação e com regulamentações cada vez mais exigentes. Contribuem para essa pressão a globalização, o avanço tecnológico e as alterações legislativas e regulamentares. Diante dessa pressão do mercado, urge que as organizações tenham seus processos organizados, visando atender às necessidades do mercado de forma ágil, com qualidade e com controle de seus custos.

De Sordi (2005) reafirma que a gestão de processos envolve um escopo fundamentado no cliente e na agregação de valor ao produto ou serviço, o que implica em analisar os processos de forma horizontal, ou seja, na integração dos esforços das áreas funcionais. Sendo assim é imprescindível que a organização se mobilize na tentativa de reduzir os níveis hierárquicos a fim de construir uma estrutura mais 'horizontalizada', propiciando assim uma maior aproximação entre os participantes da organização. Para isso é imprescindível que se desenvolva um desenho dos processos produtivos.

Conforme Johnston e Clark (2002), desenhar os processos é essencial para desenvolver a engenharia dos processos, e representa uma atividade de tentativa e erro, onde os gerentes podem conhecer, testar e avaliar as ações de cada processo. O importante para tornar o sistema mais eficiente é visualizar a integração dos processos a partir da perspectiva dos clientes, e assim entender

como esses processos são realmente realizados e o que poderia ser modificado, caso necessário.

A gestão e a otimização dos processos seguem uma escala de maturidade, uma vez que é necessária a implementação da gestão por processos, para, em seguida, custear suas atividades, de forma a otimizar as etapas que apresentem oportunidades de redução de custo. De acordo com Follmann (2012), essa maturidade está relacionada ao nível de desenvolvimento de determinada área da empresa e de acordo com parâmetros pré-estabelecidos.

Magno et al. (2011) afirmam que os modelos de maturidade são referenciais usados para a avaliação da capacidade dos processos em direção aos objetivos da empresa, ao planejamento e monitoramento de ações de melhoria contínua, redução de custos e localização de oportunidades de melhoria na produtividade e na qualidade.

Cavalcante e Raupp (2014) apregoam que somente pela compreensão da relação que há entre preços, recursos, uso e melhoria de processos, os executivos podem tomar decisões de forma estratégica em relação à atuação da organização frente à sociedade.

Formulação da Situação Problema

O Laboratório de Tecnologia de Anticorpos Monoclonais (LATAM), subordinado à Vice-Diretoria de Desenvolvimento Tecnológico de Bio-Manguinhos (VDTEC), participa de redes de colaboração, fornecendo anticorpos monoclonais e aptâmeros para diversos projetos nas áreas de desenvolvimento tecnológico, pesquisa e produção. Entretanto, por não ter seus processos modelados havia a dificuldade de precificar, de identificar as oportunidades de melhorias e redução de custos na produção dos anticorpos monoclonais e aptâmeros e, por conseguinte, de ofertar estes produtos para o mercado.

1.2 OBJETIVO GERAL

O presente artigo objetiva estabelecer um modelo de negócio baseado na prestação de serviços, utilizando como estudo de caso o Laboratório de Tecnologia de Anticorpos Monoclonais de Bio-Manguinhos – FIOCRUZ.

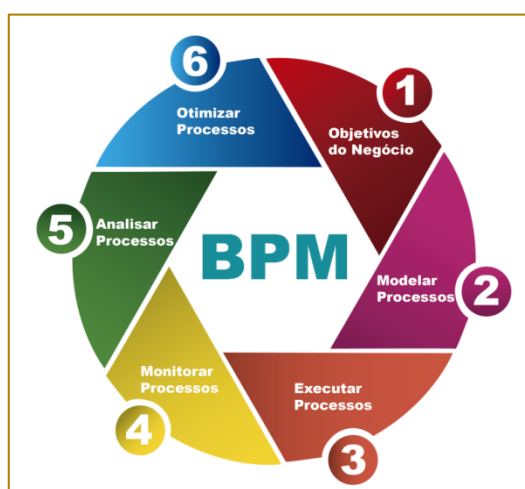
1.3 MÉTODO

A estratégia utilizada para esta pesquisa foi a de estudo de caso exploratório, que, além de investigar um fenômeno contemporâneo que, neste caso específico, é a relação entre mapeamento/desenho de processos, a precificação de produtos e a identificação de oportunidades de melhorias, descreve a realidade em pauta e busca explicá-la em termos de causa e efeito (YIN, 2010).

Para tanto, segundo Pádua et al. (2014), é necessário estabelecer um ciclo de BPM

constante a cada necessidade do ambiente interno (redução de custo/despesa) e/ou do ambiente externo (mercado). Para cada ciclo, a organização deve rever as oportunidades em seus processos através das etapas de planejamento, em que o problema/oportunidade deve ser analisado em detalhes; realizar um diagnóstico do desvio/oportunidade; design e modelagem de processos que atendam à necessidade, considerando o contexto organizacional.

Figura1: Ciclo de BPM aplicado.



Fonte: Adaptado de BPM CBOK V3, 2013.

Harmon (2013) afirma que deve fazer parte do mapeamento e modelagem do processo o detalhamento de suas atividades constitutivas. Usando-se a modelagem de processos de negócios, a informação é processada e representada em modelos de processo. Existem duas abordagens para modelar os processos: de cima para baixo (*top-down*) ou de baixo para cima (*bottom-up*). Se a intenção é melhorar ponta a ponta os processos interfuncionais, abrangendo toda a organização e promovendo um melhor alinhamento entre processos e estratégia, a abordagem indicada é de cima para baixo. Sendo assim, para o caso em estudo, aplicou-se o método *BPM* (*Business Process Management*), que após os objetivos do negócio definidos, o mapeamento e modelagem do *As Is* se deu em uma abordagem *top-down*, lançando mão de documentos norteadores internos relacionados às atribuições técnicas do LATAM, bem como de estudos prévios de modelagem de processos. Para tal foram

realizadas entrevistas e, posterior a modelagem.

A modelagem foi realizada através da ferramenta Bizagi, e notação BPMN (*Business Process Model and Notation*), que é mais usada entre as notações, sendo possível modelar os processos com símbolos que descrevem relacionamentos claramente definidos, tais como fluxo de atividades e ordem de precedência; ícones organizados em conjuntos descritivos e analíticos, permitindo indicação de eventos de início, intermediário e fim, fluxo de atividades e mensagens, comunicação intranegócio e colaboração internegócio (CBOK V3, 2016).

Concluída a modelagem, foi realizada a validação dos desenhos com o responsável principal pelos processos da área. Essas atividades foram formalizadas e consolidadas para a Organização através divulgação interna.

As entrevistas para o mapeamento dos processos foram utilizadas como uma das principais ferramentas para levantar com os executores de cada atividade do processo as oportunidades de melhoria a modelagem para identificar as interfaces e gargalos entre atividades e entre processos.

No sentido de contribuir para uma compreensão ampliada sobre a fronteira do conhecimento atinente às temáticas da presente pesquisa, realizou-se um levantamento da literatura científica de forma sistematizada, no que concerne a seu mapeamento, além do tratamento das informações e gestão do conhecimento dos resultados. De acordo com Higgins e Green (2011), a revisão sistematizada concede subsídios para identificar estudos relevantes, elucidando quanto a critérios de inclusão, avaliação crítica dos estudos incluídos, e para resumir o estado da arte sobre o tema de interesse.

Os quesitos e especificadas considerados para nortear o planejamento e condução da seleção das publicações relevantes são chamados de "critérios de inclusão" e de "critérios de elegibilidade" por Higgins e Green (2011). Esse processo de seleção foi aplicado gradualmente nas bases de periódicos da *ISI Web of Science*, sendo

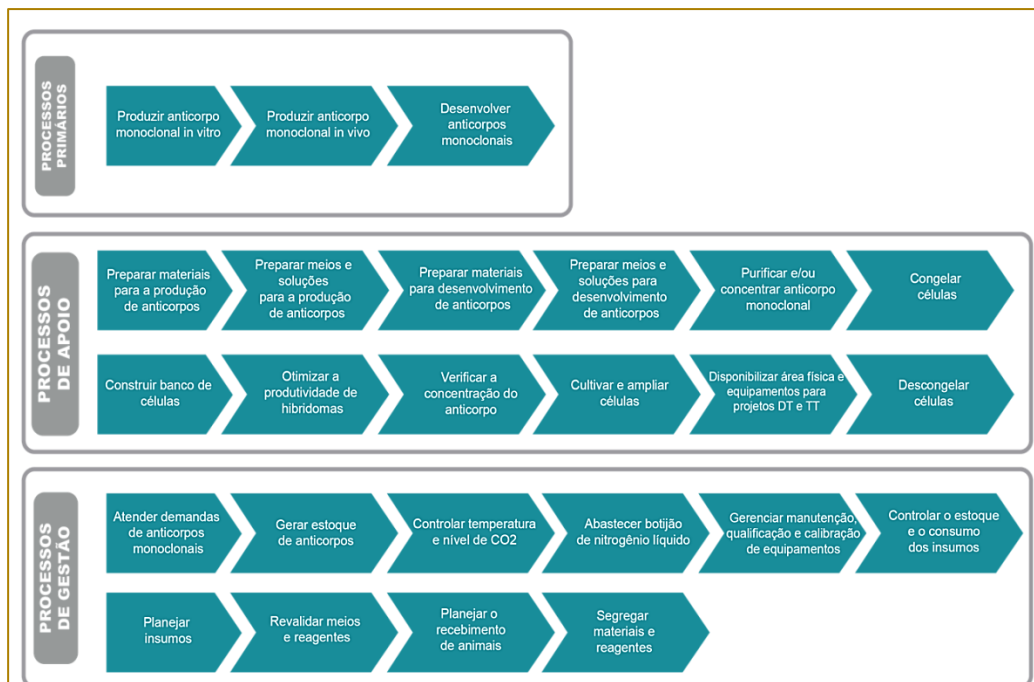
iniciado pelo filtro idiomático, considerando-se apenas textos em português e inglês. O segundo estágio de depuração foi uma pesquisa por tipo de documento: *por paper* (artigos completos) ou *review* (artigos de revisão), ambos em periódicos avaliados por pares (*peer reviewd*) e a fim de tornar a pesquisa ainda mais aderente aos interesses do estudo, foi aplicado o filtro em áreas de conhecimento afins ao objetivo de estudo.

Quanto ao período, foi aplicado o filtro para publicações realizadas nos últimos 6 anos, ou seja, de 2012 a 2018 objetivando mapear o comportamento científico da academia contemporânea a este estudo.

2. RESULTADOS OBTIDOS

O método possibilitou identificar os principais processos do Laboratório de Tecnologia de Anticorpos Monoclonais (LATAM), classificá-los como processos primários - que entregam valor para o cliente; processos de apoio - que entregam valor para os processos primários; e os processos de gestão que fazem referência a medição, controle e monitoramento do negócio e, assim, construir a cadeia de valor do laboratório, conforme a figura a seguir:

Figura 2: Cadeia de valor – Macroprocessos Laboratório de Tecnologia de Anticorpos Monoclonais (LATAM)



Fonte: Os Autores (2018).

A partir da cadeia de valor com todos os macroprocessos do laboratório foi possível identificar, descrever e destacar os subprocessos específicos aplicados ao desenvolvimento de anticorpos monoclonais.

Figura 3: Subprocessos aplicados ao desenvolvimento de anticorpos monoclonais - LATAM

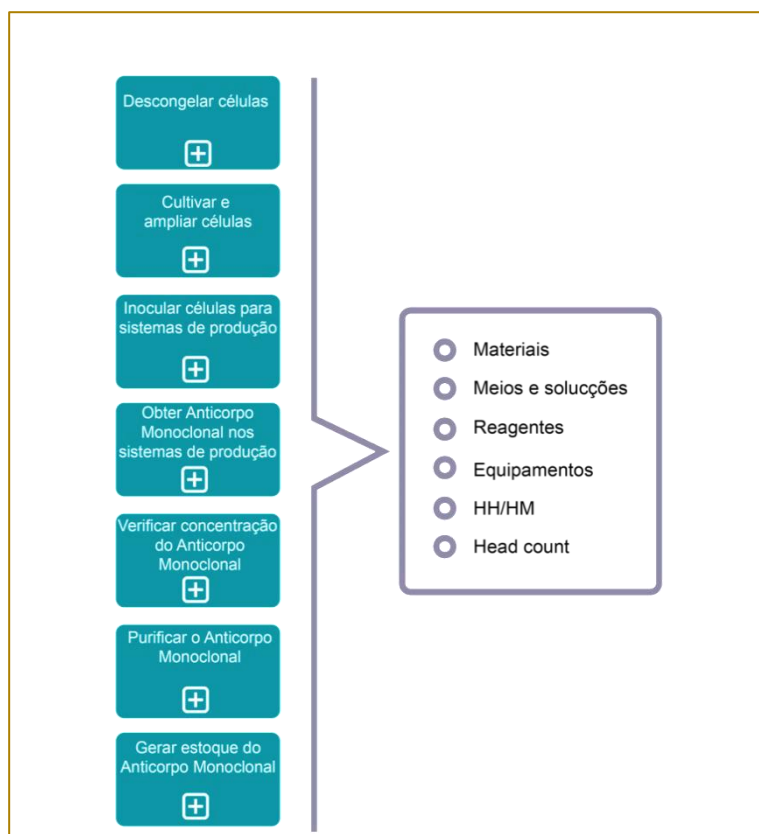


Fonte: Os Autores (2018).

E na sequência, os subprocessos aplicados à produção de anticorpos monoclonais, bem

como as informações coletadas para o levantamento dos custos.

Figura 4: Subprocessos aplicados à produção de anticorpos monoclonais - LATAM



Fonte: Os Autores (2018).

Por meio da conjunção desta técnica analítica com as técnicas e métodos da gestão por processos, foi possível inferir o verdadeiro custo inerente a cada atividade, os *handoffs*, os gargalos e as oportunidades de melhoria. Após este mapeamento dos cenários atuais – As Is foi possível uma análise de custos baseada por processos, levando ao dimensionamento da capacidade produtiva, levantamento de oportunidades de melhoria internas, mapeamento das interfaces com outras áreas da Organização e formalização das operações e atividades.

Por outro lado, além do ganho tangível, representado pela redução de custo, foram identificados ganhos intangíveis, como atividades que agregavam valor ao cliente e, por conseguinte, ao negócio; adequação das atividades à conformidade legal; padronização e clarificação das atividades a seus executores, garantindo melhor clima organizacional e motivação dos colaboradores; impacto positivo nos processos de interface; maximização do uso dos sistemas vigentes, colaborando para controle dos dados e possibilitando a mensuração de indicadores.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação preliminar das oportunidades resultou na identificação das condições necessárias para viabilizar a prestação de serviços como modelo de captação de recursos, a fim de subsidiar as áreas de desenvolvimento tecnológico e, ainda, em um modelo a ser utilizado para análise de outras áreas do Desenvolvimento Tecnológico, com foco na prestação de serviços. Os resultados deste estudo evidenciaram ainda os

requisitos necessários para que o LATAM possa estruturar-se, visando a prestação de serviços tecnológicos para a Unidade.

No meio acadêmico, foi possível constatar que o método BPM é de grande relevância, sendo um tema altamente debatido por diversos pesquisadores no âmbito nacional e internacional, assim como o que se refere a custos/despesas por atividade em processos. Estes temas se correlacionam, sobretudo, no que tange à precificação e ao custeio para maximização e eficiência operacional e, portanto, à redução de custos/despesas.

Como resultado da pesquisa, foi possível inferir que a correlação entre a gestão por processos e a matriz de responsabilidade de execução das atividades, as redundâncias, os *handoffs*, as atividades manuais sendo realizadas pelo processo em estudo, dando subsídios para se estabelecer um rol das atividades mais relevantes para a organização. Desta forma, estas atividades puderam ser elencadas através de direcionadores de custos/despesas, bem como dos recursos alocados nas atividades, o que permitiu o desenho de cenários futuros para as tomadas de decisão.

Apesar de a natureza do negócio da organização estudada ter a necessidade de ser baseada em regras de negócios, com processos complexos e aspectos legais regularmente auditados, os processos não tinham suas atividades mapeadas e detalhadas com suas interfaces, *handoffs* e matriz de responsabilidade oficialmente definidas e divulgadas para todos os departamentos envolvidos na sua execução, o que incide em risco de não conformidades legais e impacta em redundâncias, aumentando custos/despesas das atividades.

REFERÊNCIAS

- [1]. ANTONUCCI, Y. L.; GOEKE, R. J. Identification of appropriate responsibilities and positions for business process management success: seeking a valid and reliable framework. *Business Process Management Journal*, vol. 17, n. 1, p. 127-146, 2011.
- [2]. BALDAM, Roquemar; SMITH, H. Gerenciamento de processos de negócios: BPM. *Business Process Management*, 2ª ed, São Paulo: Editora Érica, p.240, 2007.
- [3]. CORIC, Sanja; BARA, Danijel (2014). Business process management in insurance case of Jadransko Insurance Company. In: 10TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTERDISCIPLINARY MANAGEMENT RESEARCH. Anais... Opatija, Croatia, May 16-18, 2014, p. 866-887.
- [4]. CRUZ, Tadeu. Sistemas, organizações & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- [5]. DOEBELI, G.; FISHER, R.; GAPP, R.; SANZOGNI, L. Using BPM governance to align systems and practice. *Business Process Management Journal*, vol. 17, p.184-202, 2011.
- [6]. EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Institute Review*, vol.14, n.4, p. 532-550, 1989.
- [7]. GEORGE, Gerry. Management research in AMJ: celebrating impact while striving for more. *Academy of Management Journal*, 2016, Vol. 59, No. 6, 1869-1877.
- [8]. GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000.
- [9]. HADDAD, Carolina Resende; FLOREZ AYALA, Diego Hernando; MALDONADO, Mauricio Uriona. Process improvement for professionalizing non-profit organizations: BPM approach. *Business Process Management Journal*, vol. 22, 3. ed. p. 634-658, 2016.
- [10]. HAMMER, Michael. *Reengineering management: The mandate for new leadership*. New York: Haper-Collins e-books. 2006.
- [11]. HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the corporation*, New York: Harper Collins Books. 1993.
- [12]. HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- [13]. HARMON, P. O escopo e a evolução da gestão de processos de negócios. In: BROCKE, J.; ROSEMANN, Michael (eds.). *Manual de BPM: gestão de processos e negócios*. Porto Alegre: Bookmann, 2013.
- [14]. HENRI, Jean-Francois; BOIRAL, Olivier; ROY, Marie-Josée. Strategic cost management and performance: The case of environmental costs. *British Accounting Review*, vol. 48, 2. ed., pp. 269-282, Jun. 2016.
- [15]. HIGGINS, J.P.T.; GREEN, S. *CRD's guidance for undertaking reviews in health care*. York/ England: University of York, 2011.
- [16]. JAN, Vom Brocke. SCHMIEDEL, Theresa. RECKER, Jan. TRKMAN, Peter. MERTENS, Willem. VIAENE, Stijn. *Ten principles of good business process management*. *Business Process Management Journal*, vol. 20, Issue: 4, 2014.
- [17]. KADER, Hala Abdul; ADAMS, Mike; HARDWICK, Philip. Cost efficiency and board composition under different takaful insurance business models. *International Review of Financial Analysis*, vol. 32, pp. 60-70, Mar. 2014.
- [18]. KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- [19]. LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- [20]. LAU, Henry; NAKANDALA, Dilupa; SAMARANAYAKE, Premaratne. BPM for supporting customer relationship and profit decision. *Business Process Management Journal*, vol. 22, 1. ed., pp. 231-255, 2016.
- [21]. LARI, Alireza; ASLLANI, Arben. Quality cost management support system: an effective tool for organizational performance improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 24, ed. 3-4, Edição especial: SI, pp. 432-451, apr.1 2013.
- [22]. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica. Disciplina: Métodos e Técnicas de Pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [23]. MATTO, Toni; SIPPOLA, Kari. Cost management in the public sector: legitimation behaviour and relevant decision making. *Financial Accountability & Management*, vol. 32, 2. ed., p. 179-201, may 2016.
- [24]. OLIVEIRA, Saulo Barbará de. *Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. Foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- [25]. PÁDUA, Sílvia Inês Dallavalle de; MASCARENHAS, Janaina; COSTA, Hornos da; SEGATTO, Mayara; SOUZA JR, Melchior Aparecido de; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. BPM for change management: two process diagnosis techniques. *Business Process Management Journal*, vol. 20, Iss 2, pp. 247-271. 2014.
- [26]. PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor. CLEMENTE, Rafael. *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Editora Bookman, 2009.
- [27]. PAVANI JR., Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. *Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos*. Metodologia GAUSS. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda. 2011.
- [28]. PETTICREW, Mark; ROBERTS, Helen. *Systematic reviews in the social sciences: a practical guide*. Malden, MA/ USA: Blackwell Publishing, 2006.
- [29]. PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.
- [30]. PORTER, Michael. *Estratégia competitiva*. Elsevier Brasil, 2004.
- [31]. PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do*

trabalho acadêmico, 2. ed., Novo Hamburgo (RS), Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo (ASPEUR) Universidade Feevale, 2013.

[32]. RUMMLER, Geary A., BRACHE Alan P. Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.

[33]. SILVA, Zaim Donizete da; RAMALHO, Wanderley; JORDÃO, Ricardo Vinicius Dias. Development of cost managerial instrument to strategic management in accounting services companies: a multi-case study. *Revista de Gestão e Projetos*, vol. 6, 2. ed., pp. 42-55, may-aug 2015.

[34]. SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. Understanding business process management: implications for theory and practice. *British Journal of Management*, p.1-17, Aug. 2009.

[35]. SMITH, H.; FINGAR, P. Business Process Management - The Third Wave: business process modelling language (bpml) and its pi-calculus foundations. *Information and Software Technology*, v. 45, p. 1065-1069, 2003.

[36]. SORDI, J. de. *Gestão por Processos*. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2008.

[37]. WAAL, B.M. de; BATENBURG, R. (2014). The process & structure of user participation: A

BPM system implementation case study. *Business Process Management Journal*, 20(1), 107-128. doi: 10.1108/BPMJ-05-2012-00045.

[38]. WONG, Wai Peng; AHMAD, Noor Hazlina; NASURDIN, Aizzat Mohd. The impact of external environmental on business process management and organizational performance. *Service Business*, vol. 8, 4. ed., pp. 559-586, Dec. 2014.

[39]. XUE, Shuang; HONG, Yun. Earnings management, corporate governance and expense stickiness. *China Journal of Accounting Research*, vol. 9, 1. ed., pp. 41-58, Mar. 2016.

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

[41]. YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

[42]. VANDERHAEGHEN, Dominik; FETTKE, Peter; LOOS, Peter. Organizational and Technological Options for Business Process Management from the Perspective of Web 2.0 Results of a Design Oriented Research Approach with Particular Consideration of Self-Organization and Collective Intelligence. *BUSINESS & INFORMATION SYSTEMS ENGINEERING* Volume: 2 Edição: 1 Páginas: 15-28 Publicado: FEB 2010

Capítulo 20

REDESENHO DE PROCESSOS COMO MÉTODO PARA ATENDIMENTO AOS ASPECTOS REGULATÓRIOS E DE EFETIVIDADE NA GESTÃO DOCUMENTAL E ARQUIVÍSTICA: ESTUDO DE CASO EM BIOMANGUINHOS – FIOCRUZ

Chayana Leocádio da Silva

Carina Duim Gonçalves

Resumo: A gestão documental e a proteção aos documentos de arquivo são deveres do poder público exigidos pela lei 8.159/91 e regulamentadas pelo decreto 4.073/02 que prevê a política nacional de arquivos públicos e privados. O objetivo deste artigo é demonstrar a relevância da gestão por processos na gestão de documentos e informações técnicas na Unidade Bio-Manguinhos – Fundação Oswaldo Cruz. A metodologia de pesquisa foi baseada em estudo de caso aplicado e com bases teóricas em revisão bibliográfica de periódicos *ISI Web of Science* considerando o espaço temporal dos últimos 06 anos (de 2012 a 2018). Após aplicação do método, os resultados obtidos foram de redução de custo de retrabalho estimado em 55% ou de ineficiência dos processos de gestão de documentos e, sobretudo, atendimento aos aspectos legais dos órgãos regulatórios.

Palavras-chave: BPM; Eficiência; Gestão de Documentos e Informações; Saúde Pública.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Além dos aspectos regulamentares mandatórios exigidos pela lei 8.159/91 e regulamentadas pelo decreto 4.073/02 que norteiam a gestão documental e proteção de documentos de arquivos públicos e privados, o contexto atual de mudanças vertiginosas das ferramentas de tecnologia de informação e comunicação e de organizações cada vez mais dinâmicas e exigentes, que necessitam de agilidade em seus atos e decisões, as informações e os documentos tem papel fundamental como recurso organizacional, ativo informativo e intangível, uma vez que eles são o reflexo da própria administração, são fonte de dados, informações e conhecimento dos processos, das atividades e funções da instituição.

A gestão de documentos trouxe mudanças significativas para o desenvolvimento administrativo e econômico das organizações, desde o seu surgimento nos países anglo-saxônicos e suas concepções teóricas e práticas e correlações com os arquivos e a arquivologia, até o surgimento das tecnologias de informação e comunicação nas organizações.

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), por meio do RAMP (1979, apud INDOLFO, 2008, p.48) apresenta o conceito de gestão de documentos como "*domínio da gestão administrativa geral com vistas a assegurar a economia e a eficácia das operações desde a criação, manutenção e utilização, até a destinação final dos documentos*".

As informações têm papel fundamental no desenvolvimento das organizações, eles situam o documento como o centro de um completo processo de comunicação e transmissão de conhecimento. Para Torres e Morales (2011, p.79) o objetivo essencial de um arquivo institucional é a organização da documentação que se encontra em contínua formação, para atender as necessidades de informação da própria administração que produz os documentos, pois estes são um reflexo dessas instituições.

"En tal sentido, los responsables de dirigir grandes y complejas organizaciones, dependen de la información para la obtención del éxito. [...] El nuevo milenio globalizado, establece que el desarrollo empresarial alcance un gran protagonismo, se buscan

nuevas formas organizativas que permitan gestionar la información contenida en los documentos". (TORRES; MORALES, 2011, p.78, 79).

A constatação do potencial da informação e do documento dentro das organizações ainda é um desafio, é parte de um amplo processo de mudança de cultura em todos os níveis hierárquicos e funcionais. O amadurecimento e a consolidação de programas de gestão documental e de arquivos, sob a ótica da introdução da eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços são o ponto de partida para essa transformação.

"La introducción eficiente y eficaz de sistemas y servicios de documentos y archivos nuevos o mejorados debe formar parte de un proceso de cambio planeado que se ha establecido con una idea clara de lo que la forma, el tipo y la idea de esos sistemas y servicios deben ser. Sin embargo, el punto de partida debe ser la claridad sobre la razón por la que hay que considerar un cambio". (COOK; MILLAR; ROPER, 2008, p.14)

A informação deve ser vista como insumo básico para a realização das atividades de cada administrador, como afirma Andrade e Barreto (2015, p.130), nas organizações não há gestão possível sem informação.

A produção e a gestão dos documentos são parte integrante das atividades e dos processos organizacionais, elas fazem parte das rotinas administrativas. Os conceitos e as premissas de gestão de documentos sendo direcionadas e aplicadas em todos os níveis hierárquicos e integradas aos demais sistemas e processos organizacionais possibilitam o controle sobre a produção, tramitação e uso dos documentos arquivísticos, garantindo rastreabilidade das informações e tão logo a eficiência e a eficácia administrativa.

Seja por requisitos regulatório/legais ou pelo atendimento às necessidades da organização referentes a gestão de suas informações, apenas melhorar processos não leva ao alcance da eficiência e eficácia necessária, pois neste caso, as mudanças não são substanciais, mas sim incrementais. Sendo assim, é mister quebrar paradigmas, repensar soluções, redesenhando ou transformando processos de ponta a ponta.

Desde a década de 1990, há aplicação de métodos de gestão por processos que objetivam a transformação dos processos, a

Reengenharia de Processos tem por foco recriar um processo de maneira mais simples e implementá-lo de uma só vez, por meio de um programa de mudança organizacional. Segundo Hammer e Champy (1994) e Baldam e Smith (2007), esse esforço serviu muito mais para redesenhar processos do que torná-los mais fáceis de serem modificados ou combinados com parceiros.

O movimento da reengenharia tirou o foco das funções/atividades burocráticas para direcioná-lo aos processos-chave do negócio. Conforme Hammer e Champy (1994), a reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais, que visam alcançar drásticas melhorias em termos de custos, qualidade, atendimento e velocidade. Hammer e Champy (1993) afirmam que esse método possibilitou a visibilidade da superfície estrutural das companhias aos seus executivos, o que permitiu agregar valor a seus clientes e lucro a seus acionistas.

Smart, Maddern e Maull (2009) pontuaram que poucas empresas implantaram a reengenharia; mas, grande parte delas já tinha um direcionamento para o mapeamento e a gestão de seus processos.

Para o caso em estudo foram propostas mudanças significativas do processo existente com a implementação de novas práticas, reestruturação de áreas e atribuições, bem como redesenho de requisitos sistêmicos para a gestão efetiva dos documentos e informações do complexo de Bio-Manguinhos na FIOCRUZ.

Formulação da Situação Problema

Diante dos aspectos mandatórios regulamentares se tonou urgente necessidade de estabelecer e tonar clara a padronização das atividades, bem como sua matriz de responsabilidade, seus prazos e interfaces em relação a gestão de documentos físicos e eletrônicos por meio de reestruturação e redesenho do status quo das atividades desempenhadas para a gestão de documentos e informações de Bio-Manguinhos – FIOCRUZ.

1.2 OBJETIVO GERAL

O presente artigo objetiva através de estudo de caso da Seção de Gestão de Documentos e Informações de Bio-Manguinhos – FIOCRUZ clarificar quanto às especificidades da gestão

de documentos e informações em uma instituição pública de saúde e apresentar um modelo de reestruturação e redesenho de processos como método para atendimento aos aspectos regulatórios mandatórios e a maximização de eficiência e eficácia.

1.3 MÉTODO

Para esta análise foram realizadas atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitiram alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, auxiliando nas decisões das pesquisadoras. Para tanto, foram utilizadas pesquisa documental de fonte primária, ou seja, documentos de arquivos públicos do Arquivo Nacional, Resoluções publicadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), decretos de lei publicados no Diário Nacional da União e normativas internas da Fundação Oswaldo Cruz. Aliada a esta pesquisa documental, foram realizados mapeamentos de processos *in loco*, entrevistas com executores das atividades-chave do processo de gestão de documentos, bem como de seus *stakeholders*, *brainstorm* com os envolvidos direta e/ou indiretamente, *benchmarking* com grandes empresas do mercado da saúde e outros órgãos públicos.

E para redesenho dos processos de forma tal que atendesse às necessidades da organização e adequação da gestão documental às melhores práticas em *voga* no mercado foram consideradas como premissas:

- Matriz de responsabilidade das atividades;
- *Handoffs* com as áreas de interface;
- Prazos e SLAs;
- Recursos (materiais, equipamentos e pessoas);
- Aumento da maturidade da rastreabilidade da informação e documentos;
- Agilidade da busca, disponibilização e reporte das informações e documentações;
- Maior confiabilidade, disponibilidade e completude das informações e documentos fornecidos;

- Taxonomia e codificação elaboradas e implementadas permitindo melhor rastreabilidade de arquivos físicos e digitais.
- Governança dos Documentos Técnicos
- Métodos e Indicadores de controle;
- Controle de riscos;
- Aderência aos aspectos legais.
- Software de Gestão e Armazenamento definido
 - Regras de negócio mapeadas;
 - Possibilidade de *audit trail* (rastrear a vida do documento/ informação);
 - Migração do “acertar dados” para “gerar informações” e posteriormente “analisar informações” até o BI/Cientista de dados;

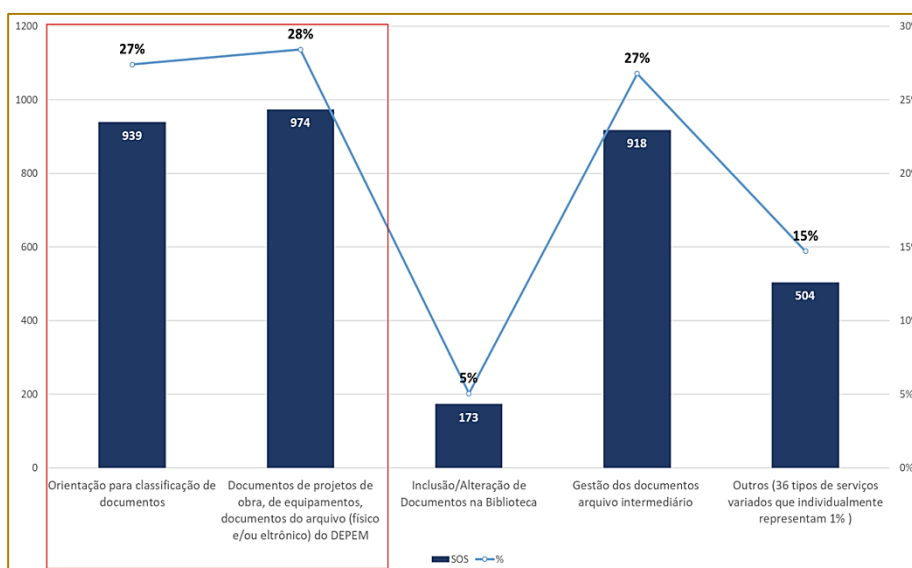
2. RESULTADOS OBTIDOS

Após análise dos parâmetros legais regulamentares para o setor, o cenário atual de gestão documental da Instituição considerando os processos documentais físicos e eletrônicos foi identificada alta fragilidade no que tange aos aspectos legais. Quanto ao método arquivamento físico e eletrônico, foi diagnosticada dificuldade de

rastreabilidade principalmente dos documentos técnicos, baixa padronização (árvore de pastas, nomenclatura de documentos, local de armazenamento, mecanismo de compartilhamento, grupos de acessos etc.), inconsistências de versionamento, baixa confiabilidade nos dados, visto a quantidade de sistemas envolvidos (Rede, SOS, Portal, ECM, Sharepoint, e-mail, dentre outros) o que também impacta em duplicidade de documentos em áreas que não tem a atribuição de gerir documentos.

Os impactos causados por este conjunto de inconsistências, atinge diretamente a Seção que é responsável pela guarda e gestão dos documentos e informações da organização, pois faz com que os usuários destes documentos e informações abram solicitações como orientação para classificação de documentos, uma vez que o padrão não é claro e solicitações de documentos de projetos de obras, de equipamentos do arquivo físico e/ou eletrônico de forma equivocada, uma vez que estes têm uma natureza de corresponsabilidade com o DEPEM - Departamento de Engenharia e Manutenção. Estas solicitações mensuradas representam 55% de retrabalho ou de ineficiência para a equipe Seção de Gestão de Documentos e Arquivos – SIGDA.

Gráfico 1: Natureza das solicitações de ordem de serviços recebidas pela SIGDA



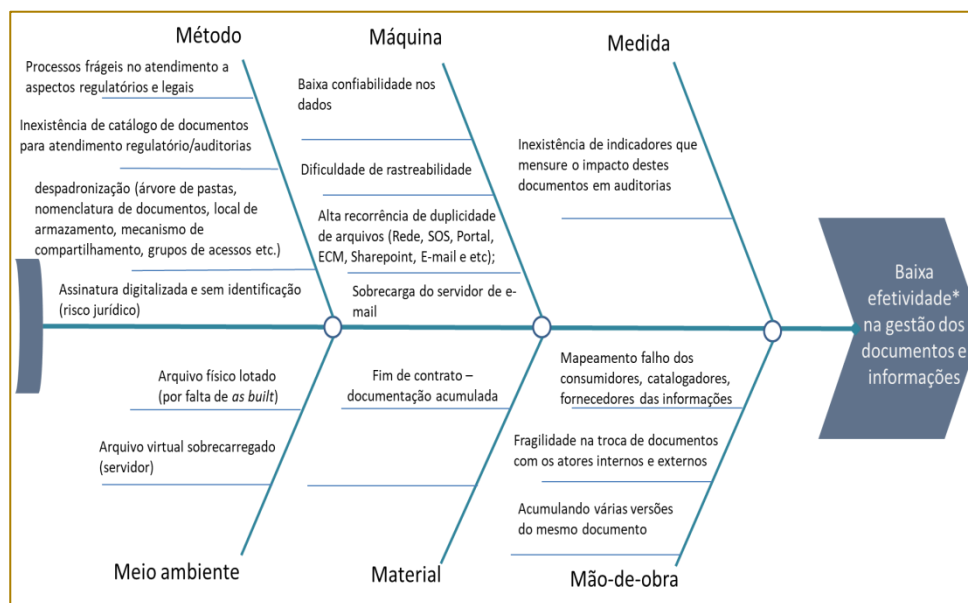
Fonte: elaborado pelas autoras (2018).

Após identificação das principais áreas e processos, mensuração do percentual de impacto de eficiência e efetividade dos processos de gestão de documentos e informações, foi realizado um brainstorm através de reuniões com os principais envolvidos nos processos, objetivando identificar os principais problemas e atividades/partes dos processos que deviam

ser reestruturados e redesenhados, estimulando a geração de ideias criativas e o engajamento destes atores no decorrer das mudanças oriundas dos redesenhos.

Os principais pontos levantados, enquanto relação de causa e efeito, foram plotados em uma Diagrama de Ishikawa, conforme a seguir:

Figura 1: Diagrama de Ishikawa para baixa efetividade na gestão dos documentos e informações



*Efetividade: Qualidade do que atinge os seus objetivos estratégicos, institucionais, de formação de imagem etc.

A fim de obter mais referências sobre as melhores práticas em gestão de documentos e informações, foram realizados benchmarkings com três organizações, sendo

uma na área de saúde pública, uma na área de saúde privada e a terceira em federação de indústrias.

Os pontos em comum, guardadas as especificidades, resultou no processo resumido abaixo:

Figura 2: Resultado de benchmarking: processo de gestão e guarda de documentos e informações.



Fonte: As Autoras (2018).

A partir disso, foi possível elaborar plano de reestruturação da gestão de documentos e informações, redesenhando o cenário vigente, organizando as atividades em torno dos resultados e não das tarefas; recursos geograficamente dispersos sendo tratados como centralizados; conexão de atividades paralelas em um fluxo de trabalho identificando oportunidades de melhoria em aspectos legais, eficiência e eficácia.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta investigação preliminar foi possível inferir que o redesenho dos processos em questão, com os sistemas envolvidos, considerando a proficiência das equipes envolvidas e as experiências adquiridas nos *benchmarkings* realizados culminaram em recursos (materiais, equipamentos e pessoas) identificados e otimizados, aumento da maturidade da rastreabilidade da informação e documentos, maior confiabilidade, disponibilidade e completude das informações e documentos geridos, redução de custo de retrabalho estimado em 55% e, sobretudo, atendimento aos aspectos legais dos órgãos regulamentares.

REFERÊNCIAS

- [1]. ALBERCH I FUGUERAS, Ramon. Gestión de documentos: entre la alianza interdisciplinar y la teoría del rompecabezas. *Acervo*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 110-120, jul./dez. 2015.
- [2]. ANDRADE, A. R.; BARRETO, A.A. Alinhamento estratégico nas organizações: a informação como elemento integrador de propósito, processos e pessoas. *DataGramZero: Revista de Informação*. v.16 n.1º fev.15.
- [3]. ANTONUCCI, Y. L.; GOEKE, R. J. Identification of appropriate responsibilities and positions for business process management success: seeking a valid and reliable framework. *Business Process Management Journal*, vol. 17, n. 1, p. 127-146, 2011.
- [4]. ARQUIVO NACIONAL. Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.
- [5]. BALDAM, Roquemar; SMITH, H. Gerenciamento de processos de negócios: BPM. *Business Process Management*, 2ª ed, São Paulo: Editora Érica, p.240, 2007.
- [6]. COOK, Michael; MILLAR, Laura; ROPER, Michael. Introducción a la planeación estratégica para servicios de archivos. *International Conseil on*

No meio acadêmico, foi possível constatar que é direta a correlação entre a efetividade da gestão de documentos e informações com a gestão por processos é um tema altamente debatido por diversos pesquisadores no âmbito nacional e internacional.

Ainda como resultado da pesquisa, foi possível identificar que a correlação entre a gestão por processos e a matriz de responsabilidade de execução das atividades, as redundâncias, os *handoffs*, as atividades sistêmicas sendo realizadas pelo processo em estudo, deram subsídios para se estabelecer um rol das atividades mais relevantes para a organização. Desta forma, estas atividades puderam ser elencadas através de direcionadores de aspectos regulatórios que permitiu o desenho de cenários futuros para as tomadas de decisão.

Em suma, a partir deste estudo é possível afirmar que a metodologia aplicada de reestruturação e redesenho de processos é eficaz para atender às necessidades regulatórias, legais atuais no contexto de Bio-Manguinhos – FIOCRUZ.

- Archives; International Records Management Trust; Archivo General de la Nación, 2008. 121p.
- [7]. CORIC, Sanja; BARA, Danijel (2014). Business process management in insurance case of Jadransko Insurance Company. In: 10TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTERDISCIPLINARY MANAGEMENT RESEARCH. Anais... Opatija, Croatia, May 16-18, 2014, p. 866-887.
- [8]. CRUZ, Tadeu. Sistemas, organizações & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [9]. DOEBELI, G.; FISHER, R.; GAPP, R.; SANZOGNI, L. Using BPM governance to align systems and practice. *Business Process Management Journal*, vol. 17, p.184-202, 2011.
- [10]. ESCOBAR, Luis Fernando Sierra. Como medir la eficiencia, eficacia y efectividad en los archivos: propuesta de indicadores de gestión. IV Convención Internacional de Archivistas – Coindear-San Bernardo (Chile), abril de 2012, 10p.
- [11]. GEORGE, Gerry. Management research in AMJ: celebrating impact while striving for more. *Academy of Management Journal*, 2016, Vol. 59, No. 6, 1869-1877.

- [12]. HADDAD, Carolina Resende; FLOREZ AYALA, Diego Hernando; MALDONADO, Mauricio Uriona. Process improvement for professionalizing non-profit organizations: BPM approach. *Business Process Management Journal*, vol. 22, 3. ed. p. 634-658, 2016.
- [13]. HAMMER, Michael. *Reengineering management: The mandate for new leadership*. New York: Haper-Collins e-books, 2006.
- [14]. HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the corporation*, New York: Harper Collins Books, 1993.
- [15]. HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- [16]. HARMON, P. O escopo e a evolução da gestão de processos de negócios. In: BROCKE, J.; ROSEMANN, Michael (eds.). *Manual de BPM: gestão de processos e negócios*. Porto Alegre: Bookmann, 2013.
- [17]. INDOLFO, Ana Celeste. O uso de normas arquivísticas no Estado brasileiro: uma análise do Poder Executivo Federal. Niterói: Dissertação (Mestrado) - Mestrado em Ciência da Informação - Universidade Federal Fluminense e Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Niterói, RJ, 2008. p.42-65.
- [18]. ISO 15489-1: 2001 – Informação e documentação – Gestão de documentos – Parte 1: Generalidades
- [19]. ISO 15489-2: 2001 – Informação e documentação – Gestão de documentos – Parte 2: Guia de Aplicação
- [20]. JARDIM, José Maria. O conceito e a prática de gestão de documentos. *Acervo*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 35-42, jul./dez. 1987.
- [21]. _____. Do pré-arquivo à gestão de documentos. *Acervo*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 33-36, jul./dez. 1988.
- [22]. _____. Caminhos e perspectivas da gestão de documentos em cenários de transformações. *Acervo*, Rio de Janeiro, v.28, n.2, p. 19-50, jul./dez. 2015.
- [23]. LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- [24]. LAU, Henry; NAKANDALA, Dilupa; SAMARANAYAKE, Premaratne. BPM for supporting customer relationship and profit decision. *Business Process Management Journal*, vol. 22, 1. ed., pp. 231-255, 2016.
- [25]. LLANSÓ SANJUAN, JOAQUIM. La norma ISO 15489:2001 y su evolución hacia un cambio de estrategia en las organizaciones. *Acervo*, Rio de Janeiro, v.28, n.2, p. 51-71, jul./dez. 2015.
- [26]. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica. Disciplina: Métodos e Técnicas de Pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [27]. OLIVEIRA, Saulo Barbará de. *Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. Foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- [28]. PÁDUA, Sílvia Inês Dallavalle de; MASCARENHAS, Janaina; COSTA, Hornos da; SEGATTO, Mayara; SOUZA JR, Melchior Aparecido de; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. BPM for change management: two process diagnosis techniques. *Business Process Management Journal*, vol. 20, Iss 2, pp. 247-271. 2014.
- [29]. PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor. CLEMENTE, Rafael. *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Editora Bookman, 2009.
- [30]. PAVANI JR., Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. *Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda. 2011.
- [31]. RHOADS, James B. La función de la gestión de documentos y archivos en los sistemas nacionales de información: un estudio del RAMP. Paris: UNESCO, 1983. 51p.
- [32]. RUMMLER, Geary A., BRACHE Alan P. *Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.
- [33]. SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. Understanding business process management: implications for theory and practice. *British Journal of Management*, p.1-17, Aug. 2009.
- [34]. SMITH, H.; FINGAR, P. *Business Process Management - The Third Wave: business process modelling language (bpml) and its pi-calculus foundations*. *Information and Software Technology*, v. 45, p. 1065-1069, 2003.
- [35]. SORDI, J. de. *Gestão por Processos*. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2008.
- [36]. TORRES, Irima Campillo; MORALES, Idalmis Maria Cabrera. Propuesta organizacional de un archivo de gestión para organizaciones empresariales, *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 40 n. 1, p.77-84, jan./abr., 2011
- [37]. WAAL, B.M. de; BATENBURG, R. (2014). The process & structure of user participation: A BPM system implementation case study. *Business Process Management Journal*, 20(1), 107-128. doi: 10.1108/BPMJ-05-2012-00045.

Capítulo 21

MODELO HÍBRIDO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: O CASO DOS ARQUITETOS URBANISTAS

Sonia Lopes da Silva

Resumo: Este artigo visa apresentar a experiência, com sucesso, de implantação de modelo híbrido de gerenciamento de projetos em escritório de arquitetura. Os profissionais que trabalham com a elaboração de produtos ligados à criatividade têm dificuldade de seguir padrões extensos e rígidos de gestão (geral ou projetos). Por outro lado, a necessidade de profissionalização neste nicho de mercado se faz urgente. O método proposto se inicia no contato com o cliente, passa pelo planejamento, elaboração do produto, monitoramento e encerramento do projeto. O modelo apresentado foi testado em projetos de arquitetura de diversos tipos e permitiu, não só a avaliação do modelo inicial, mas também seu aprimoramento.

Palavras-chave: Gestão de projetos; Projeto de arquitetura e urbanismo; Modelo híbrido; Métodos Ágeis; Criatividade.

1. INTRODUÇÃO

Nunca o futuro foi criado de uma forma tão rápida e dinâmica. Este futuro, segundo Egger (2016) estamos criando um futuro centrado na tecnologia e no humano, definido por valores, significado e propósito. A incerteza está presente e é preciso saber lidar com ela, inclusive e principalmente, no ambiente de projetos. Uma nova cultura está nascendo. Para autores como Pink (2013) a Era da Informação foi substituída pela Era Conceitual que exige profissionais com novas habilidades.

A agilidade permeia, cada vez mais, todas as nossas atividades, sejam profissionais ou pessoais. O desenvolvimento das ferramentas tecnológicas contribuiu muito para que isso acontecesse e a habilidade de adaptação é cada vez mais necessária, afinal não se sabe que profissões existirão em 10 anos.

A incerteza e a concorrência nos diversos nichos de mercado exigem que os profissionais estejam sempre se atualizando e, mesmo os que eram reconhecidos como “especiais” e, a eles era permitido um “tempo” diferente porque precisavam esperar o momento criativo a fim de que a grande solução surgisse em um insight. O mercado cada vez mais exigente, não tem tempo a perder e requer que os profissionais devem criar o melhor produto, mas também precisa cumprir prazos e controlar os custos, para isso é fundamental a organização geral da empresa e o bom gerenciamento dos projetos.

O arquiteto é, até hoje, definido como um ser mágico e iluminado. Em uma das definições mais antigas¹ temos que a ciência do arquiteto é aquela que conjuga muitos conhecimentos e os mais diversos saberes, e nasce da prática e da teoria abrangendo desde o desenho e a história, até outros menos óbvios, como música, filosofia e astrologia (VITRUVIO, 1999, p. 49). Inúmeras definições como esta levam o profissional da arquitetura para muito próximo de Deus e não retratam características e habilidades em gerenciar pessoas ou processos, desenvolver um produto dentro do custo ou do prazo previstos, necessárias para sobrevivência no mercado atual.

O resultado apresentado neste artigo é o resultado da combinação de experiência

¹ Definição feita por Marcos **Vitrúvio**, arquiteto romano que viveu no século 1 a.C.

profissional em arquitetura e em gerenciamento de projetos, este último inicialmente restrito às boas práticas apresentadas pelo Project Management Institute (PMI), e em seguida, agregando conceitos e experiência com frameworks ágeis como Scrum e a ferramenta Kanban.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CRIATIVIDADE

Em arquitetura, design e construção civil ao falar de projeto, os profissionais estão se referindo ao produto elaborado para definir e representar o objeto que será construído. Assim, as referências a método de projeto de arquitetura são relacionadas ao processo criativo do profissional. Desta forma, por exemplo, segundo Jones “A finalidade de qualquer método de projeto, ordenado ou confuso, consiste em conseguir que a mente se familiarize com as possibilidades desconhecidas e as limitações do ‘novo’ antes de tomar decisões irrevogáveis” (JONES, 1982, p. XXIII). Os métodos de desenvolvimento de produto são muito úteis para a obtenção de soluções melhores e inovadoras, de forma mais rápida (PAZMINO, 2015).

A criatividade é considerada ainda hoje por muitos “uma benção” a que apenas alguns escolhidos têm direito, restrita apenas a artistas e inventores e incapaz de ser analisada e provocada. Um novo entendimento sobre criatividade tem sido divulgado, principalmente a partir do processo e do conceito de *Design Thinking*². Neste contexto, assim como Kelley (2014, p.14), concordamos que criatividade é algo amplo e universal, “estendendo-se muito além das áreas consideradas ‘artísticas’... a criatividade entra em ação sempre que você tem a chance de criar novas ideias, soluções ou abordagens”.

Um método claro faz o processo de criação desenvolver-se melhor, principalmente quando deste trabalho faz parte uma equipe que precisa ter o desempenho de seus membros ajustado a periodicamente. Uma equipe composta de pessoas com origens, formações e capacidades diferentes que

² **Design Thinking** é um framework que propõe uma série de passos para criar soluções (não só produtos), este processo é centrado no usuário, equipes transdisciplinares, prazo bem definido e prototipagem.

precisam interagir rumo a um mesmo objetivo, precisa conhecer bem os próximos passos, assim como o momento de cada um deles, desta forma a comunicação assume um papel de extrema importância.

O profissional de criação normalmente ama seu ofício e investe nele o tempo todo. Seja arquiteto, designer ou escritor sua produção tem muito a ver com o olhar, o perceber e o observar, isto faz com que não haja limites entre o profissional e o pessoal. A vida é invadida pelo criar o tempo todo. Autores como Rollo May (1975) e Mihaly Csikszentmihalyi (2007) abordam este processo como algo arrebatador e, em alguns casos, um motivo de isolamento.

O mito do *insight* do gênio criador, que não permite amarras e que foi cultivado durante anos por diversos profissionais, transmite a ideia de que seu trabalho é algo que não tem origem lógica. A utilização de um método claro e explícito é fundamental até mesmo para a valorização da própria profissão do arquiteto, já que o cliente começa a perceber que arquitetura não é apenas fruto de inspiração divina, mas sim de muito trabalho ordenado.

3. PROJETO DE ARQUITETURA

Um projeto de arquitetura é organizado em fases que na maioria das vezes segue o definido na NBR 13531 e 13532, ambas de 1995. Nestas diversas fases o produto é elaborado de modo incremental e é a representação de um objeto que será construído no futuro. As formas de representação deste objeto arquitetônico podem ser de diversos tipos, desde croquis até a realidade virtual (BARATTO, 2017)

De modo geral (e tradicionalmente) o produto é composto por um conjunto de documentos – desenhos, especificações e relatórios – com informações suficientes que permitam o entendimento do cliente e a perfeita compreensão visando à execução da obra, e que deve estar finalizado antes desta. O produto é o conjunto de documentos que, em suas diversas fases, demonstra a evolução do pensamento e das soluções arquitetônicas, em uma elaboração progressiva, que parte das necessidades do cliente e é para ele produzido.

O desenvolvimento de padrões para a elaboração do produto é de extrema importância e, de modo geral, é feita pelos

arquitetos, mesmo que muitas vezes tenham dificuldade em mantê-los em uso. Porém a qualidade do produto pode envolver inúmeros aspectos, sendo este apenas um deles. O entendimento do que é qualidade para o titular do escritório, sua equipe ou para o cliente impactam diretamente no gerenciamento do projeto e na elaboração do produto.

Outra questão crítica no gerenciamento deste tipo de projeto é a comunicação. ...

Ao desenvolver um método de gerenciamento de projetos de arquitetura tem-se que considerar que o nível de incerteza no início de um projeto de arquitetura é muito grande, é comum no setor, o escopo do produto ser alterado pelo cliente (e às vezes pelo próprio criador) e a definição da tecnologia que será utilizada na construção do produto acontece no decorrer de seu desenvolvimento.

4. GERENCIAMENTO DO PROJETO

Criar é o foco, mas gerenciar projetos é questão de sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. Não basta criar é preciso viabilizar a entrega do produto no cronograma previsto.

Uma aproximação superficial dos profissionais de arquitetura com as boas práticas de gerenciamento de projetos do Project Management Institute (PMI) levam ao pré-conceito (ou mito) de que o gerenciamento de projetos leva à burocratização excessiva dos processos, o que pode ser combatido por meio de um método de trabalho sob medida e a proposta aqui é a simplificação dos processos de gerenciamento de forma que seu uso seja facilitado e facilmente incorporado ao dia a dia dos projetos criativos.

O Gerenciamento de Projeto, que no início da década de 1990 era apontado por muitos como uma moda passageira, firmou-se como um modo de conduzir os projetos de forma mais eficiente, permitindo avaliar os resultados por projeto, tipologia e cliente. Gerenciar projetos de forma profissional, estando atento às boas práticas é uma questão de sobrevivência no mercado, seja no caso de uma grande empresa ou se está começando sua carreira em home office. Em um mercado cada vez mais competitivo é necessário buscar ferramentas para trabalhar com maior exatidão permitindo maior competitividade.

Projetos gerenciados de modo profissional geram índices e resultados que permitem que você faça escolhas, tome decisões, não simplesmente por feeling, mas por ter informação, por exemplo, do resultado financeiro cada projeto, isto permite que estrategicamente se busque mais clientes de uma determinada área.

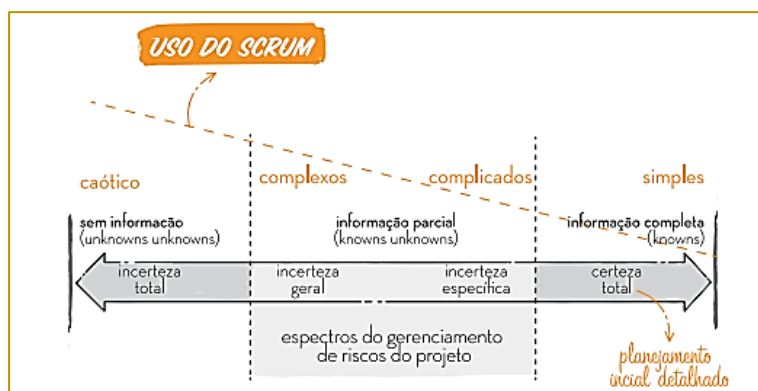
Tudo isso parece grande demais para os escritórios de arquitetura, que em sua maioria são de pequeno e médio porte e que não podem ter pessoas contratadas apenas para monitorar custos e cronogramas dos projetos. Gerenciar projetos vai muito além de apenas controlar cronograma, existem muitas questões a serem consideradas, desde questões técnicas ao desenvolvimento de

habilidades interpessoais (PMI, 2013). Além disso, para cada tamanho de empresa ou tipo de projeto devemos utilizar modelos de gerenciamento customizados.

O gerenciamento de projetos com processos extremamente complexos e documentação excessiva acaba gerando mais trabalho do que a criação e desenvolvimento do produto, seja ele arquitetura, publicidade, um evento, um projeto gráfico, enfim em qualquer caso vale desenvolver uma solução sob medida.

O nível de incerteza presente no início de um projeto de arquitetura aponta para os ciclos de vida iterativos e os adaptativos. O planejamento em ciclos curtos também é bem vindo, como encontramos no Scrum. (ver figura 1).

Figura 1– Níveis de Complexidade e Incerteza *versus* a possibilidade de planejamento e o gerenciamento da elaboração do produto. Análise de complexidade elaborada sobre base de gerência de riscos



Fonte: (Lopes, 2015, p.24)

Para Sabbagh (2013, p.17) “Scrum é um framework ágil, simples e leve, utilizado para a gestão do desenvolvimento de produtos complexos imersos em ambientes complexos”, em outras palavras Scrum é uma estrutura básica que permite agregar outras ferramentas expandindo e adaptando sua estrutura e permitindo que as pessoas possam resolver problemas complexos e adaptativos, produzindo de forma criativa. [Por exemplo: é comumente combinado com o Kanban]

No Scrum o desenvolvimento do produto deve ser realizado de forma iterativa e incremental e seu principal objetivo é entregar o produto funcionando ao final de cada ciclo.

Para Sutherland (2014, p. 16-17) “todo projeto envolve a descoberta de problemas e surtos de inspiração” o que ocorre principalmente

em casos de “equipes criativas trabalhando em algo novo” e o Scrum permite que as “equipes avaliem o que já criaram e, o mais importante, de que forma o criaram”.

Quanto mais simples o contexto mais confortáveis ficamos com os métodos preditivos, aqueles que propõem o planejamento detalhado logo no início do projeto. Quanto maior o nível de incerteza e a complexidade do ambiente mais valor pode ser observado ao uso do Scrum.

A partir destas considerações, o Scrum foi o início da construção do modelo testado e que apresentaremos aqui. Também foram utilizados o Kanban e os Modelos Canvas: A3 (lean thinking), Business Model Generation, proposto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur que se tornou a base para o desenvolvimento de diversas aplicações,

como: Business Model You (Tom Clark) e o Project Model Canvas (José Finocchio Jr.). Outra proposta voltada para o Gerenciamento de Projetos é o OPPM (One Page Project Management) que permite o acompanhamento dos marcos do projeto.

4.1 METODOLOGIA E TESTES

Nosso objetivo no início deste trabalho foi trazer uma solução de gerenciamento de projetos focada na prática e na simplicidade para este nicho de mercado (projetos de arquitetura). Informações, teorias e situações práticas de outras áreas foram usadas intuitivamente em diversos testes práticos que ocorreram ao longo de 2014.

Desta forma optamos pela pesquisa experimental, que “é a investigação empírica na qual o pesquisador manipula e controla variáveis independentes e observa as variações que tais manipulação e controle produzem em variáveis dependentes” (VERGARA, 2007, p.48). Podemos identificar também, vieses de pesquisa participante, que “não se esgota na figura do pesquisador. Dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação” (VERGARA, 2007, p.49)

Por um ano foram feitos testes parciais com equipes de arquitetos trabalhando em diferentes tipos de projetos. Os testes iniciais contemplavam o uso de um kanban simples [backlog, to do, doing, done). Como passo seguinte, e após o desenho do processo desejável de andamento do trabalho nos pacotes e atividades, desenvolveu-se um kanban que contemplava o fluxo de trabalho desejado para aquela equipe, neste momento incorporou-se a reunião diária dentro dos princípios desta cerimônia propostos pelo Scrum.

O Scrum foi escolhido por considerarmos que este framework é aplicável a diversas áreas, principalmente aquelas cujo trabalho é um “esforço criativo e complexo” (SUTHERLAND, 2014, p.26).

Estes elementos também foram utilizados em estudos de caso desenvolvidos com turmas em Porto Alegre e São Paulo de ‘Gerenciamento de Projetos para Arquitetos’, disciplina do curso MBA Executivo em Economia e Gestão: Escritórios de Arquitetura (FGV), sempre buscando feedback dos alunos em relação à utilidade prática destas ferramentas no dia-a-dia de seus escritório e

incentivando-os a usá-las, e retornando ao professor caso houvesse algum problema.

No primeiro trimestre de 2015 foi feito o teste do modelo na íntegra em um escritório de arquitetura de pequeno porte (nove arquitetos e um estagiário no último ano de faculdade) o único que já havia participado de um dos testes parciais era o estagiário, os demais não tinham contato anterior com qualquer parte do método. O treinamento formal do grupo foi feito em 3 horas e o modelo começou a ser testado no que chamamos de “operação assistida”, todos os passos foram acompanhados diariamente por ScrumMaster certificado pela Scrum Alliance a fim de que o treinamento fosse plenamente absorvido nas ações necessárias no dia-a-dia.

O portfólio de projetos da empresa contava com quatro projetos simultâneos e um serviço de acompanhamento de obra que é considerado e tratado como projeto.

Os quatro projetos:

- (1) projeto legal para aprovação na secretaria de urbanismo de projeto para escola com 12.000m²,
- (2) projeto executivo de intervenção em prédio histórico com 5.000m²,
- (3) reforma de apartamento com 300m²,
- (4) projeto de reforma de uma casa com 600m²,

Serviço de assistência à execução da obra de uma casa com 500m².

Todos os projetos contavam com um arquiteto senior (não dedicado, isto é, casos em que um arquiteto era responsável por mais de um projeto) como responsável pelo trabalho, criação das soluções do produto e a gestão da equipe.

O projeto legal da escola era o foco de nosso teste por ter um prazo considerado muito curto pelos arquitetos (7 de janeiro a 6 de fevereiro de 2015). Consideramos que o ideal seria que toda a equipe fosse treinada ao mesmo tempo e que todos os projetos em andamento, independentemente da fase em que estavam, deveriam ser gerenciados seguindo o modelo proposto. Isto porque acreditamos em uma mudança de cultura que deve acompanhar a implantação do método.

O custo de um projeto de arquitetura tem sua parcela maior com pessoas, isto é, com o custo referente à quantidade de horas trabalhadas de profissionais qualificados para

o desenvolvimento do produto, portanto para este gerenciamento seria necessário um modelo estruturado. Neste cenário optamos pelo Scrum. Assim, todos os projetos passaram a seguir o Scrum com sprints de uma semana, imediatamente após o treinamento. Para o projeto foco, a escola, partimos do planejamento, onde foi usado o project model canvas com algumas adaptações e elaboração de cronograma como referencial para todo o projeto, considerando as sprints também de uma semana.

Todo o processo foi acompanhado pelo pesquisador, no papel de ScrumMaster. Durante o prazo de 30 dias corridos que durou o projeto da escola, o estagiário da equipe que por estar de férias e iria trabalhar em tempo integral, foi atropelado, o que gerou mais incerteza em toda a equipe. Apesar do imponderado a data de entrega foi cumprida.

Após a entrega do projeto foco todos os membros do escritório participaram de uma reunião de lições aprendidas e avaliação do modelo e decidiu-se que a empresa deveria continuar a usar o modelo, pois os resultados tinham sido excelentes na avaliação de todos.

Um dos problemas identificados foi consequência da transparência exigida pelo método, um dos arquitetos seniores, reagiu negativamente ao se sentir exposto em uma das reuniões diárias em que o trabalho dele não tinha sido realizado. Isto porque a cultura de que o “dono” manda (comando e controle) ainda é um fator negativo na implantação de um espaço de trabalho colaborativo, transparente, pleno na comunicação e na franqueza. O problema inicial foi contornado pelo ScrumMaster que posteriormente trabalhou estes conceitos com os gestores em reuniões privadas.

Nos meses seguintes foram testadas sprints maiores, porém o consenso foi de que o ideal era trabalharmos com sprints de uma semana ou em casos raros duas semanas. Sprints de três e quatro semanas não se mostraram eficientes.

A seguir será apresentado o modelo em sua forma final.

4.2 MODELO TIP

A configuração final do Modelo teve como base e importância da transparência, como conceito, e a visualização, como técnica com

a qual o arquiteto e profissionais de criação já estão familiarizados.

Os objetivos da visualização no Modelo TIP são:

- Aprimorar a comunicação
- Permitir a construção participativa que gera envolvimento e comprometimento
- Permitir o acompanhamento e monitoramento do projeto.

Trabalhamos com as seguintes ferramentas:

- Checklists
- Diagramas de processos
- Painéis
- Post-it que permite ajustes rápidos, prioridades e a construção em conjunto.

A visualização do processo de trabalho e do andamento das tarefas expõe gargalos, filas e desperdícios, desta forma tende a levar o trabalho a ser feito em menos tempo e a melhorar os processos.

4.3 O TIME DO PROJETO

Aqui descrevo funções específicas para viabilizar e potencializar o uso do método, em estruturas pequenas uma pessoa poderá ter mais de uma função.

Product Owner – relaciona-se com o cliente, pode ser ou não o dono do escritório. Sugere-se que haja a figura do coordenador do projeto, aquele que detém todas as informações e pode responder dúvidas do cliente e do construtor. Caso não seja um dos titulares da empresa deve manter uma relação direta com eles.

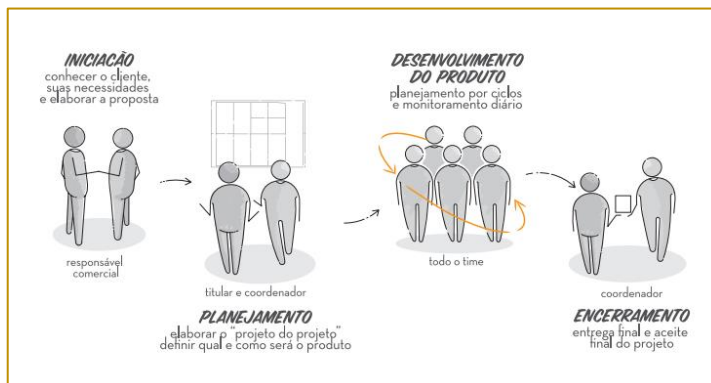
Equipe de desenvolvimento – formada por arquitetos com diversas experiências e por estagiários, em alguns casos ainda identificamos o papel do “cadista” ou de profissional específico para desenvolvimento de produtos 3D, como imagens de venda.

Scrum Master – o escritório pode ter um supervisor geral (arquiteto ou não) que conheça a metodologia e que acompanhe os projetos. O trabalho dele é interno, não faz contato com o cliente sobre os projetos e seu andamento, ajuda no planejamento geral do escritório junto aos coordenadores, equipe e titulares. Além desta possibilidade, um arquiteto pode ser Product Owner de um projeto e Scrum Master de outro.

As relações acontecem dentro e fora do time principal em ciclos de feedback. Dentro do Time os ciclos (sprints) são definidos pelo Product Owner e aprovados pela Equipe de

desenvolvimento. Outros ciclos devem ser combinados com o Cliente e com os Projetistas Complementares.

Figura 2 – Quatro Módulos do Modelo TIP de gerenciamento de projetos.



Fonte: (Lopes, 2015, p.58)

Para iniciação e encerramento são sugeridos respectivamente ações para formulação da proposta comercial e para o aceite final do projeto.

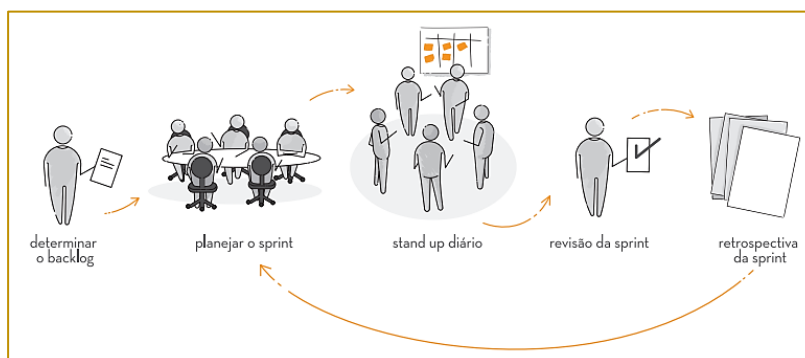
Para o módulo de planejamento, o modelo indica a utilização de um canvas de planejamento com a finalidade de construir um roadmap do projeto com foco em: escopo,

tempo, custo, recursos humanos, stakeholders e risco.

As saídas do Planejamento são: Canvas preenchido, linha de base (tempo e custo) e a definição das sprints.

No módulo de **desenvolvimento do produto** a principal ferramenta é o framework do Scrum, como pode ser visto na figura 3.

Figura 3 – Passo-a-passo no decorrer do Módulo Desenvolvimento do Produto

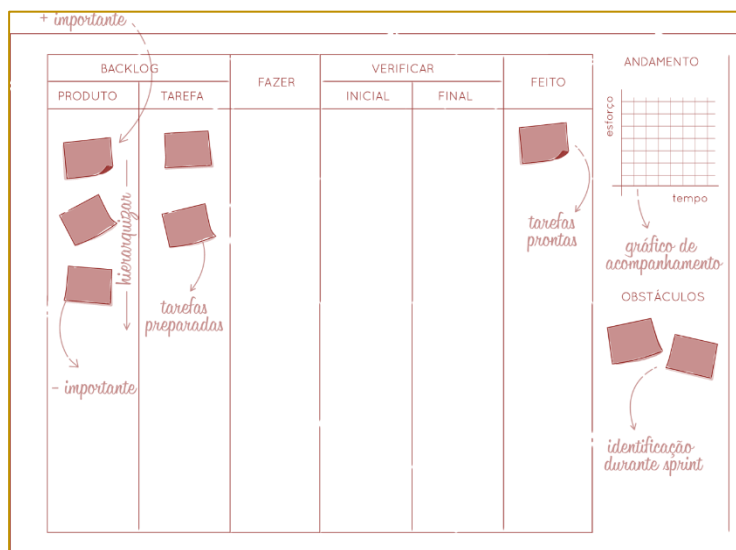


Fonte: (Lopes, 2015, p.77)

O quadro de visualização e acompanhamento deverá ser padronizado para o fluxo de trabalho de cada escritório, isto é, deverá ser a reprodução do processo utilizado com a equipe, conforme proposto pelo Kanban. Na

experiência relatada o quadro utilizado foi o que aparece na figura 4. No quadro o espaço reservado para andamento deve-se usar com gráfico do tipo burnup ou burndown.

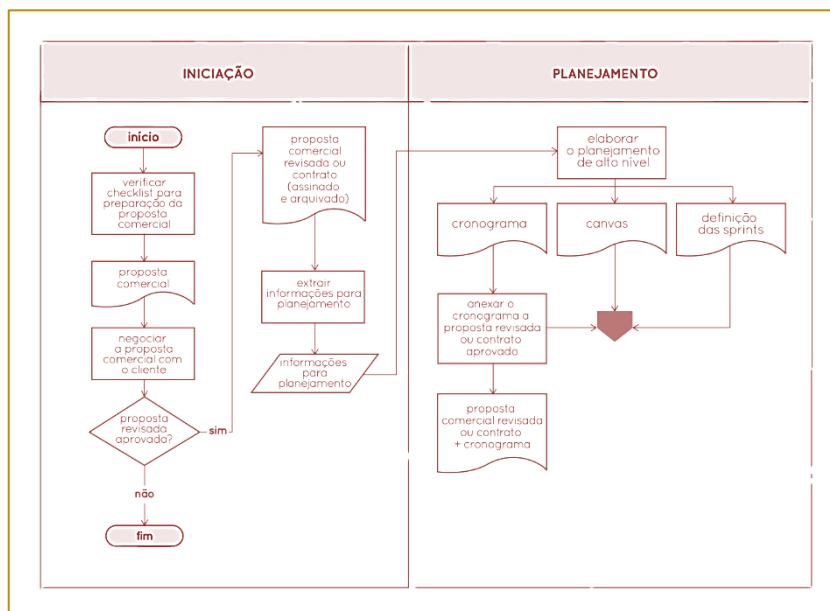
Figura 4 – Modelo de quadro para acompanhamento das tarefas durante a Sprint



Fonte: (Lopes, 2015, p.81)

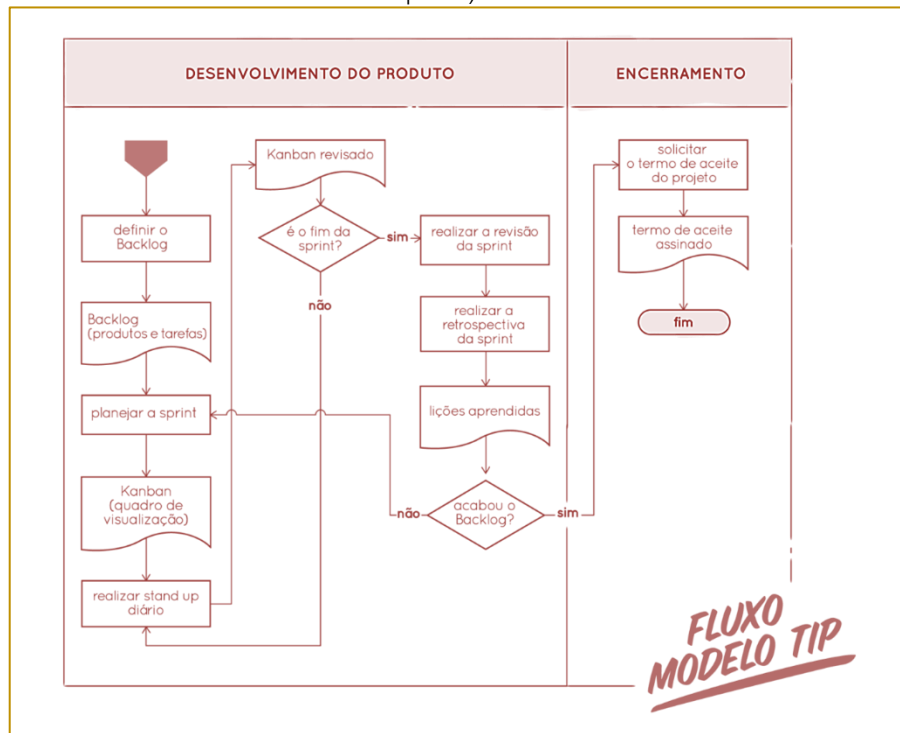
Assim, o processo como um todo pode ser representado pelo apresentado nas figuras 5 e 6.

Figura 5 – Fluxo de processos no MODELO TIP – iniciação e planejamento (1ª parte)



Fonte: (Lopes, 2015, p.88)

Figura 6 – Fluxo de processos no Modelo Tip – desenvolvimento do produto e encerramento (2ª parte)



(Lopes, 2015, p.89)

O modelo, apesar de proposto e testado com projetos de arquitetura, demonstra potencial para ser usado em outras áreas de negócio, podendo contribuir para a eficiência das organizações.

5. CONCLUSÃO

O gerenciamento, considerado hoje como tradicional, é necessário aos projetos de grande porte e continua a ser válido, principalmente porque possui conceitos estruturados que são necessários e permeiam o gerenciamento de projetos de qualquer tipo e com qualquer nível de detalhamento. Com o conhecimento adquirido, o teste efetuado e o uso posterior que se instalou como forma de

trabalho concluímos que, o framework do Scrum, assim como o Kanban e o Canvas adaptados à realidade de cada nicho de mercado podem tornar o gerenciamento de diversos tipos de projetos mais ágil e com menos burocracia sem que haja perda no controle e monitoramento, um benefício extra é o engajamento e a disseminação quase em tempo real das lições aprendidas. As cerimônias do Scrum se usadas para o monitoramento diário se adaptam a um planejamento formal e mais completo do projeto.

Ressaltamos a importância de construir uma cultura ágil na empresa a fim de conseguir dar continuidade ao uso do modelo.

REFERÊNCIAS

- [1] Abnt – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 13531:1995 - elaboração de projetos de edificações. Brasil: 1995a.
- [2] Abnt – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 13532:1995 - elaboração de projetos de edificações – Arquitetura. Brasil: 1995b.
- [3] Agile Manifesto. Manifesto para Desenvolvimento ágil de software. Disponível em: <http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/> em 29/12/2014
- [4] Baratto, Romullo. Como representar a arquitetura antes de construí-la. Disponível em http://www.archdaily.com.br/br/866960/como-representar-a-arquitetura-antes-de-construi-la?ad_medium=widget&ad_name=navigation-prev acesso em 17/03/2017
- [5] Csikszentmihalyi, Mihaly. Aprender a Fluir. 5.ed. Barcelona: Kairós, 2007.
- [6] Egger, Daniel. Future value generation: do you need to create new business logics? EUA: PracticedEye Proofreading & Editing, 2016.

- [7] Finocchio Jr, José. Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia. Elsevier: São Paulo, 2013
- [8] Jones, Chistopher. Métodos de diseño. 3.ed. Barcelona: Gustavo Gili, 1982
- [9] Kelley, Tom; Kelley, David. Confiança criativa: libere sua criatividade e implemente suas ideias. São Paulo: HSM do Brasil, 2014
- [10] Lopes, Sonia. Métodos ágeis para arquitetos e profissionais criativos. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.
- [11] May, Rollo. A coragem de criar. 15.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- [12] Oppm. One Page Project Management. Disponível em: <https://www.oppmi.com> acesso em 17/02/2015.
- [13] Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves. Business Model Generation: inovação em modelos de negócios. Alta Books: Rio de Janeiro, 2011
- [14] Pazmino, Ana Verônica. Como se cria: 40 métodos para design de produtos. São Paulo: Blucher, 2015.
- [15] Pink, Daniel. A nova inteligência. Alfragide: Texto Editores, 2013.
- [16] Pmi. Um guia do conhecimento em gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK). 5.ed. Pennsylvania: Pmi, 2013.
- [17] Sabbagh, Rafael. Scrum: gestão ágil para projetos de sucesso. São Paulo: Casa do Código, s/d.
- [18] Salama, Ashraf. New Trends in Architectural Education – Designing the Design Studio. Raleigh: Tailored Text & Unlimited Potential Publishing, 1995.
- [19] Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff. Guia Scrum. Scrum.org. (2011)
- [20] Scrum Alliance. Core Scrum. Disponível em: <https://www.scrumalliance.org/why-scrum/core-scrum-values-roles> acesso em 06/01/2015.
- [21] Sutherland, Jeff. Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho em metade do tempo. São Paulo: LeYa, 2014.
- [22] Vergara, Sylvia. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2007.
- [23] Vitruvio, Marcos. Da arquitetura. São Paulo: Hucitec; Fupan, 1999.

Capítulo 22

ANÁLISE DO VALOR DA CESTA BÁSICA, DOS PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS E IN NATURA, E DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS CORRELATAS DO TRIGO/PÃO FRANCÊS E DO LEITE/MANTEIGA: UM ESTUDO EM PAINEL DE RESPONDENTES VAREJISTAS EM JACAREÍ – SÃO PAULO.

Léia Luanda da Silva

Eduardo de Paula e Silva Chaves

Resumo: O setor alimentício é campo de pesquisa para consumidores e gestores terem base do valor da cesta básica e realizar análises relacionadas a este meio.

Foram realizadas análises do valor da cesta básica, dos produtos industrializados e in natura e das cadeias de suprimentos correlatas entre o trigo/pão francês e o leite/manteiga, com base no banco de dados de 2015/2016.

Tem-se como objetivo principal apresentar a oscilação do valor da cesta básica em Jacareí nos dois últimos anos e como objetivo secundário fazer a análise comparativa entre os produtos industrializados e in natura e fazer uma análise das cadeias correlatas do trigo/pão francês e do leite/manteiga.

A metodologia adotada está baseada na proposta pelo DIEESE. Foi definida por região a composição da cesta básica pelo decreto 399 de 1938 e a composição da cesta de Jacareí é semelhante à da região 1. Os dados coletados são transferidos para uma tabela e então é calculado o custo da cesta básica.

Os resultados revelam que o custo da cesta básica variou bastante nos últimos dois anos, indo de altas variações a baixas variações. Entre a comparação dos produtos in natura com os industrializados observou-se que os preços dos produtos in natura são altos tendo queda apenas em alguns períodos e os industrializados quase se mantém estáveis, tendo altas e quedas apenas em períodos específicos.

Entre as cadeias de suprimentos correlatas observou-se que para o trigo/pão francês a resposta de preço é mais rápida e entre o leite/manteiga há uma defasagem de 1 mês.

Palavras-chave: Cadeias de suprimentos, Cadeias correlatas, Produtos da Cesta Básica

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Nas discussões econômicas e sociais encontra-se a variação dos preços como alvo de interesse. A variação dos preços é um fenômeno complexo e determinado por inúmeros pontos (PAULA et al., 2011).

A variação dos preços é algo que impacta no comportamento de compra do consumidor a curto prazo, dependendo da resposta do consumidor em relação à oferta, a escolha da marca e os preços, dessa forma cada consumidor faz sua escolha de acordo com o nível dos preços (PAULA et al., 2011).

No presente artigo, pretende-se analisar a variação dos preços através do estudo da cesta básica (PAULA et al., 2011).

O estudo da cesta básica serve como um indicador econômico que compreende um conjunto de alimentos básicos para a sobrevivência de um ser humano, dessa forma é possível analisar a evolução desses preços e como eles se comportam. Acompanhar a evolução e comportamento desses preços auxilia na tomada de decisões estratégicas de gestores e consumidores (PAULA et al., 2011).

1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A pesquisa da cesta básica tem o objetivo de compreender as variações no preço dos produtos e a partir dos resultados comparar com diversas regiões identificando os fatores que influenciam na instabilidade dos preços. Foi definido pelo Decreto Lei nº 399/1938 quais alimentos constituem a cesta básica e sua respectiva quantidade na cesta para sustento de um trabalhador, a pesquisa da cesta básica passou a ser realizada pelo DIEESE em 1959, foi ampliada com os anos e acompanha a evolução dos preços desses produtos. Como essa pesquisa realizada pelo DIEESE e PROCON não abrangem o município de Jacareí - SP, realizou-se a pesquisa nessa cidade.

1.3 OBJETIVO GERAL

O projeto busca responder a seguinte pergunta: Qual o valor e a oscilação do valor da cesta básica vendida em Jacareí? No presente artigo seu objetivo principal é descrever a oscilação do valor da cesta

básica vendida em Jacareí nos anos de 2015 e 2016. Além disso, propõe-se analisar como objetivo secundário as cadeias correlatas do trigo/pão francês e do leite/manteiga. Realizando uma análise comparativa entre os produtos industrializados e in natura.

1.4 METODOLOGIA

Os produtos da cesta básica e suas respectivas quantidades mensais são diferentes por regiões e foram definidos pelo Decreto 399 de 1938, que continua em vigor. A sua estrutura encontra-se na tabela 1 abaixo. A metodologia está fortemente baseada naquela proposta pelo DIEESE (2009).

A composição da cesta básica na cidade de Jacareí (produtos e suas respectivas quantidades mensais) é semelhante à composição da Região 1. A compatibilização com a metodologia do DIEESE possibilita a realização de comparações entre o custo da cesta básica em Jacareí e o custo da cesta básica nas 27 capitais do Brasil onde o DIEESE executa a pesquisa. Além disso, pretende-se calcular o percentual do salário mínimo necessário para a compra de uma cesta básica em Jacareí e a quantidade necessária de horas de trabalho para a compra de uma cesta básica em Jacareí. Essa quantidade necessária de horas é calculada para um trabalhador que recebe um salário mínimo, porém pode-se extrapolar para os que recebem mais salários, fazendo uma simples ponderação matemática.

Segundo a Dieese (2009), pode-se agrupar os locais de compra do consumidor em 4 tipos de equipamento de comércio. Esses equipamentos são:

- a) Supermercados: supermercados, hipermercados, mercearias, armazéns, empórios, etc.;
- b) Feiras: feiras-livres, mercado municipal, horti-frutis, sacolões, quitanda, frutaria, etc;
- c) Açougues: açougue e casa de carne;
- d) Padarias: padaria, confeitaria, casa de pães, doceira, etc.

Nos últimos anos, têm-se constatado o deslocamento da compra de produtos alimentares em direção aos supermercados e hipermercados (SATO; BESSA, 2000; SILVA; MACHADO, 2005). Esse canal de distribuição

tem feito uso de diversas ferramentas que permitem avaliar as necessidades do consumidor e oferecer ao mesmo a conveniência de tempo e lugar para a aquisição dos produtos. Os varejistas assumem a responsabilidade pela promoção dos produtos e têm sido o membro do canal de distribuição a observar e desenvolver ações que atendam às exigências dos consumidores finais (SILVA; MACHADO, 2005). Assim, pode-se concentrar o levantamento de dados da pesquisa nos supermercados.

Após a realização de cada coleta, os dados devem ser imediatamente tabulados nas planilhas construídas para o cálculo do custo da cesta básica. O preço de cada produto

deve ser multiplicado por sua respectiva quantidade na composição da cesta. Somando-se os preços médios de todos os produtos (já ponderados por marca e multiplicados por suas respectivas quantidades), obtém-se o preço da cesta básica para o município de Jacareí naquele período. Após a obtenção do preço total da cesta básica, calcula-se a participação percentual de cada produto no total, bem como a variação no preço de cada produto com relação ao mês anterior.

Os produtos da cesta básica e suas respectivas quantidades mensais são diferentes por regiões e foram definidos pelo Decreto 399 de 1938, que continua em vigor. A sua estrutura encontra-se na tabela 1.

Tabela 1 - Produtos da cesta básica e suas quantidades mensais em diferentes regiões brasileiras.

Alimentos	Região 1	Região 2	Região 3
Carne (kg)	6	4,5	6,6
Leite (l)	7,5	6	7,5
Feijão (kg)	4,5	4,5	4,5
Arroz (kg)	3	3,6	3
Farinha (kg)	1,5	3	1,5
Batata (kg)	6		6
Tomate (kg)	9	12	9
Pão francês (kg)	6	6	6
Café em pó (kg)	0,6	0,3	0,6
Banana (unid.)	90	90	90
Açúcar (kg)	3	3	3
Óleo (ml)	750	750	900
Manteiga (kg)	0,75	0,75	0,75

Região 1: SP, MG, ES, RJ, GO e DF

Região 2: PE, BA, CE, RN, AL, SE, AM, PA, PI, TO, AC, PB, RO, AM, RR e MA

Região 3: PR, SC, RS, MT e MS.

Fonte: DIEESE, 2009.

No Quadro 1, a seguir, são caracterizados os produtos da Cesta Básica de Jacareí, divididos em produtos in natura e produtos

industrializados.

Quadro 1 - Produtos da Cesta Básica de Jacareí, divididos em produtos in natura e produtos industrializados.

Alimentos	Classificação
Carne	In natura
Leite	Industrializado
Feijão	Industrializado
Arroz	Industrializado
Farinha de trigo	Industrializado
Batata	In natura
Tomate	In natura
Pão francês	Industrializado
Café em pó	Industrializado
Banana	In natura
Açúcar	Industrializado
Óleo	Industrializado
Manteiga	Industrializado

Fonte: Adaptado Dieese (2018)

1.3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população investigada são os varejos supermercadistas da cidade de Jacareí. Foram investigados, no primeiro ano de análise (2015), quatro estabelecimentos semanais por 11 meses consecutivos. No segundo ano de análise (2016) foram investigados 12 estabelecimentos semanais por novamente 11 meses. Essa abordagem de coleta de dados configura-se uma estrutura de painel, pois se trabalhou com dados longitudinais e transversais. Os supermercados foram selecionados para refletir as diversas regiões da cidade e escolhidos por conveniência. A partir do robusto banco de dados elaborado desenvolve-se as análises a seguir.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CESTA BÁSICA

Define-se cesta básica como dieta compatível com os requisitos nutricionais de determinado indivíduo (HORN, 1995). A cesta básica é uma referência do composto alimentar de determinado indivíduo ou população. Dessa forma, existem diferentes composições de cestas básicas por alimentos que venham satisfazer as necessidades alimentares dos seres humanos. O conhecimento dos produtos e dos preços aplicados por diversas regiões em suas cestas básicas é requisito importante da tomada de decisão da população e dos gestores, levando em conta que as decisões de preço são evidentemente complexas e difíceis e tradicionalmente, o preço funciona como o principal determinante na escolha do que comprar (KOTLER; KELLER, 2012). No que tange a gestão tem-se a necessidade de registrar a evolução dos preços da cesta básica de determinada região para uma melhor tomada de decisão. Diversos autores tomam a cesta básica como premissa inicial na análise dos índices de pobreza e distribuição de renda de determinada região (HORN, 1995; TOMICH et al., 1998; BELIK, 2003).

2.2 PRODUTOS IN NATURA VERSUS INDUSTRIALIZADOS

A preocupação com a alimentação é algo imprescindível, e é necessário que cada pessoa conheça o tipo de alimento que está consumindo, tem-se uma divisão entre os produtos in natura e os produtos

industrializados, e deve-se ter cuidado com a definição de cada um desses alimentos, pois “empresas agroindustriais nomeiam “naturais” produtos que não são, é uma estratégia comercial para o aumento de vendas”. (OLIVEIRA et al., 2007, p.2).

“A medida que o alimento deixa de ser entendido apenas como fonte de nutrientes ou elemento constituinte de eventos sociais e passa ser capaz de representar e comunicar sobre indivíduos, já se configura uma prática de consumo. Assim, a comida passa também a objetificar identidades, significados e classificações”. (YAMAGATA; SAUERBRONN, 2016, p.2)

Existe diferença entre os produtos in natura e os produtos industrializados, e geralmente não se costuma pensar se ao consumir os alimentos industrializados estamos adquirindo para nossa saúde e funcionamento do corpo, nutrientes e proteínas necessárias, por esse motivo e outros, iremos dar a definição de cada um deles.

2.2.1 PRODUTOS IN NATURA

Considera-se como alimento in natura todos aqueles que são de origem animal ou vegetal, alimentos que o consumo possa ser imediato e não tenha que passar por um processo industrial para obter-se o produto final e então consumi-lo. Alimentos naturais são considerados saudáveis para o ser humano desde que não tenha passado por processos químicos para mudá-lo e deixá-los aparentemente bonito, porém cheio de “química”, Canesqui, 2005 diz que o alimento natural são “produtos sem aditivos” e “signo de marca comercial”.

2.2.2 PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS

Já os produtos industrializados definem-se como aquele produto que passa por todo um processo até a sua forma que é colocada no mercado, um produto artificial com aparência de natural para conquistar os olhares das pessoas, seu preço é mais acessível do que os realmente naturais. Esses alimentos são processados e fabricados com adição de substâncias, conservantes e corantes, que são prejudiciais ao organismo.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados da análise bienal da cesta básica de Jacareí, a comparação entre os produtos in natura e industrializados, a cadeia correlata entre trigo/pão francês e por último a cadeia correlata entre o leite/manteiga, as quais foram realizadas através do banco de dados de coleta da cesta básica dos anos de 2015/2016 com o objetivo de observar a variação de preço entre esses anos e a correlação dos alimentos específicos citados acima nesses 2 anos.

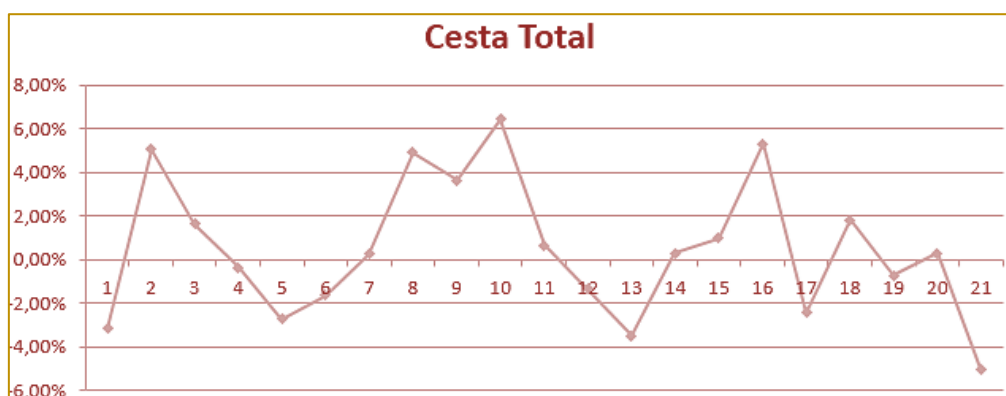
3.1 ANÁLISE BIENAL DA CESTA BÁSICA DE JACAREÍ (2015/2016)

Entende-se a série temporal de 1 a 21, como oscilação entre fevereiro/março de 2015 a outubro/novembro de 2016.

No gráfico da cesta total, uma comparação dos anos de 2015 e 2016, o preço da cesta varia indo de -3,19%, no início do ano, para a maior variação e aumento que ocorreu de 6,43%, assim observa-se que no final do ano, nos meses de novembro e dezembro de 2015, os preços sobem e encarecem a cesta. Já em 2016, nos meses de outubro e novembro, o preço total da cesta caiu indo de 0,27% para -5,03%, uma oscilação significativa, pois foram os meses que mais obtiveram queda.

Através do gráfico 1 observa-se que o comportamento do preço nesses dois anos foram distintos, apenas tendo relação entre fevereiro e março, abril e maio, junho e julho e setembro e outubro nos anos de 2015 e 2016 (Tabela 2), há uma relação entre eles pois em ambos os anos e meses o preço caiu ou aumentou, podendo explicar esse fenômeno através da oferta e demanda.

Gráfico 1– Oscilação do Preço da Cesta Básica em Jacareí (2015/2016)



Fonte: Dados da pesquisa

A oferta é a relação entre a quantidade ofertada e o preço e a demanda é a relação entre quantidade de determinado bem ou serviço que as pessoas estão dispostas a adquirir e o preço desse bem ou serviço (Pindyck; Rubinfeld, 2013).

Ou seja, essa relação de oferta e demanda é um fator que influencia nas oscilações dos preços e também seu comportamento de queda e alta em períodos distintos. Na cidade

de Jacareí, interior de São Paulo, as pessoas costumam viajar no início, meio e final do ano devido as férias e comemorações, também os que ficam consomem mais, essa divergência faz com que em determinados períodos o preço suba ou caia, depende do ano, por isso a relação entre 2015 e 2016 é pouca.

Os dados específicos são apresentados na tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Dados de Oscilação da Cesta Básica de Alimentos de Jacareí (2015/2016)

2015	Fev/Mar	Mar/Abr	Abr/Mai	Mai/Jun	Jun/Jul	Jul/Ago	Ago/Set	Set/Out	Out/Nov	Nov/Dez
	-3,19%	5,05%	1,63%	-0,38%	-2,75%	-1,63%	0,25%	4,89%	3,61%	6,43%
2016	Jan/Fev	Fev/Mar	Mar/Abr	Abr/Mai	Mai/Jun	Jun/Jul	Jul/Ago	Ago/Set	Set/Out	Out/Nov
	-1,36%	-3,51%	0,27%	0,96%	5,29%	-2,46%	1,80%	-0,75%	0,27%	-5,03%

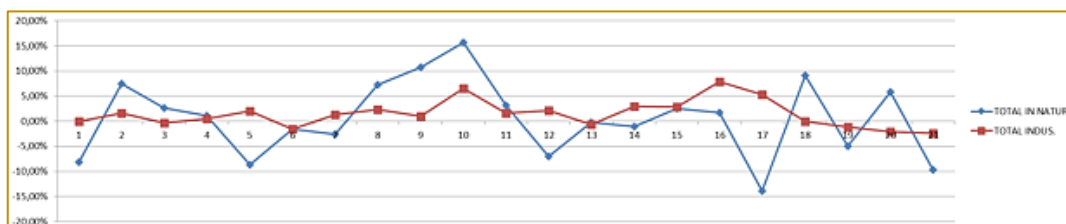
Fonte: Dados da pesquisa

3.2 COMPARAÇÃO ENTRE PRODUTOS IN NATURA VERSUS PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS

Há uma grande diferença de preços entre os produtos in natura e os industrializados, onde o industrializado se mantém com menor

oscilação nos períodos que os produtos in natura. Já os produtos in natura têm os preços oscilando bastante, indo do negativo ao positivo. Verifica-se que quase não houve estabilidade durante os anos de 2015/2016.

Gráfico 2 – Comparação entre produtos in natura versus produtos industrializados (2015/2016)



Fonte: Dados da pesquisa

O fator observável mais intrigante é a diferença de preços entre in natura e industrializados, ambos compõem a cesta básica e através do gráfico observa-se que produtos in natura variam mais o preço, pois no varejo o sobrepreço cobrado em relação aos produtos industrializados é mais elevado, em feiras convencionais esse preço é

reduzido (TERRAZZAN; VALARINE, 2009).

Os dados específicos dos valores dos produtos industrializados e in natura são apresentados na tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Dados de Oscilação dos Produtos Industrializados e In natura (2015/2016)

		Jan/Fev	Fev/Mar	Mar/Abr	Abr/Mai	Mai/Jun	Jun/Jul	Jul/Ago	Ago/Set	Set/Out	Out/Nov	Nov/Dez	Dez/Jan
TOTAL IN NATURA	2015		-8,14%	7,49%	2,65%	1,11%	-8,66%	-1,54%	-2,56%	7,28%	10,71%	15,68%	3,18%
	2016	-7,01%	-0,29%	-1,10%	2,48%	1,74%	-13,90%	9,07%	-4,95%	5,77%	-9,69%		
TOTAL INDUS.	2015		-0,09%	1,55%	-0,31%	0,43%	1,96%	-1,62%	1,27%	2,35%	0,95%	6,55%	1,64%
	2016	2,16%	-0,69%	2,98%	2,81%	7,86%	5,26%	-0,09%	-1,12%	-2,12%	-2,43%		

Fonte: Dados da pesquisa

3.3 CADEIA DE SUPRIMENTOS CORRELATA DO TRIGO/PÃO FRANCÊS

Conforme Quadro 2, a farinha de trigo e o pão francês têm correlação de 0,60. Verifica-se que, quando as series temporais são defasadas de 1 mês, 2 meses e 3 meses os índices de correlação diminuem, sendo -0,12, -0,18 e 0,16 respectivamente. Dessa forma, há indícios que a resposta do preço do pão francês acontece no mesmo mês que da farinha de trigo. O que de acordo com Pindyck; Rubinfeld, 2013, “os preços de

commodities, tais como o trigo, a soja, o café, o petróleo, o ouro, a prata ou a madeira, poderão subir ou cair significativamente em um dia ou em uma semana”, ou seja, o preço tanto pode cair quanto pode subir, e como o pão francês é derivado da farinha de trigo, nessa correlação observa-se uma resposta rápida de preço, onde cada vez que o trigo sobe, por exemplo \$1,00 o pão francês sobe \$0,60 centavos.

Quadro 2– Comparação entre trigo/pão francês

Correlação entre trigo/pão francês	0,60
Correlação Defasada 1 mês	-0,12
Correlação Defasada 2 meses	-0,18
Correlação Defasada 3 meses	0,16

Fonte: Dados da pesquisa

3.4 CADEIA DE SUPRIMENTOS CORRELATA DO LEITE/MANTEIGA

Conforme Quadro 3, pode-se observar, entre o leite e a manteiga, que há uma correlação de 0,43, ou seja cada vez que o leite sobe 1 real a manteiga sobe 0,43 centavos a mais, há também no intervalo defasado de um mês uma correlação de 0,63. Isso é indicativo que as cadeias de valor têm um tempo de relação

de um mês, pois o valor de correlação aumenta. Quando as cadeias são defasadas de 2 ou 3 meses, esse índice cai, sendo indicativo que um mês de defasagem é a relação ideal entre o leite e a manteiga. Conclui-se que há uma correlação defasada de 1 mês para essas cadeias.

Quadro 3– Comparação entre leite/manteiga

Correlação	0,43
Correlação Defasada 1 mês	0,63
Correlação Defasada 2 meses	0,21
Correlação Defasada 3 meses	-0,08

Fonte: Dados da pesquisa

3.5 CONCLUSÕES

Conclui-se que na cesta total dos anos 2015/2016 os preços oscilaram bastante, tendo altas e baixas variações no preço da cesta básica devido a relação de oferta e demanda.

Há diferença de valor entre os produtos In natura e Industrializados, observando-se mais altas variações do que quedas nos preços dos produtos In natura, e os produtos industrializados quase se mantêm estáveis durante os anos de 2015/2016, entende-se que os preços dos produtos In Natura são mais caros devido às condições climáticas pois, como citado na análise, no varejo o sobrepreço cobrado em relação aos produtos industrializados é mais elevado (TERRAZZAN; VALARINE, 2009).

Entre as cadeias de valor analisadas percebe-se que a cadeia da farinha de trigo e do pão francês responde mais rapidamente (dentro do mesmo mês) aos preços que a cadeia de valor do leite e da manteiga (defasagem de 1 mês), notando-se assim que a farinha de trigo e o pão francês são produtos que se o preço aumentar ambos encarecem, pois são alimentos correlatos, derivam do outro.

custo total da cesta básica, e entre os produtos industrializados e in natura. Nas cadeias de suprimentos correlatas foi observado o tempo que o alimento demorava para responder ao preço caso tivesse aumento ou queda, do trigo e do leite que refletiam no pão francês e na manteiga. O objetivo era analisar essas variáveis, foi concluído que nos dois últimos anos o preço da cesta básica oscilou bastante, há alta de preços mais nos produtos in natura do que nos industrializados e entre as cadeias correlatas foi observado que o trigo/pão francês responde ao preço mais rápido que o leite/manteiga.

Seria relevante continuar o estudo deste projeto, observar os períodos do ano em que há alta do preço dos alimentos, também realizar um estudo do quanto o preço da cesta básica influencia no custo de vida de determinada região, o porquê do preço dos alimentos in natura serem altos e terem uma queda rapidamente, se é observado pelos consumidores o aumento no preço de determinado produto e de um produto que é derivado desse mesmo. É uma pesquisa interessante para dar continuação, assim como divulgá-la para conhecimento da população.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os anos de 2015 e 2016 foram distintos entre si, apresentando variações altas e baixas no

REFERÊNCIAS

- [1] Belik, W. Perspectivas para segurança alimentar e nutricional no Brasil. *Saúde e Sociedade*, v.12, n.1, p.12-20, 2003.
- [2] Canesqui, A.M.; Garcia, R.W.D. *Antropologia e nutrição: um diálogo possível*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.
- [3] Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – Dieese. *Cesta Básica Nacional – Metodologia da Cesta Básica Nacional*. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/rel/rac/metodologia.pdf>>. Acesso: 07 março 2017.
- [4] Horn, C.H. *Pobreza e mercado de trabalho: cálculo de uma linha de pobreza absoluta para a região metropolitana de Porto Alegre*. *Indicadores Econômicos FEE*, v. 23, n. 1, p. 185-200, 1995.
- [5] Kotler, P.; Keller, K.L. *Administração de marketing*. 14.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- [6] Oliveira, V.R; Malta, M.C.M; Filho, D.O.L. - *Conceito de alimento natural e alimento industrializado: uma abordagem sócio comportamental*, p.2,3, 2007. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr610460_9791.pdf>. Acesso em: 3 de abril de 2017.
- [7] Paula, A.C.L; Soares, B.M; Bonfim, M.D. *A variação do custo da cesta básica para o consumidor*. *Revista de Iniciação Científica da Libertas, São Sebastião do Paraíso*, v. 1, n. 1, p. 56 – 71, dez. 2011.
- [8] Pindyck, R.S; Rubinfeld, D.L. *Microeconomia*. 8.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- [9] Programa de Proteção e defesa do Consumidor – Procon. - *Pesquisa- Cesta Básica*. Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/categoria.asp?id=11>>. Acesso em: 28 de março de 2017.
- [10] Sato, G.S.; Bessa, A.A.J. *O varejo de alimentação no Brasil: concentração via fusões e aquisições*. Instituto de Economia Agrícola, São Paulo, 2000. Disponível em <www.iea.sp.gov.br>. Acesso em: 11 abril de 2017.
- [11] Senado Federal. Decreto 399 de 1938. Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=12746>>. Acesso em: 25 de abril de 2017.
- [12] Silva, A.L.; Machado M.D. *Canais de distribuição para produtos agroindustriais*.
- [13] In: Batalha, M.O. *Gestão do agronegócio*. São Carlos: EdUfscar, 2005. cap. 5, p.221-260.
- [14] Terrazzan, P. ; Valarini, P. J. *Situação do Mercado de Produtos Orgânicos e as formas de Comercialização no Brasil*. *Informações Econômicas*, SP, v. 39, n. 11, nov. 2009.
- [15] Tomich, F.A.; Magalhães, L.C.G.; Guedes, E.M.; Carvalho, A.X.Y.
- [16] *Desoneração do ICMS da cesta básica. Planejamento e políticas públicas*, n. 17, p. 213-253, 1998.
- [17] Yamagata, F.C; Sauerbronn, J.F.R. *A Gente não Quer só Comida! – Uma Discussão a Respeito da Expansão da Materialidade do Alimento*, p.2, 2016.

Capítulo 23

ARRECADAÇÃO TRIBUTÁRIA E A QUESTÃO DA CANNABIS NO BRASIL: UM TÓPICO PARA A DISCUSSÃO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Lucas Lima Pereira

Miguelangelo Gianezini

Thiago Rocha Fabris

Resumo: A problemática em torno da produção, distribuição e consumo de drogas ilícitas é um dilema mundial que sempre gera discussão, trazendo à tona debates intensos e até mesmo passionais. Porém os debates referentes a esse tema no Brasil, nunca contribuíram para uma solução de certa forma “eficiente” na resolução desta adversidade. No que tange a produção e distribuição, a legalização de algumas drogas como a Cannabis traz com sigio a discussão acerca da tributação dessas atividades. Neste sentido esse trabalho busca demonstrar a capacidade tributária da Cannabis no Brasil, com base na lei Uruguaia de nº 19.172, além de mostrar a importância do Estado como organização reguladora, distribuidora e fiscalizadora. Foram realizados buscas e estudos para o reconhecimento potencial de mercado, identificação de produtos similares e indicadores para formação de preço. Observa-se que há de potencial de arrecadação, que ser explorado devido à sua crescente demanda, sendo financeiramente uma alternativa mais pacífica e mitigadora dos efeitos nocivos e a criminalidade que hoje envolve este cenário.

Palavras Chave: Políticas públicas; Tributos; Maconha; Descriminalização

1 INTRODUÇÃO

A problemática em torno da produção, distribuição e consumo de drogas ilícitas é um dilema mundial que sempre gera discussão, trazendo à tona debates intensos e até mesmo passionais. Porém os debates referentes a esse tema no Brasil, nunca contribuíram para uma solução de certa forma “eficiente” na resolução desta adversidade.

É possível ver a liberação de drogas ilícitas através de duas óticas: a primeira na qual se observam as drogas como nocivas e que seu uso é algo tido como errado, isso exclui qualquer dinâmica evolutiva, o que favorece assim políticas proibicionistas; e a segunda, na qual se pode ver o consumo de drogas como algo íntimo, ou inteiramente privado, que faz como que qualquer restrição ou proibição se torne descabida.

Entre os diversos problemas relacionados a essa temática, cabe aqui ressaltar, para melhor entendimento os principais, o aumento do consumo, entre adolescentes, jovens e adultos; a facilidade ao acesso de substâncias ilícitas; os gastos do governo com políticas repressivas e ineficientes (que muitas vezes acabam por criminalizar, jovens pobres das periferias); maiores gastos com saúde pública; entre outras consequências sociais.

Diante do exposto o termo legalização faz pensar em diversas possibilidades, desde a descriminação para o consumo e posse da Cannabis, como sua comercialização em todos os aspectos (medicinal e recreativo) com uma regulação e fiscalização, semelhante a que ocorre com o álcool e tabaco. Nesse ponto é que mais debates podem surgir, pois sabe-se que no Brasil há falhas na fiscalização em diversos setores (Contudo não é de interesse e nem o objetivo deste artigo, analisar a eficiência do estado como órgão fiscalizador).

Tendo em vista as diversas possibilidades da legalização alguns países como: Holanda, Portugal, Espanha, Israel e Uruguai (cujo processo é descrito na seção de resultados), além de alguns estados dos Estados Unidos, como Colorado e Washigton DC, estão adotando outras formas para lidar com esse problema, compreendendo que essa adversidade não tem apenas uma solução e acreditando que é melhor controlá-la, reduzindo assim os danos aos seus usuários e futuramente a sociedade como um todo. Como exemplo, tem-se o Estado do Colorado

nos Estados Unidos, que nove meses após a legalização, ao contrário de que muitos críticos previam, apresentou números se mostram favoráveis. Nesse período de nove meses o mercado legal da Cannabis movimentou cerca de 67 milhões de dólares, divididos entre consumo recreativo e consumo medicinal (Villeneuve 2014).

Utilizando como exemplo tais casos supracitados e aparentemente bem-sucedidos, desses países onde uma política de descriminalização e legalização da Cannabis está sendo aplicada, é que é feita análise demonstrativa do potencial de arrecadação que a legalização pode proporcionar. Sendo assim o artigo tem como finalidade mostrar um outro cenário onde essa adversidade, pode gerar: lucros, empregos diretos e indiretos, aumento da renda pública, maiores investimentos em saúde e segurança pública e a diminuição do consumo de drogas ilícitas geradas pelo fator proibicionista.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza exploratória-descritiva, operacionalizada a partir dos seguintes procedimentos: i) estudo da lei uruguaia nº 19.172; ii) estudo sobre o papel do Estado como instituição reguladora, distribuidora e fiscalizadora; iii) identificação do potencial de consumidores; iv) identificação do preço em dólar; v) estudo de indicadores para formação de preço; vi) utilização do método de deflacionamento de séries, para corrigir os valores conforme a inflação do período.

Para identificar o potencial de mercado no Brasil e o valor do produto em escala global, foram efetuadas consultas no relatório publicado anualmente pela United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), o World Drugs Report 2016. A base de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), também foi consultada, a fim de identificar o número de habitantes no Brasil, para os anos analisados. O valor da Taxa de Câmbio e o Índice de Preço ao Consumidor Amplo (IPCA) foram retirados da base de dados do Banco Central do Brasil (BCB). O valor da Taxa de Câmbio foi considerado constante – Ceteris Paribus, sendo igual em todos os períodos analisados. O deflacionamento de séries foi realizado com base 2016=100.

A carga tributária utilizada é a mesma do cigarro, por ser o produto de maior semelhança existente no mercado atualmente. Porém a maneira como a Cannabis deverá ser tributada é uma incógnita. Sendo assim, isso é apenas uma suposição para fazer o demonstrativo aqui proposto, utilizado apenas o IPI, ICMS, PIS/COFINS e CSLL. A formulas utilizadas foram:

Formula 01 – Valor Nominal

X = Valor Nominal;

VU = Valor em U\$;

Yn = Taxa de Câmbio.

$X = VU * Yn$

Formula 02 – Valor Real ou Preço de Custo.

X = Valor Nominal;

Df. = Deflator;

VR = Valor Real.

$VR = X * Df / 100$

Após a identificação do valor real ou preço de custo, foi feito a adição das taxas, respeitando a método utilizado pela Receita Federal do Brasil, formando o preço final equivalente a uma grama (1g) do produto.

Além desses procedimentos, foram realizadas leituras em artigos e teses, como ferramenta de auxílio, para o desenvolvimento do texto.

3 RESULTADO E DISCUSSÃO

3.1 LEI Nº19.172 E O PAPEL DO ESTADO COMO REGULADOR, DISTRIBUIDOR E FISCALIZADOR

O Uruguai foi o primeiro a primeiro país a legalizar o consumo da Cannabis por meio de uma lei, que torna o estado único fornecedor do produto.

Segundo o (Parlamento del Uruguay 2014), tratasse da lei publicada no dia 07, de janeiro de 2014 no Uruguai. Com o título de “Marihuana Y Sus Derivados Control Y Regulación Del Estado De La Importación, Producción, Adquisición, Almacenamiento, Comercialización Y Distribución”.

Principal objetivo desta lei é promover e melhorar a saúde pública através de uma

estratégia que minimiza os riscos e reduzir os danos do consumo de Cannabis. O estado assumira o controle e a regulação das atividades de importação, exportação, plantio, cultivo, colheita, produção, aquisição a qualquer título, armazenamento, comercialização e distribuição de Cannabis e seus derivados. A intenção é diminuir o comércio ilegal de drogas, através de uma forte intervenção do estado.

Artículo 1º.- Decláranse de interés público las acciones tendientes a proteger, promover y mejorar la salud pública de la población mediante una política orientada a minimizar los riesgos y a reducir los daños del uso del cannabis, que promueva la debida información, educación y prevención, sobre las consecuencias y efectos perjudiciales vinculados a dicho consumo así como el tratamiento, rehabilitación y reinserción social de los usuarios problemáticos de drogas.

Artículo 4º.- La presente ley tiene por objeto proteger a los habitantes del país de los riesgos que implica el vínculo con el comercio ilegal y el narcotráfico buscando, mediante la intervención del Estado, atacar las devastadoras consecuencias sanitarias, sociales y económicas del uso problemático de sustancias psicoactivas, así como reducir la incidencia del narcotráfico y el crimen organizado.

O plantio, cultivo, colheita e comercialização são proibidos, pois o estado é e será o único distribuidor deste produto. Porém existem exceções, como por exemplo: para fins de investigação científica, ou desenvolvimento de produtos terapêuticos. O uso medicinal será autorizado apenas com receita médica, e o uso recreativo, terá um limite máximo mensal por usuário, limite este que será de no máximo 40 gramas por mês, equivalente a 480 gramas por ano.

ARTÍCULO 3º.- Quedan prohibidos la plantación, el cultivo, la cosecha y la comercialización de cualquier planta de la que puedan extraerse estupefacientes y otras sustancias que determinen dependencia física o psíquica. El expendio de cannabis psicoactivo para consumo personal requerirá que se acredite en el registro correspondiente según lo establecido en el artículo 8º de la presente ley, conforme a las estipulaciones legales, en tanto el expendio para uso medicinal requerirá receta médica.

El expendio de cannabis psicoactivo para uso no medicinal no podrá superar los 40 gramos mensuales por usuario

A lei nº 19.172 exige que o estado seja presente e extremamente eficiente em suas obrigações. O Estado nacional, em que pese a suas limitações, especialmente as impostas pelo fenômeno da globalização, ainda se apresenta como um agente indispensável para atender aos anseios e aspirações da sociedade (Pereira 2003). Isso se realiza por sua função como regulador; na promoção do desenvolvimento, redistribuição da renda; na estabilização da economia; e, ainda, nas atividades típicas do Estado, por meio da produção e fornecimento de bens e serviços. Esta classificação usual serve para distinguir políticas sociais de políticas econômicas ou macroeconômicas. As políticas sociais dizem respeito as áreas sociais como: saúde, educação, habitação, seguridade e assistência social. Políticas fiscais e monetárias são políticas macroeconômicas, que cuidam de questões como: controle da inflação, a taxa de juros, a taxa de câmbio, incentivos a determinados setores da economia entre outros temas (Schmidt 2008).

O estado é uma instituição que detem poder para regular e disciplinar as relações entre os membros de uma sociedade visando garantir a sobrevivência e o bem-estar geral da população (Santos 2006). O Estado segundo Furtado (1981) é a única instituição capaz de promover o desenvolvimento econômico.

Ao se utilizar a lei 19.172 criado pelo Parlamento Uruguaio como base fica claro, como o estado deve utilizar de políticas públicas para o sucesso desta nova abordagem de combate as drogas (Parlamento del Uruguay 2014).

3.2 TRIBUTAÇÃO E ARRECADAÇÃO NO BRASIL

O tributo é a principal fonte de renda de um governo, é através dele que o estado financia toda sua estrutura governamental. O Brasil está entre os 10 países com maior carga tributária do mundo, segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT), algo em torno de 35% do PIB nacional é arrecadado por ano, ou seja, a cada R\$ 10,00 produzidos R\$ 3,50 são recolhidos em forma de impostos.

O sistema tributário pode desenvolver papéis diferentes dependendo dos objetivos a serem

alcançados e de determinadas situações específicas (Riani 2002). O fato é que, independente das alterações que possam ser feitas, o sistema tributário continua sendo o principal instrumento de captação de recursos. Dentro dessa situação, o sistema de tributação deverá obedecer e adaptar-se a questões como: Qual é o melhor sistema tributário para a sociedade? Quais as consequências de determinados tributos para certas classes da sociedade? Quais os serviços oferecidos pelo setor público que deveriam ser tributados diretamente ou não? As alíquotas dos tributos devem ser as mesmas para todos os bens e para todos os indivíduos?

O sistema tributário ideal é definido como um sistema com distribuição do ônus tributário de forma justa ou equitativa, quando pessoas com uma quantidade maior de renda são conduzidas a tributar mais, quando os impostos estão inseridos de forma a interferir minimamente na distribuição de recursos na economia, para que não ocorra ineficiência no sistema econômico e por último fácil compreensão e fácil arrecadação (Giambiagi e Além 2000).

Deve-se haver um equilíbrio entre aumento de receita e aumento da alíquota, se uma alíquota tributária for nula, a receita também será nula. Por outro lado, com uma alíquota de 100%, a receita também será nula, pois toda renda gerada iria para o governo. Sendo assim, aumentos da alíquota produzem uma evasão ou desestímulo ao consumo, gerando perda de receita. Se ambas as taxas - 0% e 100% - não geram receitas tributárias, conclui-se que deve existir uma alíquota na qual se atinja o valor máximo - Curva de Laffer (Giambiagi e Além 2000).

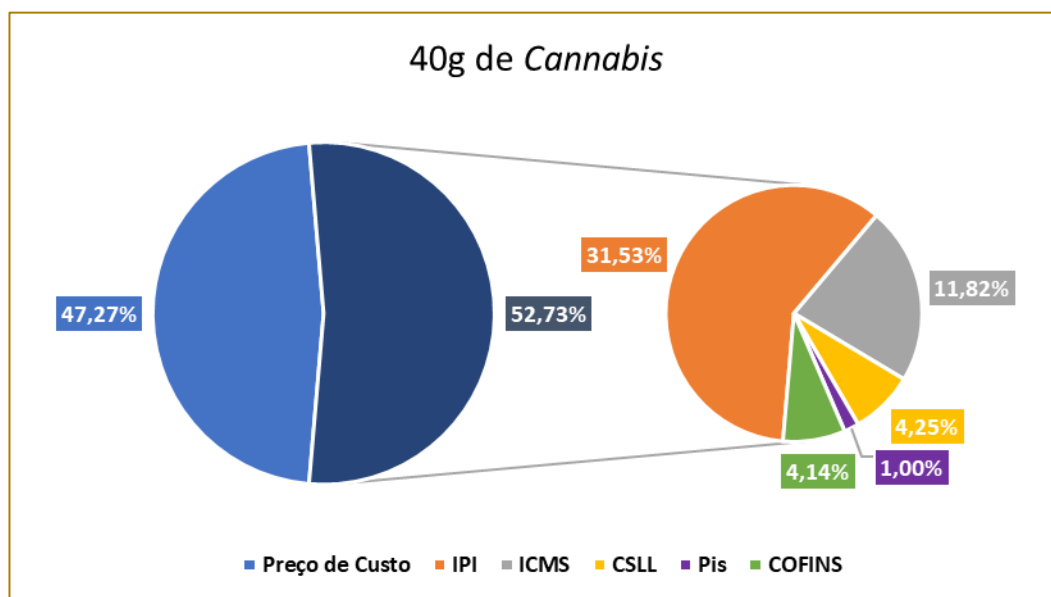
Os impostos servem para alterar os preços relativos na economia, sendo eles de natureza direta ou indireta. O direto está associado à capacidade de pagamento do indivíduo, sendo assim eles incidem sobre o contribuinte. Já os indiretos incidem sobre o consumo, objetos, vendas ou posse de propriedade, sem jogar características do indivíduo (Giambiagi e Além 2000). Os impostos têm como base para sua incidência a renda, patrimônio e consumo. Dentro destes parâmetros, eles podem ser divididos em três níveis: i) Impostos federal; ii) Impostos estadual; iii) Impostos municipal.

3.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados apresentados a seguir consideram a hipótese de um cenário com máximo desempenho, onde o consumo mensal é correspondente ao percentual de consumidores em cada período. Como exposto anteriormente a lei nº 19.172 torna legal a utilização de até 40 gramas mensais por pessoa.

Com a aplicação da metodologia adotada pelo estudo, é possível estimar o preço e a importância que cada variável tributária tem para a construção do preço. Conforme demonstrado na Figura 1 o valor final do produto é formado pelo Preço de Custo que em sua totalidade representa 47,27% e os impostos que totalizam uma importância de 52,73%. O total dos impostos é composto por IPI (31,53%), ICMS (11,82%), CSLL (4,25%), PIS (1%) e COFINS (4,14%)

Figura 7 – Estrutura de formação de preço



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da UNODC, IBGE e BCB.

Em 2001 segundo dados da UNODC (2016) o potencial de mercado do produto é de 1%, que corresponde a 1.758.852 consumidores de Cannabis. Cada consumidor tem o direito, conforme a lei de adquirir 40g de maconha, o que gera uma demanda de até 78 toneladas de Cannabis ao mês, totalizando por ano uma

produção de até 930 toneladas. Ainda em 2001, o valor monetário gerado por essa demanda de mercado é de em média 130 Milhões ao mês, acumulando ao final do ano uma importância de até 1,5 Bilhões. A Tabela 1 apresenta os valores estimados por mês para o ano de 2001.

Tabela 1 - Estimativa de valores para o ano de 2001.

Ano	População	1.758.852
2001	Arrecadação	Montante Gerado
Janeiro	R\$ 61.804.310,10	R\$ 126.651.646,30
Fevereiro	R\$ 62.088.609,93	R\$ 127.234.243,88
Março	R\$ 62.324.546,65	R\$ 127.717.734,00
Abril	R\$ 62.686.029,02	R\$ 128.458.496,86
Maiο	R\$ 62.943.041,74	R\$ 128.985.176,70
Junho	R\$ 63.270.345,55	R\$ 129.655.899,62
Julho	R\$ 64.111.841,15	R\$ 131.380.323,08
Agosto	R\$ 64.560.624,04	R\$ 132.299.985,34
Setembro	R\$ 64.741.393,78	R\$ 132.670.425,30
Outubro	R\$ 65.278.747,35	R\$ 133.771.589,83
Novembro	R\$ 65.742.226,46	R\$ 134.721.368,12
Dezembro	R\$ 66.169.550,93	R\$ 135.597.057,01
Total	R\$ 765.721.266,70	R\$ 1.569.143.946,05
Média	R\$ 63.810.105,56	R\$ 130.761.995,50

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da UNODC, IBGE e BCB.

Em 2005 o percentual de consumidores é de 2,6%, um aumento de 1,6% em relação ao ano de 2001, totalizando um total de 4.813.921 usuários segundo o IBGE. Aumento de consumidores gera aumento da demanda, para que a mesma seja suprida se faz necessário a produção mensal de 212 toneladas, somando ao fim do período 2.547

toneladas. O valor médio gerado em 2005 é de 507 Milhões, sendo que deste total 247 Milhões são de impostos recolhidos pelo Estado. O valor acumulado ao final do período pode chegar a 6 Bilhões. A Tabela 2 apresenta os valores estimados por mês para o ano de 2005.

Tabela 2 - Estimativa de valores para o ano de 2005.

Ano	População	4.813.921
2005	Arrecadação	Montante Gerado
Janeiro	R\$ 241.070.382,25	R\$ 494.010.219,29
Fevereiro	R\$ 242.492.697,50	R\$ 496.924.879,58
Março	R\$ 243.971.902,96	R\$ 499.956.121,34
Abril	R\$ 246.094.458,51	R\$ 504.305.739,60
Maiο	R\$ 247.300.321,36	R\$ 506.776.837,72
Junho	R\$ 247.250.861,29	R\$ 506.675.482,36
Julho	R\$ 247.868.988,45	R\$ 507.942.171,06
Agosto	R\$ 248.290.365,73	R\$ 508.805.672,75
Setembro	R\$ 249.159.382,01	R\$ 510.586.492,61
Outubro	R\$ 251.028.077,37	R\$ 514.415.891,30
Novembro	R\$ 252.408.731,80	R\$ 517.245.178,70
Dezembro	R\$ 253.317.403,23	R\$ 519.107.261,35
Total	R\$ 2.970.253.572,46	R\$ 6.086.751.947,67
Média	R\$ 247.521.131,04	R\$ 507.229.328,97

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da UNODC, IBGE e BCB.

Em 2010 segundo relatório da UNODC (2016) o percentual de usuários chegou a 6,2%, ou seja, 12.120.863 habitantes. Devido ao novo crescimento da demanda estimulado pelo aumento de usuários, estima-se uma produção de 534 Toneladas ao mês,

totalizando 6.413 Toneladas no ano, para que o mercado seja atendido. O valor gerado ao mês é de em média 1,6 Bilhões, com arrecadação média de 783 Milhões. A Tabela 3 apresenta os valores estimados por mês para o ano de 2010.

Tabela 3 – Estimativa de valores para o ano de 2010.

Ano	População	12.120.863
2010	Arrecadação	Montante Gerado
Janeiro	R\$ 764.817.903,45	R\$ 1.567.292.741,13
Fevereiro	R\$ 770.783.483,09	R\$ 1.579.517.624,51
Março	R\$ 774.791.557,21	R\$ 1.587.731.116,16
Abril	R\$ 779.207.869,08	R\$ 1.596.781.183,52
Maio	R\$ 782.558.462,92	R\$ 1.603.647.342,61
Junho	R\$ 782.558.462,92	R\$ 1.603.647.342,61
Julho	R\$ 782.636.718,77	R\$ 1.603.807.707,34
Agosto	R\$ 782.949.773,45	R\$ 1.604.449.230,43
Setembro	R\$ 786.473.047,43	R\$ 1.611.669.251,96
Outubro	R\$ 792.371.595,29	R\$ 1.623.756.771,35
Novembro	R\$ 798.948.279,53	R\$ 1.637.233.952,55
Dezembro	R\$ 803.981.653,69	R\$ 1.647.548.526,46
Total	R\$ 9.402.078.806,84	R\$ 19.267.082.790,62
Média	R\$ 783.506.567,24	R\$ 1.605.590.232,55

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da UNODC, IBGE e BCB.

Por último, o ano de 2011, segundo último dado publicado pela UNODC o consumo é de 8,8%, ou seja, 2,6% a mais que no ano anterior (2010). Estima-se que o volume a ser produzido, afim de atender o mercado é de 766 Toneladas ao mês totalizando uma produção de 9.191 Toneladas no ano. O valor

gerado por esta nova demanda de mercado é de em média 2,4 Bilhões ao mês, podendo acumular ao final do ano uma importância de até 29,4 Bilhões. A Tabela 4 apresenta os valores estimados por mês para o ano de 2011.

Tabela 4 – Estimativa de valores para o ano de 2011.

Ano	População	17.370.938
2011	Arrecadação	Montante Gerado
Janeiro	R\$ 1.161.784.580,81	R\$ 2.380.771.334,00
Fevereiro	R\$ 1.171.078.857,46	R\$ 2.399.817.504,67
Março	R\$ 1.180.330.380,43	R\$ 2.418.776.062,96
Abril	R\$ 1.189.418.924,36	R\$ 2.437.400.638,65
Maio	R\$ 1.195.009.193,31	R\$ 2.448.856.421,65
Junho	R\$ 1.196.801.707,10	R\$ 2.452.529.706,28
Julho	R\$ 1.198.716.589,83	R\$ 2.456.453.753,81
Agosto	R\$ 1.203.151.841,21	R\$ 2.465.542.632,70
Setembro	R\$ 1.209.528.545,97	R\$ 2.478.610.008,65
Outubro	R\$ 1.214.729.518,71	R\$ 2.489.268.031,69
Novembro	R\$ 1.221.046.112,21	R\$ 2.502.212.225,45
Dezembro	R\$ 1.227.151.342,77	R\$ 2.514.723.286,58
Total	R\$ 14.368.747.594,16	R\$ 29.444.961.607,10
Média	R\$ 1.197.395.632,85	R\$ 2.453.746.800,59

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da UNODC, IBGE e BCB.

O Quadro 1 e a Figura 2 apresentam o resumo dos resultados obtidos conforme a metodologia adotada pelo estudo, é possível visualizar o aumento de cada variável com o

passar dos anos. Fica evidente que com o processo de legalização, comercialização e distribuição da Cannabis, valores monetários expressivos são gerados.

Quadro 1 – Resultados obtidos

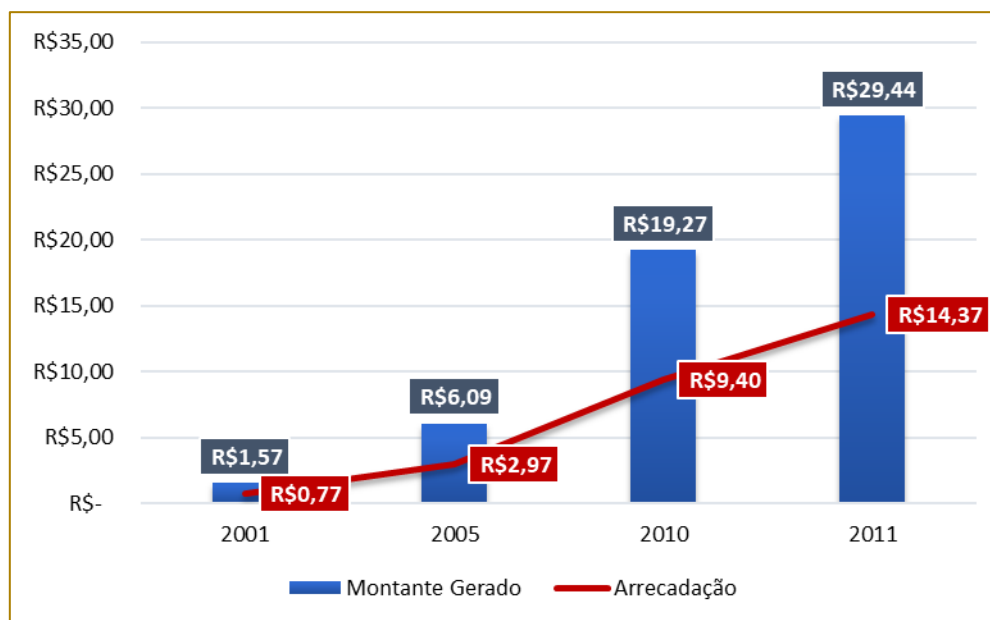
	2001	2005	2010	2011
População	1.758.852	4.813.921	12.120.863	17.370.938
Produção Mês	78 Toneladas	212 Toneladas	534 Toneladas	766 Toneladas
Produção Ano	931 Toneladas	2.547 Toneladas	6.413 Toneladas	9.191 Toneladas
Média ao mês	130 Milhões	507 Milhões	1,6 Bilhões	2,4 Bilhões
Arrecadação Média ao Mês	63 Milhões	247 Milhões	783 Milhões	1,1 Bilhões
Valor Acumulado ao ano	1.5 Bilhões	6 Bilhões	19,2 Bilhões	29,4 Bilhões
Valor Arrecadado ao ano	765 Milhões	2.9 Bilhões	9.4 Bilhões	14.3 Bilhões

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da UNODC, IBGE e BCB.

Outra variável que deve ser considerada ao falarmos de legalização, comercialização e distribuição de Cannabis, é a variável emprego. O aumento de usuários gera

crescimento do consumo que por sua vez estimula a produção de Maconha, gerando empregos diretos e indiretos.

Figura 8 – Resultados Obtidos em Bilhões



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da UNODC, IBGE e BCB.

4 CONCLUSÃO

Conforme visto o consumo de Cannabis, no Brasil se é crescente no decorrer dos anos. Segundo dados coletados no relatório da UNODC houve um aumento de 7,8% no percentual de consumidores – de 1% em 2001 para 8,8% em 2011 – o que demonstra

há existência de uma demanda para este produto e que esta, vem crescendo ano após ano. Ao se inserir nesse cenário de crescimento uma política pública semelhante a que o Uruguai está utilizando, é possível fitar algo de positivo através da legalização da Cannabis. O valor monetário que pode ser

gerado pela arrecadação da Cannabis é algo que pode e deve ser explorado.

Porém este estudo nos responde apenas uma pergunta deixando espaço para várias outras como: E a questão social, como ficaria? Ao legalizar essas drogas o consumo aumentaria ou diminuiria? A violência gerada pela guerra contra as drogas cessaria? A estatização da Cannabis seria algo bom ou algo ruim? Bom a verdade é que faltam dados e experiências internacionais de longo prazo para termos uma resposta mais assertiva. Entretanto o desempenho desta abordagem em países que já utilizam de algum tipo de lei onde a droga para fins medicinais ou recreativo é permitida, vem se mostrando positiva. Em 2001, após legalizar a Cannabis e outras drogas, Portugal viu seu número de usuário de maconha diminuir, a taxa que antes era de 14% caiu para 10% em 5 anos. Em 2011 no estado americano de Rhode Island não houve aumento do uso da maconha entre alunos do ensino fundamental e médio. Uma pesquisa da Universidade da Califórnia mostrou um ligeiro aumento do uso da maconha entre

adultos após a Holanda legalizar a droga. Apesar disso, a taxa foi considerada um pouco inferior à média europeia. Já sobre a violência, em países como Estados Unidos, Portugal e Holanda, após a legalização seus índices de violência relacionados as drogas diminuíram.

Para concluir a criação de uma lei que torne tolerável ou legal, o consumo de drogas ilícitas é de certo modo uma ideia a ser pensada e por que não executada? Como demonstrado, a Cannabis se comercializada de forma legal possui um poder econômico a ser explorado, pois além de gerar lucro para o governo através da arrecadação, pode causar a diminuição de usuários de drogas e a diminuição da violência gerada pelo tráfico de drogas, como já vem acontecendo em outros países. Sugere-se então como proposta para estudo futuro, uma análise mais minuciosa – social, cultural e financeira – buscando compreender e identificar fatores que possam causar a redução do consumo de Cannabis, dentro da sociedade Brasileira.

REFERÊNCIAS

- [1] BCB, Banco Central do Brasil. Sistema SGS: series temporais, acesso ao SGS. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pt-br/#/n/SERIESTEMPORAIS> Acesso em: 04, abril de 2017.
- [2] GIAMBIAGI, Fabio; ALÉM, Ana Cláudia Duarte de. Finanças públicas: teoria e prática no Brasil. 2. ed. rev., atual Rio de Janeiro: Campus, 2000. 475 p. ISBN 8535207031.
- [3] IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Projeção da população. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2013/default.shtm. Acesso em 10, de abril de 2017
- [4] LAFFER, A. (June 1, 2004). The Laffer Curve, Past, Present and Future. Retrieved from the Heritage Foundation
- [5] OBID, Observatório Brasileiro de Informações Sobre Drogas. Dados e informação sobre drogas: tipos de drogas. Disponível em: <http://obid.senad.gov.br/obid>. Acesso em: 20, abril 2017.
- [6] UNODC, United Nations Office on Drugs and Crime. Whorld drugs report 2016: previous reports. Disponível em: <https://www.unodc.org/wdr2016/>. Acesso em: 20, abril de 2017.
- [7] PARLAMENTO DEL URUGUAY. Ley nº 19.172. Disponível em: <https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/leyes>. Acesso em: 15, abril de 2017.
- [8] PEREIRA, José Matias. Finanças públicas: a política orçamentária no Brasil. 2.ed São Paulo: Atlas, 2003. 216 p. ISBN 85-224-2101-3
- [9] RECEITA FEDERAL DO BRASIL, Ministério da Fazenda. Tributos. Disponível em <http://idg.receita.fazenda.gov.br/acesso-rapido/tributos>. Acesso em 15, abril de 2017.
- [10] RIANI, Flávio. Economia do setor público: uma abordagem introdutória. 4.ed São Paulo: Ed. Atlas, 2002. 298 p. ISBN 85-224-1573-0
- [11] SANTOS, Clezio Saldanha dos. Introdução à gestão pública. São Paulo: Saraiva, 2006. 156p. ISBN 8502055305 (broch.)
- [12] VILLENEUVE, Leônidas. SPOTNIKS: Confira o que está acontecendo no colorado nove meses após a legalização da maconha. Disponível em: <http://spotniks.com/confira-o-que-esta-acontecendo-colorado-9-meses-apos-legalizacao-da-maconha/>. Acesso em: 28, junho de 2017.

Capítulo 24

IMPLEMENTAÇÃO DE PREVISÃO DE DEMANDA NA INDÚSTRIA DE LATICÍNIO – UM ESTUDO DE CASO

Victor Lopes de Souza

Edson de Jesus da Costa

Rayana Silva Alves Passoni

Walker Brum Lobato Filho

Marcos Paulo de Oliveira Motta

Resumo: O planejamento das atividades é uma necessidade que as empresas possuem nos dias atuais para manterem-se competitivas no mercado. Neste cenário a previsão de demanda se faz imensamente importante, seja na sua forma quantitativa ou qualitativa, podendo assim auxiliar os gestores em suas tomadas de decisões. Dessa forma este estudo tem por objetivo principal implementar uma previsão de demanda numa empresa de laticínios na Zona da Mata Mineira, e de forma específica levantar e analisar os dados, escolher o método que corresponde ao comportamento da demanda e realizar a previsão. Os métodos utilizados para a realização deste foram um levantamento bibliográfico, objetivando dar embasamento teórico, a fim de realizar um estudo de caso buscando conhecer os modelos quantitativos de previsão de demanda que tenha maior eficiência e menor erro de estimativa. Os resultados mostraram que o comportamento da demanda tem tendência ao crescimento por meio do método de correlação de Spearman, com isso o modelo mais adequado para o cálculo da previsão de demanda foi o dos Mínimos Quadrados (Regressão Linear). Por fim, conclui-se que o método dos mínimos quadrados teve uma grande eficiência segundo a demanda em estudo, dando suporte seguro para a tomada de decisão gerencial para os setores de estoque, processos produtivos e vendas.

Palavras-chave: Previsão de demanda; Regressão Linear, Laticíni

1. INTRODUÇÃO

O Brasil tem-se desenvolvido e crescido em produção de leite em todo âmbito nacional. Esse crescimento na produção de leite nos últimos 7 anos, dilatou-se como consequência a produção em 16% dos produtos lácteos, tendo um crescimento de 117% na importação desses produtos e redução de 5% de exportação. (ZOCCAL, 2017)

Com efeito, segundo Zoccal (2017), o mercado está cada vez mais competitivo graças à globalização, sendo assim cria-se uma instabilidade econômica e atinge o poder de compra da população, e isso tem refletido diretamente no consumo de derivados lácteos, colocando os produtores de leites e as empresas em situação de alerta, com isso as indústrias em sua maioria tem realizado estratégias com o objetivo de minimizar custos e continuar crescendo.

Para então reduzir custos, o planejamento estratégico da empresa deve contemplar de modo minucioso a gestão da demanda, tema esse que está inserida no campo da gestão de cadeia de suprimentos. Ter uma boa gestão de demanda é de suma importância para as empresas nos dias atuais, pois os resultados agregam muito nas necessidades do mercado em relação aos fornecedores, de modo a encontrar um equilíbrio estratégico entre a demanda obtida e a capacidade operacional por toda a extensão da cadeia de suprimentos.

Os objetivos da empresa não deve ser uma vertente contraditória com as suas capacidades como: estoque, mão de obra, recursos tecnológicos, sistemas, vendas, fornecedores, mercado, entre outros. É necessário prever as atividades de venda de produtos e/ou serviço, pois assim a empresa tem uma real visão de quanto ela conseguirá vender, além de acompanhar a inserção de seus produtos e/ou serviços no mercado. Para realizar essa estimativa de previsão, levantamentos de dados precisam ser feito de modo muito minucioso, como: histórico de vendas, mercado, política, economia, entre tantos outros que ajudam a mapear o cenário onde o produto e/ou serviço está inserido. Desse modo, a importância da previsão para Slack (1999, p. 257) “é, no entanto, um insumo (input) principal para a decisão do planejamento e controle de capacidade, que é normalmente responsabilidade da gerência de produção. Afinal, sem uma estimativa de demanda futura não é possível planejar

efetivamente para futuros eventos, somente reagir a eles”.

Com efeito, a falta de uma previsão de vendas na empresa, tem causado dificuldades para dimensionar os seus estoques, tanto de matérias-primas, quanto de produtos acabados, com isso acarreta problemas como falta ou excesso de matéria-prima, aumentando as despesas de estoques, além de produzir acima do necessário, deixando-os por mais tempo nos estoques de produtos acabados, diminuindo sua vida útil.

A atual pesquisa justifica-se devido a necessidade de programar a produção, dimensionar os estoques e nortear a equipe de vendas, pois os produtos lácteos produzidos pela mesma, são produtos perecíveis tendo em sua maioria validade de até 50 dias. Ou seja, quanto mais tempo se leva produzindo ou então esperando uma matéria-prima chegar para produzir, os produtos perdem dias em estoque causando grandes perdas para empresa.

Dessa forma, o artigo tem como objetivo principal desenvolver uma previsão de demanda visando eliminar estoques desnecessários de suprimentos e produtos acabados. De forma específica este estudo busca:

- Levantamento de dados: realizou-se pelo programa x onde foi pesquisado os dados de venda do produto x do ano de setembro de 2013 a agosto de 2017, assim com 4 anos de dados históricos de venda obteve-se uma maior facilidade de analisar o comportamento da demanda;
- Análise dos dados históricos de vendas: para analisar a variação e comportamento da demanda, utilizou-se o método de correlação de Spearman, onde de acordo com o resultado obtido pode-se analisar se está havendo um crescimento ou decréscimo;
- Escolher os métodos de previsão de acordo com a variação da demanda;
- Realizar o plano de previsão de vendas.

2. METODOLOGIA

Para realização desse artigo, foi feito um levantamento bibliográfico, tendo em vista um aporte teórico, com o intuito de dar embasamento ao tema proposto. Fora também realizada uma análise quantitativa, para então elaborar uma previsão de

demanda correspondente ao método mais adequado de acordo com os históricos de vendas e seus comportamentos. Com efeito, o estudo de caso foi desenvolvido para conhecer e implementar a previsão de demanda do produto de maior faturamento da empresa, dessa forma foram realizadas as seguintes etapas:

- **Levantamento de dados:** Através de uma observação verificou-se a necessidade de uma previsão de demanda para o produto com maior volume de vendas da empresa, devido o mesmo representar aproximadamente 35% do seu faturamento, para assim auxiliar a gerência em sua tomada de decisão. Foi feito o levantamento de dados através de relatórios dos históricos de vendas do produto estudado.
- **Análise dos dados:** Os dados foram agrupados mês a mês durante o período de setembro de 2013 até agosto de 2017. Com os dados organizados utilizou-se o método de correlação de Spearman para verificar se o produto tem tendência ao crescimento ou declínio.
- **Escolha do método:** Foi escolhido o modelo dos Mínimos Quadrados ou Regressão Linear para a elaboração da previsão de demanda, devido esse método ser utilizado em séries temporais que indicam tendência, mas não sazonalidade.
- **Desenvolvimento do estudo:** os dados coletados foram tabulados e analisados através do gráfico de linhas para entender seu comportamento. Depois de realizado os cálculos de previsão no método dos mínimos quadrados em cada mês, os resultados foram tabelados e demonstrados em uma única tabela.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1. DEMANDA DE VENDA E SEU COMPORTAMENTO

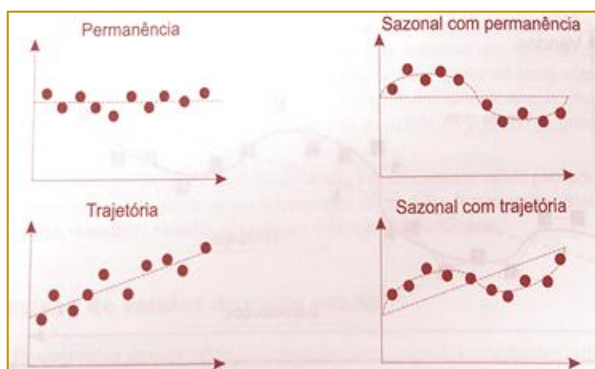
A demanda, segundo Lustosa (2008, p. 50), é a "disposição dos clientes ao consumo de bens e serviços ofertados por uma organização". Para Vasconcellos (2006, p. 31) a demanda "é a quantidade de determinado bem ou serviço que os consumidores desejam adquirir, num dado período, dada

sua renda, seus gastos e o preço de mercado." Ou seja, a demanda está relacionada diretamente em quando e como o cliente procura os produtos e serviços segundo suas necessidades de consumo. Para Portaluppi *et. al.* (2006) existem pelo menos oito tipos de demandas:

Negativa: quando o bem em questão não agrada os possíveis consumidores, que podem mesmo rejeitar o bem ou produto. Isto muitas vezes acontece quando uma marca ou produto é envolvido em algum escândalo; **Inexistente:** acontece quando o bem é desconhecido para o consumidor ou então não vê a utilidade em adquirir o bem; **Latente:** ocorre no caso de se verificar uma determinada necessidade, mas apesar de existir uma demanda, não existe um bem capaz de satisfazê-la; **Declinante:** é o caso de um produto que já teve uma alta demanda, mas que por algum motivo, ela está decrescendo; **Irregular:** verifica-se quando um produto é sazonal, ou seja, é direcionado para uma ocasião específica do ano, e por isso a procura aumenta nessa altura; **Plena:** é a demanda considerada ideal pela organização que vende um bem, significando que os objetivos de venda previstos foram alcançados; **Excessiva:** quando a procura por um determinado bem ou produto excede a capacidade de resposta da empresa, não conseguindo satisfazer a todos; **Indesejada:** "produtos prejudiciais à saúde atraíram esforços organizados para desestimular seu consumo", ou seja, fumo, álcool e demais produtos que, se vendem muito, é porque ainda falta consciência nas pessoas.

Assim, a demanda pode se comportar de acordo com a necessidade do cliente, isto devido ao espaço temporal em que ela está submetida, com isso é importante ressaltar que nem sempre a demanda é estável no decorrer do tempo, ela pode ser estacionária que quer dizer que não irá sofrer mudança no decorrer do tempo, diferente das demandas com tendência em que ao longo do tempo apresenta crescimento ou declínio. A demanda também pode ser classificada em estrutura sazonal onde a demanda varia, mantendo um padrão e repetindo-se no tempo, ou linear onde a demanda se mantém constante com baixíssimas alterações ao longo do tempo.

Figura 1 – Quatro hipóteses de comportamento das vendas



Fonte: Correa (2010)

3.2. PREVISÃO DE DEMANDA

Previsão é a ação de interpretar sinais ou dados no presente, para então antecipar os efeitos futuros. Para Heizer & Render (2001, p. 103) “prever é a arte e a ciência de prever eventos futuros. Isso pode envolver a utilização de dados históricos e a sua projeção no futuro com algum tipo de modelo matemático”, ou seja, para prever uma reação futura devem-se levar em conta todas as variáveis até o momento previsto, com efeito, através da previsão podemos alcançar estimativas em um determinado tempo futuro, mesmo com situações de incertezas previamente antecipadas ou não.

A previsão de demanda, também conhecido por previsão de vendas, é a ação de prever a busca e a procura dos clientes aos produtos produzidos e/ou serviços prestados pela empresa, é uma antecipação do comportamento do produto sobre as necessidades do cliente. Assim, as previsões norteiam todo o planejamento de marketing, processos e recursos. Para Slack (1999, p. 329) “a gestão da demanda engloba um conjunto de processos que fazem a interface da empresa com o seu mercado consumidor”. E assim, “a previsão de vendas funciona como uma espécie de bússola ou elemento

orientador para a produção”, salienta Chiavenato (2008, p. 54). Com efeito, para a realização da previsão de vendas é necessário a integração da empresa com o seu mercado consumidor, fornecedores e logística de distribuição.

3.3. ELABORAÇÃO DA PREVISÃO DE DEMANDA

Para construção da previsão de demanda é primeiramente necessário definir com clareza o objetivo em que está relacionado todo o projeto, pois o mesmo tem como uma de suas finalidades ajustar e orientar os recursos utilizados no processo produtivo: estoque e capacidade produtiva. O objetivo pode apresentar alguns outros aspectos importantes a serem ressaltados como: nível de precisão, estruturação da equipe para elaborar os procedimentos de previsão, definição de prazos e recursos fundamentais e etc. (LUSTOSA, 2008, p. 54)

A previsão de demanda é dividida em muitos métodos, sendo eles classificados basicamente em análises qualitativas ou quantitativas. A figura 2 ilustra melhor essa divisão com alguns métodos mais utilizados.

Figura 2 – Classificação e métodos de previsão de demanda



Fonte: Lustosa (2008)

3.3.1. MÉTODOS QUALITATIVOS

As previsões qualitativas “incorporam fatores como a intuição, as emoções, as experiências pessoais e o sistema de valores do tomador de decisões para alcançar uma previsão”. (HEIZER & RENDER, 2001, p. 105). Para a “os métodos baseados em opiniões e julgamentos pessoais, são denominados métodos qualitativos ou consenso de opiniões”.

3.3.2. MÉTODOS QUALITATIVOS

Os métodos “quantitativos caracterizam-se pelo emprego de técnicas estatísticas para obtenção das previsões” (LUSTOSA, 2008, p. 57), parafraseando, as técnicas de previsão quantitativa “utilizam uma variedade de modelos matemáticos que se baseiam em dados históricos e/ou variáveis causais para prever a demanda”. (HEIZER & RENDER, 2001, p. 105)

Com efeito, a análise quantitativa é um modelo que utiliza dados passados para prever o futuro, como já dito existem vários métodos estatísticos para realizar essas projeções, porém o estudo irá abordar apenas alguns deles, esses são: Média Móvel Simples, Média Móvel Ponderada, Modelo dos Mínimos Quadrados ou Regressão e Ajustamento Sazonal.

3.3.2.1 MÉDIA MÓVEL SIMPLES

Segundo Farias *et al* (2006), Média Móvel Simples é “um tipo de modelo de previsão

com série temporal de curto prazo, que prevê vendas para o período seguinte”. Segundo Peinado & Graeml (2007), esse método é direcionado para demandas que não tenha tendência e sazonalidade.

3.3.2.2 MÉDIA MÓVEL PONDERÁVEL

De acordo com Peinado & Graeml (2007), o que diferencia a Média Móvel Ponderada do modelo da Média Móvel Simples é que nele é dado um peso maior para os períodos mais recentes, ou seja, os dados mais recentes têm uma maior importância que os mais antigos. Normalmente a soma dos pesos utilizados é igual a um, isso ocorre para não precisar dividir a solução pelo somatório dos pesos. Assim como a simples apenas pode ser aplicado em demandas que não tenha tendência e sazonalidade.

3.3.2.3 SUAVIZAMENTO EXPONENCIAL

O método de suavizamento exponencial adota-se um peso de ponderação que de modo exponencial se projeta, não é uma técnica sugerida para demanda que apresenta tendência. Esse método utiliza-se uma constante de suavização chamada alfa (α) que pode variar de zero a um, assim quanto maior o valor dado a variável menos influência terá do último período real analisado. (PEINADO & GRAEML, 2007)

3.3.2.4 MÍNIMOS QUADRADOS OU REGRESSÃO LINEAR

Segundo Peinado & Graeml (2007), o modelo dos mínimos quadrados ou regressão linear é um método mais robusto e pode ser aplicado em séries temporais que têm uma tendência, mas que não sejam sazonais. Ele é

normalmente utilizado em produtos em fase de crescimento ou declínio. Para o cálculo da previsão de demanda é necessário determinar uma equação da reta através de uma regressão linear onde deve ser considerado o nível e a tendência das vendas anteriores, essa equação é promovida pela teoria dos mínimos quadrados.

$$D_i = a + b \times P_i \quad (1)$$

Onde: D_i = demanda no período i ;
 a = coeficiente de nível da demanda;

b = coeficiente de tendência da demanda;
 P_i = período i .

$$b = \frac{(\sum_{i=1}^n D_i \times P_i) - n \times \bar{D} \times \bar{P}}{(\sum_{i=1}^n P_i^2) - n \times (\bar{P})^2} \quad (2)$$

$$a = \bar{D} - b \times \bar{P} \quad (3)$$

Onde: a = coeficiente de nível da demanda;
 \bar{D} = demanda média dos n períodos;
 b = coeficiente da tendência da demanda;
 D_i = demanda do período i ;
 P_i = período i ;
 n = número de períodos considerados;
 \bar{P} = média dos períodos considerados.

3.4. MÉTODO DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN

O coeficiente de correlação de Spearman analisa os dados quando os mesmos se distanciam uns dos outros, dando a impressão de crescimento ou decréscimo num formato de curva. Quando o coeficiente é menor que zero os dados são estacionários, ou seja, não tem tendência crescimento, nem ao decréscimo, mas se o coeficiente for maior que zero, significa que ela não é estacionária. (SHIMAKURA, 2005)

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2-1)} \quad (4)$$

Onde: $d_i = rg(X_i) - rg(Y_i)$ é a diferença entre os dois postos de cada observação;
 n = é o número de observações.

variáveis comparadas, e a medida que esse coeficiente se aproxima de zero menor será essa associação. Quando esse resultado atinge -1 é denominada correlação negativa perfeita, ou seja, conforme uma variável aumenta a outra diminui, mas caso esse produto seja igual a 1 a correlação é chamada de positiva perfeita, isto é, na intensidade que um crescer o outro também crescerá. Já na condição do coeficiente se aproximar a zero essas relações não existem. (OLIVEIRA, 2017)

3.5. COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON

O coeficiente de Pearson é utilizado para medir o quanto duas variáveis se correlacionam. O resultado pode variar de -1 a 1, quanto mais próximo a esses dois valores maior será o grau de correlação entre as duas

$$r = \frac{\sum i (X_i - \bar{X}) \times (Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum i (X_i - \bar{X})^2 \times \sum i (Y_i - \bar{Y})^2}} \quad (5)$$

3.5.1. R-QUADRADO

O R^2 (R-quadrado), para Shimakura (2015), “representa a proporção da variabilidade na variável resposta explicada pela variável

preditora ou variável explanatória. Ele nos dá uma ideia de quão bem podemos prever a variável resposta a partir da(s) variável(eis) preditora(s)”, ou seja, força de influência da correlação dos dados.

$$R - \text{quadrado} = r^2 \quad (6)$$

3.6. ERRO DAS ESTIMATIVAS

O erro da estimativa tem como base o quanto as amostras variam-se, daí o erro padrão da estimativa ou erro padrão da amostra de regressão, traça uma margem de erro para o período estimado, desse modo a previsão real estará dentro dos limites dessa margem, onde

representada pelo limite mínimo que é igual ao valor do erro menos a previsão e ponto máximo, que é igual valor do erro acrescido ao da previsão, para estimar o erro padrão da estimativa utiliza-se a forma abaixo:

$$S = \sqrt{\frac{\sum E^2}{n-2}} = \sqrt{\frac{\sum (Y-\hat{Y})^2}{n-2}} \quad (7)$$

Onde: Y = demanda real;

\hat{Y} = demanda prevista;

n = quantidade de amostra.

4. ESTUDO DE CASO

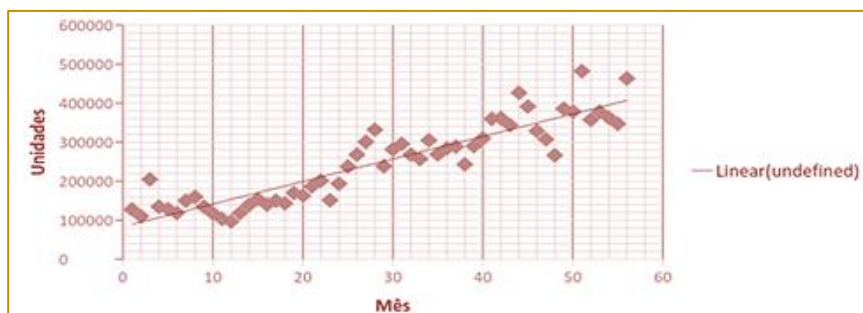
4.1. A EMPRESA

O estudo foi realizado em uma Indústria de Laticínios situada na região da zona da mata mineira, que devido a sua localização atende os mercados dos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santos. Sendo a sua principal área de atuação o estado do Rio de Janeiro onde obtém-se mais de 90% de seu faturamento. A empresa tem um portfólio de produtos, em que produz diversas variedades como queijos, bebidas lácteas e leite fermentado.

4.2. DISCUSSÕES E RESULTADOS

Foi disponibilizado pela empresa o acesso aos bancos de dados históricos de venda de janeiro de 2013 a agosto de 2017, no intuito de analisar o comportamento da demanda e assim fazer a projeção desta para o ano de 2018. Os dados foram então analisados e tabulados de modo sequencial e por data crescente, para então ser calculado o método de correlação de Spearman, a fim de identificar se a demanda é estacionária, caso $r < 0$, ou se a demanda não seja estacionária, caso $r > 0$. Por conseguinte, a demanda do produto em análise apresentou tendência ao crescimento, já que seu $r = 0,91$, mostrando que os métodos a serem utilizado para realização da previsão da demanda serão os métodos para séries não estacionárias com tendência ao crescimento de modo linear.

Gráfico 1 – Dispersão de dados



Fonte: Autor (2017)

Tabela 1 – Coeficiente de Spearman

Mês	tempo t	Vendas	Crescente	RT	Δ	$T = \Delta^2$
JAN - 2013	1	127846	96729	7	-6	36
FEV - 2013	2	110451	103158	3	-1	1
MAR - 2013	3	204905	110451	24	-21	441
ABR - 2013	4	134534	117723	9	-5	25
MAI - 2013	5	128241	118441	8	-3	9
JUN - 2013	6	118551	118551	6	0	0
JUL - 2013	7	150315	127846	15	-8	64
AGO - 2013	8	159845	128241	18	-10	100
SET - 2013	9	134929	134534	10	-1	1
OUT - 2013	10	117723	134929	4	6	36
NOV - 2013	11	103158	138997	2	9	81
DEZ - 2013	12	96729	139776	1	11	121
JAN - 2014	13	118441	143115	5	8	64
FEV - 2014	14	138997	150310	11	3	9
MAR - 2014	15	153717	150315	17	-2	4
ABR - 2014	16	139776	151107	12	4	16
MAI - 2014	17	150310	153717	14	3	9
JUN - 2014	18	143115	159845	13	5	25
JUL - 2014	19	169689	163187	20	-1	1
AGO - 2014	20	163187	169689	19	1	1
SET - 2014	21	186671	186671	21	0	0
OUT - 2014	22	201145	193273	23	-1	1
NOV - 2014	23	151107	201145	16	7	49
DEZ - 2014	24	193273	204905	22	2	4
JAN - 2015	25	237628	237628	25	0	0
FEV - 2015	26	268272	238370	31	-5	25
MAR - 2015	27	300918	243109	38	-11	121
ABR - 2015	28	331979	256830	43	-15	225
MAI - 2015	29	238370	266624	26	3	9
JUN - 2015	30	281459	268268	33	-3	9
JUL - 2015	31	295652	268272	37	-6	36
AGO - 2015	32	268268	269059	30	2	4
SET - 2015	33	256830	281459	28	5	25
OUT - 2015	34	304704	284518	39	-5	25
NOV - 2015	35	269059	288818	32	3	9
DEZ - 2015	36	284518	289676	34	2	4
JAN - 2016	37	288818	295652	35	2	4
FEV - 2016	38	243109	300918	27	11	121
MAR - 2016	39	289676	304704	36	3	9
ABR - 2016	40	309486	307567	41	-1	1
MAI - 2016	41	360019	309486	47	-6	36
JUN - 2016	42	361763	328951	48	-6	36
JUL - 2016	43	343976	331979	44	-1	1
AGO - 2016	44	426895	343976	54	-10	100
SET - 2016	45	391267	347089	53	-8	64
OUT - 2016	46	328951	357436	42	4	16
NOV - 2016	47	307567	360019	40	7	49
DEZ - 2016	48	266624	361763	29	19	361
JAN - 2017	49	385981	362635	52	-3	9
FEV - 2017	50	378653	378139	51	-1	1
MAR - 2017	51	482093	378653	56	-5	25
ABR - 2017	52	357436	385981	46	6	36
MAI - 2017	53	378139	391267	50	3	9
JUN - 2017	54	362635	426895	49	5	25
JUL - 2017	55	347089	463334	45	10	100
AGO - 2017	56	463334	482093	55	1	1
Total		12773135				2594
				Coeficiente de Spearman		0,911

Fonte: Autor (2017)

O método escolhido para então fazer a previsão de demanda após a análise do coeficiente de Spearman (r), foi o dos

Mínimos quadrados (Regressão Linear) e para isso os dados foram agrupados por mês, de modo que os anos estejam todos de forma

crecente. Sendo assim o método analisa de modo eficiente o comportamento da demanda numa mesma parcela de tempo, ou seja, no período de um ano, para que assim possa

levar em conta os acontecimentos decorrentes de cada mês ao longo dos anos, como feriados e outros.

Tabela 2 – Dados de vendas agrupados

DADOS						
MÊSIANO	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
JANEIRO	127846	118441	237628	288818	385981	1158714
FEVEREIRO	110451	138997	268272	243109	378653	1139482
MARÇO	204905	153717	300918	289676	482093	1431309
ABRIL	134534	139776	331979	309486	357436	1273211
MAIO	128241	150310	238370	360019	378139	1255079
JUNHO	118551	143115	281459	361763	362635	1267523
JULHO	150315	169689	295652	343976	347089	1306721
AGOSTO	159845	163187	268268	426895	463334	1481529
SETEMBRO	134929	186671	256830	391267		969697
OUTUBRO	117723	201145	304704	328951		952523
NOVEMBRO	103158	151107	269059	307567		830891
DEZEMBRO	96729	193273	284518	266624		841144
TOTAL	1587227	1909428	3337657	3918151	3155360	

Fonte: Autor (2017)

O método dos mínimos quadrados foi aplicado mês a mês, e com isso foi então fornecido para cada um destes, uma equação da reta que é composta pelo coeficiente linear + o coeficiente angular x período em que

deseja realizar a projeção ($a + b * X$). Na tabela 3 mostra cada coeficiente correspondente a cada mês e na tabela 4 mostra a equação da reta para cada mês analisado.

Tabela 3 – Coeficiente de regressão

Coefficientes	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto
Nível (a)	32631	53820	24928	60053,5	25748,7	35741,6	79161,3	69988	38164,3	41459,8	90993,7	35100
Tendência (b)	83917,3	73724,3	73117,9	60093	68664,7	64051,6	69033,5	61551,4	70950,5	70681,60	56783,5	87068,6

Fonte: Autor (2017)

Para verificar os níveis de correlação, utilizamos o método de Pearson que verifica o quanto uma variável está correlacionada (dependente) da outra, para isso é verificado o coeficiente de Pearson e quanto mais esse coeficiente for próximo de 1 (100%) mais forte é essa correlação. Com efeito, o menor

coeficiente de Pearson foi do mês de março com 0,8714, e o maior foi do mês de novembro com 0,9794, em média podemos dizer que 0,9453 ou 94,53% das vendas realizadas estão relacionadas com o tempo e as medidas estratégicas tomadas nesses períodos.

Tabela 4 – Equações

Mês	Equação da Reta
Setembro	$\hat{Y} = 32631 + 83917,0 * X$
Outubro	$\hat{Y} = 53820 + 73724,3 * X$
Novembro	$\hat{Y} = 24928 + 73117,9 * X$
Dezembro	$\hat{Y} = 60053,5 + 60093 * X$
Janeiro	$\hat{Y} = 25748,7 + 68664,7 * X$
Fevereiro	$\hat{Y} = 35741,6 + 64051,6 * X$
Março	$\hat{Y} = 79161,3 + 69033,5 * X$
Abril	$\hat{Y} = 69988 + 61551,4 * X$
Mai	$\hat{Y} = 38164,3 + 70950,5 * X$
Junho	$\hat{Y} = 41459,8 + 70681,6 * X$
Julho	$\hat{Y} = 90993,7 + 56783,5 * X$
Agosto	$\hat{Y} = 35100 + 87068,6 * X$

Fonte: Autor (2017)

Já o R quadrado verifica o quanto essa correlação teve influência, ou seja, em média 0,8948 ou 89,48% do crescimento das vendas (Y) estão relacionadas com o tempo e estratégias(X), assim podemos dizer que 10,52% dessa correlação provêm de fontes desconhecidas. O erro padrão em média foi de 40043 unidades que desvia em torno da reta de regressão. Quanto menor o erro-padrão da estimativa, melhor o modelo estimado. Para a análise dos resíduos foram feitos cálculos utilizando as equações de cada mês e o X igual ao ano do dado em

análise. Desse modo foi realizado posteriormente o cálculo do valor real – o valor previsto = resíduo. O resíduo é a parte do erro da previsão tanto para mais quanto para menos, ou seja, sua ineficiência que resulta no quanto passou ou faltou na previsão. Esse cálculo foi realizado nos anos em que os dados foram coletados, no período de 2013 a 2017. A porcentagem é o quanto de acerto há na projeção e a média desses resultados demonstra o quanto eficiente foi a previsão para o mês.

Tabela 5 – Resultados

Resultado da Regressão					
Mês	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão de estimativa	outras influencias
Janeiro	0,964210426	0,929701746	0,906268995	34472,54485	7,03%
Fevereiro	0,941470273	0,886366275	0,848488366	41871,29245	11,36%
Março	0,871378331	0,759300196	0,679066928	70962,74033	24,07%
Abril	0,896146812	0,803079109	0,737438812	55647,29266	19,69%
Mai	0,970766481	0,942387561	0,923183414	32028,61748	5,76%
Junho	0,954728726	0,91150694	0,882009254	40208,73044	8,85%
Julho	0,945271538	0,89353828	0,85805104	35785,05487	10,65%
Agosto	0,961041734	0,923601215	0,898134953	45719,54641	7,64%
Setembro	0,975184873	0,950985537	0,926478306	30122,89264	4,90%
Outubro	0,975710195	0,952010385	0,928015578	26171,79146	4,80%
Novembro	0,979352728	0,959131766	0,938697648	23864,23486	4,09%
Dezembro	0,9086455	0,825636645	0,738454968	43664,35183	17,44%
Média	0,945325635	0,894770471	0,855357355	40043,25752	10,52%

Fonte: Autor (2017)

A tabela 6 demonstra que o método foi 85,06% eficiente para o mês de janeiro até 2017.

Tabela 6 – Resíduos

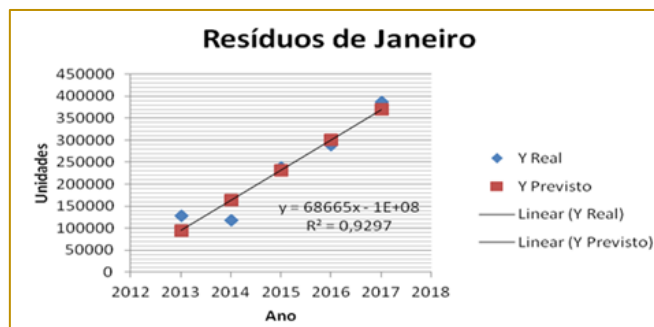
RESÍDUOS DE JANEIRO				
Períodos	Y Real	Y Previsto	Resíduos	Porcentagem
2013	127846	94413	33433	73,85%
2014	118441	163078	-44637	62,31%
2015	237628	231743	5885	97,52%
2016	288818	300408	-11590	95,99%
2017	385981	369072	16909	95,62%
Total				85,06%

Fonte: Autor (2017)

O gráfico 2 demonstra o comportamento da demanda real dos últimos anos do mês de janeiro e compara ao que foi previsto, assim

através da reta traçada pode ser visto o quanto a demanda desviou da previsão.

Gráfico 2 – Resíduos



Fonte: Autor (2017)

Após ter sido calculado a eficiência do método para todos os meses, foi então calculado a média das eficiências para todos

os meses e anos analisados, dando um total de 87,45% de eficiência total.

Tabela 7 – Resíduos

Eficiência	
Mês	(%)
Janeiro	85,06%
Fevereiro	86,27%
Março	78,30%
Abril	85,70%
Maio	89,10%
Junho	87,53%
Julho	90,13%
Agosto	85,21%
Setembro	90,60%
Outubro	93,96%
Novembro	92,34%
Dezembro	85,21%
Média	87,45%

Fonte: Autor (2017)

Por fim foi calculado a previsão de demanda para os meses de setembro de 2017 a agosto de 2018 utilizando as equações da reta para

os períodos correspondente aos anos da projeção.

Tabela 8 – Previsão de demanda

Período (X)	Ano	Mês	Previsão
5	2017	Setembro	452217,5
5	2017	Outubro	422441,5
5	2017	Novembro	390517,5
5	2017	Dezembro	360518,5
6	2018	Janeiro	437736,9
6	2018	Fevereiro	420051,2
6	2018	Março	493362,3
6	2018	Abril	439296,4
6	2018	Mai	463867,3
6	2018	Junho	465549,4
6	2018	Julho	431694,7
6	2018	Agosto	557511,6

Fonte: Autor (2017)

5. CONCLUSÃO

Os usos de ferramentas que auxiliam os processos gerenciais tornam-se cada vez mais importantes para os gestores ou pessoas que estejam à frente dos planejamentos estratégicos das empresas, deixando de ser uma opção e se tornando essenciais para auxiliar nas decisões a serem tomadas.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma avaliação dos dados coletados e através do método de correlação de Spearman confirmou que a demanda tem tendência ao crescimento, auxiliando na escolha do método mais adequado.

O uso do modelo dos Mínimos Quadrados (Regressão Linear) mostrou-se que a demanda tem uma alta correlação em média de 94,53% com o tempo e com as estratégias tomadas pela empresa, essa correlação sofre influência em média de 89,48% e 10,52% de outras influências externas não especificadas. Foi constatada uma eficiência do método em média 87,45%, e um erro padrão médio de 40044 unidades da previsão realizada tanto para mais quanto para menos. Analisado tais

informações, foi realizado a projeção da demanda para os meses de setembro de 2017 a agosto de 2018 segundo a equação da reta de cada mês.

Espera-se que a pesquisa realizada auxilie a empresa em suas tomadas de decisões, visando uma melhor programação de sua produção, e assim apoiando os setores de estoque (almoxarifado e produtos acabados), processos produtivos desde os recursos produtores necessários à sua capacidade, e por fim auxiliar a área comercial, evitando que falte o produto no mercado e diminuindo o tempo de estocagem do produto, já que o mesmo tem um alto nível de perecibilidade.

Propõe-se para um trabalho futuro a realização da comparação da demanda prevista com a demanda real obtida, a fim de verificar se o método escolhido se mostrou adequado ao estudo realizado.

Por fim, conclui-se que a implementação da previsão de demanda do método dos mínimos quadrados (regressão linear), trará uma maior confiabilidade nos processos produtivos e auxiliará aos gestores nas estratégias a serem traçadas.

REFERÊNCIAS

- [1] Chiavenato, Idalberto. Planejamento e Controle da Produção. 2ª ed. Barueri, SP: Manole, 2008.
- [2] Corrêa, Henrique L.; Giansi, Irineu G; Caon, Mauro. Planejamento, Programação e Controle da Produção. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [3] Farias, Odair Olívia de; Neto, Mário de Souza Nogueira; Nogueira, Carlos César Sales. Estudo comparativo da aplicação de modelos

clássicos de previsão de demanda no agronegócio. In: Organizações em contexto, Ano 2, n. 3, junho 2006.

[4] Heizer, Jay; Render, Barry. Administração de Operações. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 2001.

[5] Lustosa, Leonardo et al. Planejamento e Controle da Produção. 4ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2008.

[6] Oliveira, Juliane de Sousa; Neto, Agenor Sousa Santos. Aplicação da regressão linear

simples para previsão do valor de vendas do mercado farmacêutico no Brasil. In: XXXVI Enegep - Encontro Nacional de Engenharia De Produção, Joinville/SC, 2017.

[7] Peinado, Jurandir; Graeml, Alexandre Reis. Administração da Produção: Operações Industriais e de Serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

[8] Portaluppi, Jussara et al. Análise do atendimento e satisfação dos clientes: Estudo de caso de uma empresa de insumos agrícolas. In: Revista Ciên. Empresarias da UNIPAR, Umurama/PR, v.7, n.1, 2006.

[9] Shimakura, Silvia. Coeficiente de correlação de postos de Spearman. 08 de novembro de 2005. Disponível em: <<http://leg.ufpr.br/~silvia/CE701/node80.html>>. Acesso em: 10 de outubro de 2017.

[10] Shimakura, Silvia. R-quadrado. 08 de novembro de 2005. Disponível em:

<<http://leg.ufpr.br/~silvia/CE701/node83.html>>. Acesso em: 11 de outubro de 2017.

[11] Slack, Nigel; CHAMBERS Stuart; Johnston, Robert et al. Administração da Produção. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

[12] Vasconcellos, Marco Antonio Sandoval. Economia Micro e Macro. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

[13] Zoccal, Rosângela. Lácteos entre importações e exportações. Balde Branco, 20 de março de 2017. Disponível em: <<http://www.baldebranco.com.br/lacteos-entre-importacoes-e-exportacoes/>>. Acesso em: 15 de setembro de 2017.

[14] Zoccal, Rosângela. Ações e tendências nas indústrias de laticínios, 21 de julho de 2017. Disponível em: <<http://www.baldebranco.com.br/acoes-e-tendencias-nas-industrias-de-laticinios/>>. Acesso em: 15 de setembro de 2017.

Capítulo 25

GESTÃO DE ESTOQUES E PREVISÃO DE DEMANDA: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA AUTOMOTIVA

João Leonardo Alves Machado

Diogo Robson Monte Fernandes

Michelle Luise Soares da Silva Silveira

Resumo: Em anos recentes, as micro e pequenas empresas (MPE's) vem tendo um crescimento substancial e significativo na contribuição para o desenvolvimento econômico do país. Chegando a responder a 27% do PIB brasileiro (SEBRAE, 2015). Embora sua importância na economia brasileira, muitas destas MPE's têm um curto prazo de vida devido à dificuldade de implantação, administração e manutenção da empresa, decorrente da falta de gestão e planejamento estratégico. A busca por uma melhor gestão de estoques com o auxílio das ferramentas gerenciais disponibilizadas hoje em dia junto com métodos de previsão de demanda alavancariam gradativamente o nível de serviço e conseqüentemente o faturamento dessas organizações, tornando-as cada vez mais competitivas para se manter no mercado. Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar a gestão de estoques de uma pequena empresa de moto-peças, situada no município de Macaíba/RN e propor melhorias no gerenciamento de materiais e demanda. A partir de dados coletados da empresa como histórico de vendas e comportamento de produtos verificou-se que não havia estratégias de ressuprimento para evitar perda de vendas nem estratégias de equilibrar os níveis de estoques. Então, foi realizado um estudo aprofundado sobre a gestão de estoques, em que foi possível quantificar através de ferramentas de gestão de estoques e técnicas de demanda planejamentos estratégicos para a empresa.

Palavras-chave: Gestão de estoques, Micro e pequenas empresas, Previsão de demanda.

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em anos recentes, as micro e pequenas empresas (MPE's) vêm tendo um crescimento substancial e significativo na contribuição para o desenvolvimento econômico do país. Os números corroboram com tal afirmação. A partir da Tabela 1 abaixo, é possível notar como as MPE's vêm sendo as principais

geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). Na indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) e já se aproxima das médias empresas (24,5%). No setor de serviços, mais de um terço da produção nacional (36,6%) têm origem nas micro e pequenas empresas. Ainda de acordo com o SEBRAE (2015), considerando os três setores, as MPE's respondem por cerca de 27% do PIB brasileiro em 2011.

Tabela 5. Importância das MPE's entre 2009 - 2011

Setor	(%) Valor Adicionado	(%) N ^o Empresas	(%) Empregos Gerados	(%) Remunerações Pagas
Serviços	36,6	98,1	43,5	27,8
Comércio	53,4	99,2	69,5	49,7
Indústria	22,5	95,5	42	25,7

Fonte: Adaptado de Sebrae (2015)

Mesmo com a percepção da importância dessas empresas no cenário mercadológico brasileiro, estes pequenos negócios ainda são vistos como vulneráveis já que, geralmente, possuem restrições operacionais e financeiras. Embora contribuam de forma significativa para economia do país, algumas MPE's tem um curto prazo de vida devido à dificuldade sobre a implantação, administração e controle da empresa, decorrente da falta de planejamento e gestão estratégica.

Dentre os principais problemas vividos por essas empresas um deles é a gestão de estoques. Estoque significa capital imobilizado, o que gera custos, problemas com falta de materiais é algo comum o que gera perda de vendas e conseqüentemente queda no retorno de capital investido. Dessa forma, a busca pelo equilíbrio dos níveis de estoque favorece significativamente no faturamento da empresa e na redução de custos. Outro motivo para o gerenciamento dos estoques, segundo Ballou (2006) é assegurar que os produtos estejam disponíveis no tempo e na quantidade desejada pelo cliente, sem ocorrer falta ou ruptura de estoque. Fatores relevantes para a sobrevivência de qualquer organização em meio um mercado que se torna cada vez mais globalizado e competitivo.

Portanto, devido à importância que as MPE's, objeto de investigação, tem para a economia do país, o presente artigo tem como objetivo analisar a Gestão de Estoques no âmbito das Micro e Pequenas Empresas (MPE's), com a

finalidade de propor melhorias nesta área que é de vital importância para toda e qualquer organização independente do porte. Assim, estudo contempla uma pequena empresa atacado/varejista do ramo de moto-peças situada no município de Macaíba/RN. Após análise e dados levantados foram gerados, junto a ferramentas de gestão de estoques, cálculos para melhor gerir oferta e demanda.

O presente trabalho se desenvolverá, além da seção de (1) introdução, com as seções de (2) metodologia, descrevendo as etapas realizadas no estudo, a (3) revisão de literatura, no qual serão apresentados os conceitos em que a pesquisa está fundamentada. A seção (4) traz a discussão sobre os conceitos e ferramentas aplicadas na gestão de estoque e previsão de vendas e, por fim, a seção (5) com as considerações finais, onde é concluído o estudo e apresentadas futuras aplicações.

1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Grande parte das micro e pequenas empresas no país carecem de informações sobre sua própria gestão, dificultando seu desenvolvimento no mercado. É importante que sejam realizadas pesquisas e otimizações que envolvam esse tipo de empresas, aproximando a aplicação dos conhecimentos acadêmicos da realidade de mercado.

No estudo desenvolvido neste artigo foram aplicadas ferramentas de auxílio na gestão de

estoques de uma empresa que comercializa produtos automotivos e que desconhece tais ferramentas em sua gestão. A gestão de estoques numa empresa varejista envolve diretamente no orçamento e no fluxo de caixa da empresa tornando-se área vital para a sustentabilidade e crescimento da empresa no mercado.

1.3 OBJETIVO GERAL

O presente artigo apresenta a aplicação de ferramentas de gestão de estoques e previsão de demanda para otimizar a gestão da empresa e possibilita melhor previsibilidade de vendas para identificar os produtos prioritários ou de maior demanda por parte dos consumidores.

O resultado desse estudo pode beneficiar a competitividade da empresa no mercado em que compete, a partir de melhorias internas em sua gestão a partir de dados já existentes.

2. METODOLOGIA

O principal objetivo do estudo foi de apurar informações por meio da análise da gestão de estoques empregada e propor melhorias que possam vir a ser implementadas na organização, tais como um ponto ideal para novos pedidos junto ao fornecedor e uma melhor acurácia na previsão de vendas.

A pesquisa classifica-se como sendo, de acordo com Gil (2008), exploratória envolvendo um levantamento sistemático da literatura (artigos, livros, periódicos) e entrevistas com colaboradores com experiência no desenvolvimento da atividade de gestão de estoques e vendas na empresa. Quanto a abordagem, se caracteriza como quantitativa onde busca apontar numericamente o comportamento de determinado objeto que se quer ser abordado.

Esta pesquisa científica utiliza o método do estudo de caso, o qual consiste em um estudo profundo de um ou poucos objetos, que possam permitir seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2008).

A metodologia utilizada no presente trabalho foi desenvolvida através da coleta de dados feita em uma empresa de pequeno porte localizada no município de Macaíba/RN do ramo de moto-peças no 1º semestre de 2017, com o intuito de verificar e analisar o

comportamento de determinados produtos dentro de uma gama de mais de 8200 itens e assim melhor gerenciá-los de acordo com suas demandas. Através de entrevistas não estruturadas aos gestores da empresa foram coletados dados como, relatório de vendas, histórico de movimentação dos produtos (em estoque, saídas), junto com o software Microsoft Excel 2016 esses dados foram compilados em uma tabela e manipulados para melhor interpretação do comportamento dos itens.

A presente pesquisa foi realizada em uma pequena empresa atacado/varejista do ramo de peças para motocicletas localizado no município de Macaíba/RN. Com um quadro de funcionários de 36 colaboradores, a empresa atende o mercado local e outras cidades vizinhas. Tendo aproximadamente mais de 8.200 SKU's (itens cadastrados), a demanda dos mais variados tipos de peças é grande e o gerenciamento dessa grande quantidade de itens não é tarefa fácil, neste trabalho foi utilizado os itens que deram mais retorno financeiro no primeiro semestre de 2017 como base para estudos futuros.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 GESTÃO DE ESTOQUES

A gestão de estoque é o gerenciamento de produtos que ainda estão dentro dos armazéns que ainda não foram utilizados ou vendidos e que engloba desde a previsão da compra de insumos até o momento de expedição. Nos processos exercidos pela logística e cadeia de suprimentos, estoques estão sempre presentes, sendo uma parcela (significativa) nos custos logísticos de uma empresa e, também, de um país (Bowersox; Closs, 2001). Segundo Ballou (2006) "estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas". O custo de manutenção desses estoques pode representar de 20 a 40% de seu valor por ano" Ballou (2006). Os estoques podem ser de matéria-prima, materiais em processo, produtos acabados ou produtos para manutenção.

Um dos objetivos do gerenciamento de estoques é a redução de investimentos que as vezes podem não ter o retorno esperado, dando um uso eficiente nos meios internos da

empresa, minimizando as necessidades de investimento em capital. Os estoques servem como um amortecedor, preenchendo falhas que possa acontecer no processo produtivo. Vale lembrar que existe um ponto muito importante no que diz respeito a quantidade necessária de produtos que se deve manter armazenados, se pelo lado comercial altos níveis de estoque proporcionam disponibilidade total ao cliente, entregas no prazo, ausência de pausas na produção. Pelo lado financeiro esses mesmos níveis deixam os investimentos em capital imobilizados, custos elevados, perdas ou danos, obsolescência dentre outros fatores que implicam diretamente na receita da organização. A busca pelo equilíbrio no gerenciamento destes aspectos faz com as empresas se destaquem no mercado, mantendo e prospectando mais clientes devido ao nível de serviço bem oferecido quando se encontra tal equilíbrio.

3.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO DE ESTOQUES

Gerir os estoques não é tarefa fácil, por esse motivo foram criadas várias técnicas ao longo dos anos que auxiliam de forma mais eficiente no controle e gerenciamento dos ativos das empresas. Essas ferramentas são imprescindíveis para que sejam otimizados todos os processos que envolvem estoques desde sua aquisição, armazenagem até a sua expedição. Este artigo buscou algumas dessas técnicas para mostrar de forma pragmática como elas oferecem uma base importante para a gestão de materiais das organizações.

3.3 CURVA ABC

Esta ferramenta tem como objetivo classificar os itens de acordo com sua relevância na empresa, de acordo com critérios escolhidos pelos próprios gestores, como custo, retorno financeiro ou número de defeitos e variam de acordo com as suas necessidades. Baseado no princípio de Pareto, o qual observou que numa pequena parcela da população (29%), estava concentrada cerca de 80% da riqueza da região, é possível aplicar a curva ABC para identificar e classificar produtos de acordo com a necessidade de atenção, dada a sua relevância. (DESTRO, 2015).

Na administração de estoques esta ferramenta é importante para que se possa

gerir de forma mais eficiente os produtos armazenados. Slack (2009) sugere a classificação ABC conforme configuração seguinte:

- Itens da classe A correspondem a 20% de itens com grande valor agregado e que representam cerca de 80 % do valor total de estoque, ou de qualquer outro item em análise;
- Itens da classe B correspondem ao valor mediano, geralmente em torno de 30 % dos itens e isso representa por volta de 10 % dos itens em estoque, ou qualquer outro item em análise;
- Itens classe C correspondem ao valor mais baixo em análise, porém correspondem à maior parte do estoque total, sendo por volta de 50% dos itens, porém o valor é de 10% dos itens totais.

Como cada produto pertence a uma classe, e conseqüentemente, relevância dentro do estoque, é necessário um controle adequado para cada classe. Produtos pertencentes à classe A, representam maior percentual de investimento ou faturamento da empresa, demandando, portanto, maior atenção no volume de compra e na manutenção. Os produtos do tipo B, apresentam níveis de investimento médios, mas compõe uma parcela maior do volume de produtos do que a classe A. A classe C normalmente é composta pelo maior número absoluto de produtos analisados, mas com um total de investimento baixo, exigindo uma menor atenção em relação às classes anteriores.

Além de ser uma eficiente ferramenta a curva ABC pode ser utilizada por qualquer tipo de empresa independente de seu porte, podendo ser feita manualmente até mesmo com um software de baixo custo como o Microsoft Excel.

3.4 PONTO DE PEDIDO

Segundo Pozo (2010), o ponto de pedido (PP) é a quantidade de materiais que se tem em estoque e que garante o processo produtivo para que ele não sofra problemas de continuidade, enquanto se aguarda a chegada do lote de compras durante o tempo de reposição. Também conhecido como ponto de reposição ou ressurgimento, ele tem por objetivo iniciar um pedido de compra ou uma ordem de produção para que não haja falta de itens no estoque, por tanto, assim que um produto atinge seu nível mínimo em estoque deve ser iniciado PP. A falta de itens pode provocar paralisação em um processo

produtivo ou até perda de vendas. Para o cálculo do PP são considerados três aspectos essenciais que são; Consumo médio do item, Lead Time (Tempo de reposição) e o Estoque mínimo.

Ainda segundo Pozo (2010), determina-se o PP pela seguinte equação (Eq. 1):

$$PP = (C \times LT) + E_{min} \quad (\text{Eq. 1})$$

Onde:

PP = Ponto de pedido;

C = Consumo mensal do item;

LT = Lead Time;

E_{min} = Estoque Mínimo

3.5 ESTOQUE DE SEGURANÇA

Segundo Ballou (2006), estoque de segurança trata-se de uma certa quantidade em estoque necessária para suprir a demanda de algum produto dada a incerteza na própria demanda e no lead time (tempo em que se leva para iniciar, processar e finalizar uma atividade).

É de extrema importância que as empresas tenham níveis de estoque estabelecidos para que não haja transtornos entre elas e seus clientes. Para definir um bom nível de estoque elas precisam ter em mente noção da

rotatividade de todos os produtos pois sabe-se que estoques elevados podem levar a perdas (obsolescência, depreciação) significativas e custos (capital imobilizado, manutenção) elevados, em contrapartida baixos níveis podem afetar diretamente o processo produtivo, reduzir o nível de serviço da empresa pela indisponibilidade de tal produto no momento em que for demandado. O equilíbrio destas questões é importante para que não haja estoque zerado nem um nível muito alto de estoque.

Dessa forma, a empresa não tem paradas no processo produtivo em caso de fabricação de produtos, não há perda de vendas devido a disponibilidade constante de determinado produto dentre vários outros benefícios que uma boa gestão do estoque de segurança pode proporcionar. O estoque de segurança é calculado por (Eq. 2):

$$E_{seg} = (FS \times \sigma) \times \sqrt{\frac{LT}{PP}} \quad (\text{Eq. 2})$$

Onde:

FS = Fator de Segurança

σ = Desvio Padrão

LT = Lead Time (tempo de reposição)

PP = Periodicidade

A definição da constante do fator de segurança (FS) é baseada no percentual de nível de serviço, ou seja, no nível de

atendimento/disponibilidade dos produtos. Para tanto, definiu-se o FS de acordo com a Tabela 2.

Tabela 6. Nível de Serviço - Fator de segurança

Nível de Serviço	90%	91%	92%	93%	94%	95%	96%	97%	98%	99%	99,9%
FS	1,29	1,34	1,41	1,48	1,56	1,65	1,75	1,88	2,05	2,33	3,08

Fonte: Adaptado de Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010)

3.6 PREVISÃO DE DEMANDA

A previsão de demandas futuras é a base para todas as decisões estratégicas e de planejamento no gerenciamento de estoques. Para auxiliar na gestão de materiais, as empresas utilizam métodos que possam mostrar como se dar o comportamento dos consumidores de seus produtos com o intuito de equilibrar seus níveis de estoques e também para entender esse comportamento para melhor atendê-los.

Segundo Slack et al. (2009):

Existem duas abordagens principais para previsão. Os gerentes algumas vezes usam métodos qualitativos baseados em opiniões, experiência passada, mesmo boas adivinhações. Existe, também, a gama de técnicas quantitativas de previsão disponíveis para ajudar os gerentes a avaliar tendências e relacionamentos causais e fazer previsões sobre o futuro. Embora nenhuma abordagem ou técnica resulte em previsão exata, uma combinação entre abordagens qualitativas e quantitativas pode ser usada com grande efeito para integrar julgamentos especialistas e modelos preditivos.

As abordagens qualitativas envolvem a intuição e o julgamento de gestores qualificados para opinarem na demanda futura do produto/serviço (SLACK *et al.*, 2009). Já a quantitativa utiliza métodos

matemáticos e estatísticos para se projetar a demanda. Dessa forma, projeções da demanda bem elaboradas e robustas podem significar ganhos competitivos, econômicos e financeiros para empresa e para cadeia de suprimentos que ela se insere (NOVAES, 2015). Ainda de acordo com Novaes (2015) embora extremamente necessária, a previsão de demanda, por envolver desdobramentos futuros que dependem de aspectos políticos, econômicos e sociais está necessariamente sujeita a erros.

3.6.1 MÉTODOS DE PREVISÃO DE DEMANDA

Dentre os vários métodos quantitativos existentes será abordado nesta pesquisa apenas a média móvel aritmética, média móvel ponderada, modelo dos mínimos quadrados e o método de suavização exponencial. Apesar de se haver uma pequena desconfiança com previsões já que pelo fato do mercado ser sempre dinâmico e estar sujeito a variações, isso não diminui a importância da previsão da demanda na tomada de decisão do planejamento estratégico da organização.

A Média Móvel Aritmética (MMA) consiste, segundo Wanke e Julianelli (2006) na utilização da média dos últimos períodos e prever o valor posterior (Eq. 3).

$$P_j = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n} \quad (\text{Eq. 3})$$

Onde:

i = número de ordem de cada período mais recente

n = número de períodos utilizados para apurar a média móvel

D_i = demanda ocorrida no período i

P_j = previsão de demanda para o período j

De acordo com o somatório da demanda períodos anteriores, divididos pelo número total de períodos escolhidos obtém-se o valor projetado para o seguinte período.

O método da Média Móvel Ponderada (MMP) é similar, no entanto a mudança é na atribuição, junto com o conhecimento dos

gestores e histórico de dados passados, de pesos para os meses em que foi visto uma maior demanda de algum tipo de período, tornando a previsão mais eficaz quanto ao ressurgimento dos estoques. Além de levar em consideração somente os períodos mais recentes, também são dados pesos maiores para alguns períodos (Eq. 4).

$$P_j = (D^1 \times PE^1) + (D^2 \times PE^2) + \dots + (D^j \times PE^j) \quad (\text{Eq. 4})$$

Onde:

P_j = previsão para o período j

PE_i = peso atribuído ao período i

D_i = demanda do período i

O Método dos Mínimos Quadrados (MMQ) se baseia na equação da reta $Y = A + BX$ para calcular a previsão da demanda. Dessa forma, os valores adquiridos tendem a se aproximar dos existentes, reduzindo a diferença entre cada período e tornando as previsões mais homogêneas. O MMQ

consiste em ajuste de curvas selecionando a linha de menor ajuste aos pontos pelo cálculo da mínima soma dos quadrados dos desvios dos pontos à linha, seguindo uma tendência mais realista do que poderá ocorrer com o auxílio da projeção da reta (COUTO, et al., 2016). Usando a equação da reta (Eq. 5) deve-se calcular os valores de A, B e X:

$$Y = A + BX \quad (\text{Eq. 5})$$

Onde:

Y = Previsão em um período $X + 1$

A e B = Valores a serem obtidos mediante a tabulação de dados

X = Quantidade de períodos de consumo utilizados para cálculo da previsão

Os valores de A e B são desconhecidos, então é necessário usar a somatória dos

dados e resolver a equação seguinte (Eq. 6 e Eq. 7):

$$\sum Y = (n \times A) + (\sum X \times B) \quad (\text{Eq. 6})$$

$$\sum X \times Y = (\sum X \times A) + (\sum X^2 \times B) \quad (\text{Eq. 7})$$

O Método de Suavização Exponencial Simples (MSES) permite que seja alocado pesos para ponderar dados históricos passados e informações recentes, de maneira a melhor refletir formas de evolução da demanda (NOVAES, 2015). Ainda segundo Novaes (2015) ao contrário das médias móveis, o método de suavizações

exponencial requer poucos registros de dados para fornecer previsões. O processo de previsão é dinâmico, já que permite ajustá-lo facilmente as novas condições de mercado observadas no momento da análise.

A equação utilizada segundo Novaes (2015) é a seguinte (Eq. 8):

$$A_{t+1} = \alpha \times D_t + (1 - \alpha) \times A_t \quad (\text{Eq. 8})$$

Onde:

A_{t+1} = Previsão para o Período Desejado

D_t = Demanda Observada no Período Anterior

α = Constante de Suavização ($0 \leq \alpha \leq 1$)

A_t = Previsão do Período Anterior

Depois de realizado os testes de previsão é necessário verificar os erros de precisão encontrado em cada modelo e assim identificar qual o modelo que melhor se ajuste a organização.

A média simples do erro absoluto (*Mean Absolute Percentual Error*) (MAPE) é uma das técnicas de análise de variações de demanda (TAVARES, 2014). A precisão da previsão

refere-se e diferença entre os dados reais e o previsto, especificamente o quanto as estimativas se se aproximam da realidade. Previsões próximas dos dados reais significa um valor percentual mais baixo e está será mais aceita, já quando se nota valores percentuais enormes é sinal que a previsão precisa ser ajustada. Ainda de acordo com Tavares (2014), o erro médio do período é dado pela equação (Eq. 9):

$$EM_{p\%} = \left(\frac{D_r - P}{D_r} \right) \times 100 \quad (\text{Eq. 9})$$

Onde:

$EM_{p\%}$ = Erro Médio Percentual do Período

D_r = Demanda Real

P = Previsão de Demanda.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O estudo foi baseado em analisar e propor, com ajuda de ferramentas de gestão de estoques, melhorias no tocante à esse gerenciamento. Foi relatado pelos gestores que muita venda era perdida em virtude da ausência de materiais gerando vários transtornos financeiro e operacional. Dos pedidos que eram orçados nem todos eram faturados, na maioria das vezes faltavam itens no pedido. Assim, feito uma pesquisa sobre os principais problemas enfrentados, foi dado início a coleta de dados para fundamentar melhor o trabalho e realizar cálculos para ajuste da curva ABC, ponto de pedido, estoque de segurança e previsão de demanda com o intuito de reduzir ao máximo a ausência de materiais e proporcionar ganhos mais satisfatórios.

A partir dos dados coletados com a ajuda da Curva ABC se teve melhor visualização dos itens mais importantes e que deram origem aos outros métodos utilizados neste trabalho.

A partir de entrevistas com o gestores e colaboradores foi observado que a empresa não tinha planejamento estratégico nem políticas de estoque que pudessem otimizar a gestão de materiais. Dos 8.200 SKU's presentes na empresa, cerca de 4.543 itens foram vendidos, em qualquer volume, no período analisado, evidenciando um grande número de itens que não foram comercializados, apesar de compor o estoque da empresa.

Foi pedido um histórico de vendas do 1º semestre de 2017 e com isso comparado os pedidos orçados versus faturados. Nesse período, houve uma perda de aproximadamente 6,11% no faturamento da empresa devido à falta de um gerenciamento mais rigoroso, além de outros pedidos não realizados por falta de produtos.

Para demonstrar melhor a importância dos materiais foi elaborada a Curva ABC do faturamento de 1º semestre 2017, resultando em 4.543 itens vendidos nesse período, que

proporcionou uma melhor visão, através das classes A, B e C, do quanto cada item impactava no faturamento semestral e quais

produtos representam maior nível de importância na organização (Tabela 3).

Tabela 7. Classificação ABC com base nas vendas

	Classe A	Classe B	Classe C
% Faturamento	80%	15%	5%
Qtd. Itens	953	1354	2236
% Itens	21%	30%	49%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Como podemos observar na Tabela 3, 21% dos itens (953 unidades) representam cerca de 80% do faturamento do período, isso quer dizer que são os que requerem maior atenção quanto ao controle de estoques. Em seguida, os itens da classe B totalizando 30% (1.354 unidades) dos produtos comercializados e cerca de 15% do faturamento, por fim, os itens pertencentes à classe C, constituída por 49% (2.236 unidades) dos produtos vendidos e uma parcela de 5% do faturamento semestral, evidenciando a pouca necessidade de um controle mais rigoroso, visto que participam pouco no faturamento.

Após aplicação da Curva ABC em todos os itens vendidos pela empresa, ficou claro que poucos itens representavam grande parte do faturamento. Numa análise mais detalhada, foi possível observar que o item que contribui com maior parte do faturamento representa menos de 5% do faturamento semestral da empresa. Diante disso, selecionamos os itens que representavam maiores retornos financeiros, com pelo menos 1% do faturamento relativo da empresa. Como resultado, foram identificados quatro itens que atendiam essa condição. A Tabela 4 apresenta os códigos e os nomes desses itens.

Tabela 8. Itens com maior participação relativa no faturamento

Código	Nome / Fabricante	% do faturamento	Classe
9681	Oleo 4T 20W50 Preto (Unidade) Mobil	4,6	A
6108	MT_Camara 18 Kenda Kenda	1,9	A
15921	Oleo 4T 20W50 SL (LT) Ipiranga	1,8	A
9575	MT_Bateria 6 RTX6-LBS CG150 MIX/FAN 09/XRE300 09I Raiom	1,2	A

Fonte: Elaboração própria (2018)

Com os principais itens identificados, a partir da curva ABC, foram calculados o estoque de segurança para esses itens. O estoque de segurança serve como um amortecedor, caso haja algum imprevisto seja no processo produtivo ou na espera pela entrega de materiais pelo fornecedor. Aqui, nesse caso, ele serve para impedir que falte produtos enquanto se espera pelo ressurgimento. Então, de acordo com o consumo médio mensal obtido de cada produto calculou-se

seu ES necessário, junto com o desvio padrão também obtido do consumo dos meses anteriores. Com o Lead Time (tempo de reposição) girando em média de 5 dias, de acordo com os gestores, e determinando um nível de serviço (NS) de 99% (fator de segurança = 2,33) para os itens analisados, foi utilizado o Microsoft Excel 2016 para determinar o estoque de segurança de cada produto (Tabela 5).

Tabela 9. Estoque de segurança para principais produtos

Código	Nome / Fabricante	Estoque de Segurança
9681	Oleo 4T 20W50 PRETO (Unidade) MOBIL	604
6108	MT_Camara 18 Kenda Kenda	387
15921	Oleo 4T 20W50 SL (LT) Ipiranga	161
9575	MT_Bateria 6 RTX6-LBS CG150 MIX/FAN 09/XRE300 09I Raiom	34

Fonte: Elaboração própria (2018)

Outro indicador utilizado para construir uma política de estoques para a empresa foi o Ponto de Pedido (PP), a fim de corroborar com o objetivo de reduzir a ausência de materiais. O PP é importante para o reabastecimento de materiais levando em consideração o consumo do item, seja diário, semanal, mensal. Foi adotado neste trabalho o consumo médio mensal. Além disso, considera-se também para efeito de cálculo o estoque de segurança apresentado na Tabela 5 e o lead time de 5 dias.

O PP serve como o ponto que se deve iniciar uma ordem de compra que supra as necessidades antes que o estoque de segurança seja completamente utilizado. As informações devem ser sempre confiáveis para que não haja perda de vendas nem de oportunidade. Após todos os dados necessários recolhidos foi estabelecido o ponto de pedido aos produtos conforme a Tabela 6.

Tabela 10. Ponto de pedido para principais produtos

Código	Nome / Fabricante	Ponto de Pedido
9681	Oleo 4T 20W50 Preto (Unidade) MOBIL	805
6108	MT_Camara 18 Kenda Kenda	434
15921	Oleo 4T 20W50 SL (LT) Ipiranga	260
9575	MT_Bateria 6 RTX6-LBS CG150 MIX/FAN 09/XRE300 09I Raiom	43

Fonte: Elaboração própria (2018)

Com a mensuração dos estoques de segurança e pontos de pedido de cada um dos itens analisados servindo de base para a redução da falta de produtos na empresa, precisamos conhecer com maior precisão a demanda futura de cada um dos produtos para que a empresa possa garantir o atendimento aos clientes. Portanto, com os relatórios de vendas dos produtos mês a mês do primeiro semestre, foram calculadas as previsões de demanda para os meses de julho, agosto e setembro utilizando quatro métodos clássicos.

A partir dos dados coletados foram feitas as previsões com de acordo com a média móvel

simples (MMS), média móvel ponderada (MMP), método de suavização exponencial simples (MSES) que foi utilizado a constante α com valor de 0,3 e o método dos mínimos quadrados (MMQ). Após a realização dos testes foi utilizado a média simples do erro percentual absoluto (Mean Absolute Percentage Error) para verificação da precisão dos métodos de previsão utilizados.

Na Tabela 7 abaixo, estão discriminados o consumo mensal de cada um dos itens estudados, durante o primeiro semestre de 2017.

Tabela 11. Consumo mensal por produto

Cód.	Nome / Fabricante	Jan/17	Fev/17	Mar/17	Abr/17	Mai/17	Jun/17
9681	OLEO 4T 20W50 PRETO (UNIDADE) MOBIL	138	8	1313	1860	1800	1966
6108	MT_CAMARA 18 KENDA KENDA	200	301	218	238	300	400
15921	OLEO 4T 20W50 SL (LT) IPIRANGA	1	1	613	968	782	1131
9575	MT_BATERIA 6 RTX6-LBS CG150 MIX/FAN 09/XRE300 09I RAIOM	1	15	49	63	100	89

Fonte: Elaboração própria (2018)

De imediato nota-se a discrepância entre consumo. Isso acontece pela falta de planejamento estratégico em relação ao gerenciamento de materiais na empresa. Foi

relatado que a compra de materiais é feita aleatoriamente, quando zerado o estoque e até mesmo fica negativo devido falta de um rigoroso controle de estoque também, que é

dado o início a um processo de compra. Além do tempo perdido, vendas perdidas com o estoque zero, às vezes até negativo, ainda tem o tempo de reposição desses materiais que gera em média de cinco dias gerando grande perda financeira ao longo do tempo.

Com intuito de se precaver dessas faltas foram feitos os cálculos de previsão de

demanda para os meses de maio e junho já passados e com isso determinar a melhor técnica a ser proposta à empresa, a que mais se aproxima dos dados reais. Os resultados das previsões para o mês de maio e junho para se comparar com os dados reais estão na Tabela 8.

Tabela 12. Previsão de demanda por cada método

Cód.	Maio				Junho			
	MMS	MMP	MSEX	MMQ	MMS	MMP	MSEX	MMQ
9681	830	1153	898	2448	1024	1458	1121	2577
6108	239	241	239	247	251	260	257	293
15921	396	571	434	1274	473	687	512	1232
9575	32	43	34	87	46	65	52	119

Fonte: Elaboração própria (2018)

Após a realização das previsões para maio e junho foi feito o cálculo da Média Simples do Erro Percentual Absoluto (Mean Absolute Percentage Error - MAPE) para ficar qual método de previsão se aproximou mais dos dados reais.

Quanto menor o erro absoluto médio melhor é a precisão da previsão. A Tabela 9 apresenta

a diferença percentual entre o valor real de consumo e o valor previsto. Além de mostrar a diferença entre cada método de previsão, também foi calculada a média do total de erros para especificar de forma geral a que teve mais êxito nas previsões.

Tabela 13. Média do erro percentual

Cód.	Maio				Junho			
	Mms	Mmp	Msex	Mmq	Mms	Mmp	Msex	Mmq
9681	54%	36%	50%	36%	48%	26%	43%	31%
6108	20%	20%	20%	18%	37%	35%	36%	27%
15921	49%	27%	45%	63%	58%	39%	55%	9%
9575	68%	57%	66%	13%	49%	27%	41%	34%
Média %	48%	35%	45%	32%	48%	32%	44%	25%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Com isso nota-se que de acordo com o cálculo da MAPE a previsão que teve menor erro percentual foi o método dos mínimos quadrados, já que possui menor erro e conseqüentemente aproxima-se mais do consumo real, destacando-se como o melhor

método a ser utilizado pela empresa, além de ser uma ferramenta de baixa complexidade, traz também resultados significativos. Apesar de haver uma pequena desconfiança com previsões pela natureza do varejo dinâmico e sujeito à variações, não diminui a importância

da previsão da demanda na tomada de decisão do planejamento estratégico da organização. Analisadas as previsões e a conclusão que a mais assertiva dentre é a

MMQ realizou-se também as previsões para os meses de julho, agosto e setembro conforme as Tabelas 10, 11 e 12, respectivamente.

Tabela 14. Previsão de vendas para Julho (em unid.)

Cód.	Julho			
	Mms	Mmp	Msex	Mmq
9681	1181	1630	1306	2687
6108	276	313	296	378
15921	583	846	670	1417
9575	53	73	59	124

Fonte: Elaboração própria (2018)

Tabela 15. Previsão de vendas para Agosto (em unid.)

Cód.	Agosto			
	Mms	Mmp	Msex	Mmq
9681	1355	1660	-	3118
6108	289	312	-	407
15921	680	858	-	1656
9575	61	75	-	144

Fonte: Elaboração própria (2018)

Tabela 16. Previsão de vendas para Setembro (em unid.)

Cód.	Setembro			
	MMS	MMP	MSEX	MMQ
9681	1579	1714	-	3548
6108	287	315	-	436
15921	793	878	-	1894
9575	69	78	-	164

Fonte: Elaboração própria (2018)

Foram utilizados quatro métodos de previsão de demanda para todos os meses estudados, com exceção dos meses de agosto e setembro na aplicação do Método de Suavização Exponencial (MSES), pois, pela natureza da própria ferramenta necessitar tanto da demanda real anterior quanto da previsão para o período anterior ao que se deseja nova previsão, tornando impossível de

aplicá-lo por falta de dados de consumo reais dos meses de julho, agosto e setembro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estoque é um elemento essencial gerenciamento atual e futuro da organização (TAVARES, 2014). Partindo dessa afirmação o presente trabalho teve o intuito de demonstrar

a importância que as micro e pequenas empresas vêm apresentando na economia brasileira mesmo em tempos de crise e como um bom gerenciamento de seus processos logístico, principalmente na gestão de estoques, pode acarretar em redução de custos gerando ganhos significativos tornando-as cada vez mais competitivas no mercado.

Para atingir os objetivos do trabalho, foram analisados o gerenciamento de estoque e de demanda de uma pequena empresa de motocicletas no município de Macaíba/RN, observando a falta de políticas de estoques e de previsão de demanda. Com isso, a metodologia consistiu em elaborar a curva ABC para demonstrar a importância de cada produto no faturamento da empresa, melhorando o modo de como tratar cada produto. Para melhor dimensionamento dos estoques elaborou-se o estoque de segurança junto com ponto de pedido, a fim de minimizar a ruptura nos estoques de materiais, mantendo sempre disponível a variedade de produtos. Para a previsão de demanda foram aplicadas a média móvel

simples, média móvel ponderada, método de suavização exponencial simples e o método dos mínimos quadrados. Constatou-se que o método dos mínimos quadrados seria o melhor e o que mais se adequa a organização por ter mostrado o menor erro médio percentual.

A presente pesquisa teve como base algumas dentre tantas outras ferramentas disponíveis na literatura, mas importantes, que mostram como melhorar o gerenciamento de materiais. Essas interligadas à outras ferramentas colaboram muito mais para a otimização nos processos de uma das áreas primárias da logística que é a Gestão de Estoques.

Torna-se evidente, por tanto, que a gestão estratégica de estoques interligado a um planejamento de demanda pode proporcionar ganhos significativos à empresa, devido também à redução de custos pelo equilíbrio no nível dos estoques e diminuição da perda de vendas e oportunidades. Parte dessa gestão estratégica pode ser orientada por uma política de estoques que possibilite a empresa conhecer a demanda dos clientes e ter maior controle sobre seus estoques.

REFERÊNCIAS

- [1] Ballou, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial. 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- [2] Bowersox, D. J., Closs, D. J. Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.
- [3] Couto, L. F., Leao, C. A., Tannus, B. G., Carneiro, M. S. A aplicação de métodos de previsão e sua influência na lucratividade de uma relojoaria. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. pág.6. 2016.
- [4] Destro, I. Inventário geral versus inventário cíclico: Qual a melhor opção para combater divergência de inventário e melhorar os indicadores de estoque e de atendimento ao cliente?. Mundo Logística, Curitiba, v. 8, n. 44, p.33-35, jan. 2015.
- [5] Dias, M. A. P. Administração de Materiais – Uma Abordagem Logística. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- [6] Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [7] Gonçalves, P. S. Administração de materiais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [8] Novaes, A. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- [9] Pozo, H. Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais. Ed. Atlas, 2010.
- [10] Sebrae. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Brasília/DF, 2015. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 29 de outubro de 2018.
- [11] Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. Administração da Produção. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [12] Tavares, P. R. d. S. Gestão Estratégica de Estoques e Planejamento Avançado de Demanda. 1. ed. Maringá, PR: Editora Mag, 2014.
- [13] Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. Cadeia de Suprimentos Projeto e Gestão: Conceitos, Estratégias e Estudos de Caso. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2010.
- [14] Wanke, P., Julianelli, L. Previsão de Vendas: Processos Organizacionais & Métodos Quantitativos e Qualitativos. São Paulo: Atlas, 2006.

Capítulo 26

APLICAÇÃO DA ANÁLISE DE REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA AFERIR A TAXA DE SUSTENTABILIDADE DE UM PAÍS: UMA FERRAMENTA PARA A MEDIÇÃO DO IMPACTO AMBIENTAL NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Giovani Glaucio de Oliveira Costa

Resumo: O objetivo do artigo foi disponibilizar uma ferramenta para calcular a taxa de sustentabilidade de uma dada nação, com a aplicação da análise de regressão múltipla, levando em conta três fatores implicantes na qualidade ambiental: o tamanho da população (P), o nível de afluência dessa população e o nível de tecnologia (T). Foi estimada a *Equação IPAT*, que fornecerá o grau ou a taxa média de sustentabilidade de uma região ou país. A utilização do modelo matemático deverá retornar um número relativo, em termos percentuais, em termos médios, que quantifique, aproximadamente, o quão sustentavelmente uma nação está atuando. A *Equação IPAT* é uma ferramenta preliminar de medição de níveis de sustentabilidade. Tem metodologia simples para que se possa aferir em escala popular a taxa de impacto ambiental de um país ou até mesmo de uma empresa. Esta ferramenta tem uma eficácia muito precisa, além de ser simples e operacionalmente viável no dia a dia em estâncias governamentais e organizacionais.

Palavras-Chave: taxa de sustentabilidade; medição; análise de regressão múltipla; Equação IPAT; país.

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade ganhou notoriedade e passou a fazer parte da agenda global de preocupações, a partir da constatação, na passagem do século XX para o século XXI, de que os padrões de produção e consumo não poderiam ser sustentados, considerando os recursos disponíveis. A realidade mostrava que a manutenção dos atuais níveis de consumo, exploração dos recursos e uso de energia geraria degradações sócio-ambientais de altas proporções e irreversíveis, colocando uma interrogação, até mesmo, no futuro da humanidade. Sendo assim, neste contexto, passou-se a exigir respostas das nações, no sentido de obter padrões responsáveis de produção e consumo, através de uma gestão pró-ativa dos recursos, além de reduzir a poluição ambiental, eliminar desperdícios e diminuir os índices de pobreza.

Segundo a WCED (1987), desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade de atendimento das necessidades das gerações futuras. Este deve estar inserido, de acordo com Costanza (1991), num contexto de relação entre as dinâmicas econômica, social e ambiental, onde tem-se a constante busca pela eficiência econômica, a justiça social e a qualidade ambiental.

Neste sentido, o problema de pesquisa se constitui em disponibilizar um indicador da taxa de sustentabilidade ambiental de um país.

Sendo assim, o objetivo do artigo é disponibilizar uma ferramenta para calcular a taxa de sustentabilidade de uma dada nação analisada, com a aplicação da *Análise de Regressão Múltipla*, levando em conta três fatores implicantes na qualidade ambiental: o tamanho da população (P), o nível de afluência dessa população, expressa na produção por pessoa (A), e o nível de tecnologia, expressa pela quantidade de poluição gerada por unidade de produção (T). Neste sentido, a questão de pesquisa é: *Qual modelo matemático pode expressar o nível de sustentabilidade de um país?*

A utilização do modelo matemático deverá retornar um número relativo, em termos percentuais, conveniente, que quantifique, aproximadamente, o quão sustentavelmente uma nação está atuando. Este valor seria

obtido através de uma equação de regressão múltipla, que definida como *Equação IPAT*.

A *Equação IPAT* fornecerá o grau ou a taxa média de sustentabilidade de uma região ou país. Essa equação declara que a sustentabilidade ambiental é igual ao impacto ambiental das atividades da nação, o que, por sua vez, é determinado pela multiplicação de três fatores: o *tamanho da população* (P), o nível de *afluência dessa população*, expressa na produção por pessoa (A), e o *nível de tecnologia*, expressa pela quantidade de poluição gerada por unidade de produção (T). Um aumento em um ou todos esses fatores pode ampliar os impactos ambientais e diminuir a sustentabilidade.

Aplicar a *Equação IPAT* a diferentes países revela um impacto e níveis de sustentabilidade variados. Por exemplo, uma nação agrícola com uma população grande, mas pouca afluência ou tecnologia simples — como a Guiana, na costa norte da América do Sul —, são mais sustentáveis do que um país em desenvolvimento que usa tecnologia poluente, como o Iraque. Os países escandinavos têm altas taxas de sustentabilidade devido às suas tecnologias limpas e afluência moderada.

2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Segundo Souza et al (2008) no final do século XX, verificou-se um alerta quanto à capacidade da natureza continuar oferecendo todos os recursos necessários para a sobrevivência da humanidade. Por um lado, o crescimento da população, por si só, já permite que muitos dos recursos naturais se esgotem em poucos anos. De forma paralela, o consumo desordenado e a exploração das riquezas naturais sem a devida reposição têm contribuído para o estágio atual de degradação sem precedente na história, sendo decorrente do processo de desenvolvimento econômico corrente.

Conforme descrito por Monzoni et al (2006), no século XXI surge de maneira forte e contundente a agenda da sustentabilidade, reconhecendo os vários problemas sociais e ambientais não tratados pelos sistemas econômicos. Neste sentido, Savitz (2007) argumenta que a sustentabilidade está se transformando rapidamente numa tendência dominante, pois as iniciativas sustentáveis evoluíram ao longo dos estágios de heresia, inviabilidade, idealismo e, finalmente, bom

senso, em função do respeito ao equilíbrio entre as perspectivas ambiental, social e econômica.

De acordo com Ruthes e Nascimento (2006), regiões sustentáveis são aquelas que conseguem promover, de forma equilibrada e harmônica, crescimento econômico, qualidade de vida e respeito ao meio ambiente. A idéia é promover progresso econômico de forma responsável, tanto socialmente quanto ambientalmente.

Ainda segundo os autores, o desenvolvimento sustentável decorre, então, da combinação equilibrada de desenvolvimento econômico com justiça social e domínio dos problemas ambientais. Em outras palavras, Souza et al (2008), dizem que não existe mais espaço para que o capital econômico consiga se acumular e reproduzir sustentavelmente onde não exista um conjunto de outras dimensões, baseadas, principalmente, em aspectos sociais e ambientais. Sendo assim, continuam os autores, o desenvolvimento sustentável refere-se à sustentabilidade econômico-social-ambiental, sendo, portanto, uma integração destas perspectivas em uma única.

Para Vellani e Ribeirão (2006), a sustentabilidade pode ter três dimensões: a econômica, a social e a ambiental. Essas dimensões são conhecidas como *Triple Bottom Line (TBL)* da sustentabilidade.

O *TBL* reflete a necessidade de uma atuação equilibrada no *bottom line* econômico, no *bottom line* social e no *bottom line* ambiental, mantendo, então: a sustentabilidade econômica, ao gerar riqueza; a sustentabilidade social ao estimular a educação, cultura, lazer e justiça social; e a sustentabilidade ambiental ao manter ecossistemas vivos, com diversidade e vida (VELLANI; RIBEIRÃO, 2006).

Jacobi (1994) destaca que a busca pela sustentabilidade envolve, simultaneamente, resolver de forma inter-relacionada questões complexas, tais como crescimento econômico, exploração de recursos naturais, pobreza e distribuição de renda, que têm natureza econômica, ambiental e social.

Lima et al (2008) ressaltam a abrangência destas três perspectivas: econômica, social e ambiental, na formação do que Sachs (2007) denominou de *ecossocioeconomia*. A perspectiva econômica trata da alocação e distribuição eficiente dos recursos naturais

em uma escala apropriada. Já a perspectiva social, refere-se à preocupação com o bem-estar humano, através do acesso a serviços básicos: água limpa e tratada, ar puro, serviços médicos, segurança, proteção e educação, dentre outros. Por fim, a perspectiva ambiental representa a utilização do potencial encontrado nos diversos ecossistemas, com um nível mínimo de deteriorização dos mesmos, de forma a não comprometer sua existência a longo prazo.

A amplitude e a importância do conceito de desenvolvimento sustentável fazem com que se torne necessário o desenvolvimento de sistemas de informação para apoiar o processo de gestão do mesmo, através da elaboração de metodologias para mensuração do nível de sustentabilidade. Faz-se necessário, então, a criação de um ferramental que auxilie no acompanhamento e avaliação dos avanços e/ou retrocessos do desenvolvimento sustentável, por meio da utilização de um conjunto de indicadores relacionados à sustentabilidade, tornando-a mensurável e assim mais facilmente operacionalizada.

Lima et al (2008) e Barddal e Alberton (2008) relatam a existência de três modelos de indicadores de sustentabilidade: *Ecological Footprint Method*, *Barometer of Sustainability* e *Dashboard of Sustainability*.

O *Ecological Footprint Method* permite estimar as exigências de consumo de recursos e a assimilação de resíduos de uma determinada população ou economia em termos de área correspondente de terra produtiva ou água, fundamentando-se no conceito de capacidade de carga. Assim sendo, revela a área de ecossistema necessária para assegurar a sobrevivência de uma determinada população. Para tanto, é preciso considerar as implicações (coeficientes técnicos) de cada tipo de consumo (alimentação, habitação, transporte, bens de consumo e serviço) em termos de demanda por recursos naturais.

Já o *Barometer of Sustainability* procura, através da consideração equilibrada das dimensões ambiental e social, efetuar a medição do progresso de uma localidade em direção à sustentabilidade, indicando, nesta configuração bidimensional, a situação da mesma, que varia desde circunstâncias ruins até boas em relação ao desenvolvimento sustentável.

Por fim, o *Dashboard of Sustainability* tem como objetivo medir a utilização de estoques e fluxos das dimensões do desenvolvimento sustentável (ambiental, social, econômica e institucional). Seus indicadores podem ser avaliados a partir de dois critérios: importância e desempenho. A visualização dos indicadores se dá graficamente, através de um painel de controle ilustrado a partes de uma escala de cores: vermelha para situação crítica, amarela para situação intermediária e verde para situação excelente. Este permite avaliar a performance de cada uma das dimensões individualmente ou de forma agregada. Estas características tornam esta ferramenta muito atrativa, principalmente em função da visão holística e da facilidade de interpretação dos resultados (comunicação visual).

Todos os elementos discutidos neste item evidenciam a complexidade e a importância do conceito de desenvolvimento sustentável. Neste sentido, percebe-se a necessidade de se construir mais ferramentas que mensurem o nível de sustentabilidade do processo de desenvolvimento de uma região (país, município, etc.). É exatamente neste contexto que se propõe este trabalho, pois procura-se, através da aplicação da *Análise de Regressão*, verificar o nível de sustentabilidade, de modo relativo e multidimensional, através do cálculo da *Taxa de Sustentabilidade (Equação IPAT)*, que envolve a perspectiva ambiental de um dado país em análise.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa pode ser caracterizada, de acordo com Vergara (2009), como sendo descritiva e quantitativa, pois procura-se através da aplicação da Análise de Regressão Múltipla estimar uma equação linear que retorne a taxa de sustentabilidade de uma nação.

O processo de amostragem é não probabilístico, pois parte-se de uma escolha deliberada de 200 países do mundo para estimar a equação de regressão do comportamento da taxa de sustentabilidade

de uma nação. Isso torna a amostragem por conveniência. Mesmo assim, teve-se a preocupação de escolher um grupo de países que fosse relevante no contexto mundial.

Os dados utilizados são secundários e extraídos basicamente de duas fontes: do *Relatório de Desenvolvimento Humano 2007-2008 do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)* e do artigo de Kassai et al (2008). Da primeira fonte vieram todas as informações sobre o tamanho da população (P), o nível de afluência dessa população, expressa na produção por pessoa (A), e o nível de tecnologia, expressa pela quantidade de poluição gerada por unidade de produção (T).

A taxa observada de sustentabilidade foi obtida através *Saldo Acumulado das Emissões e Capturas de Carbono (Saldo de Emissão)*.

O *Saldo de Emissão* representa, em termos per capita, o saldo residual do balanço entre emissões e capturas de carbono, convertido para US\$. Os valores representam um cenário mediano em relação a posições otimistas e pessimistas no que diz respeito ao desmatamento e o uso de tecnologia. Está apresentado em milhares de dólares americanos per capita (US\$-Mil per capita). Este é, neste trabalho, que buscou-se o valor observado do indicador da perspectiva ambiental da sustentabilidade de cada país da amostra. Quanto mais baixo, pior a situação do país em termos ambientais, pois as emissões ultrapassam as capturas de carbono. O *Saldo de Emissão* foi, então, convertido na proposição de um índice relativo, em termos percentuais, que se configura numa taxa real de sustentabilidade dos países analisados.

Todas as variáveis independentes ou explicativas são originalmente de natureza métrica, mas neste estudo serão tratadas como categóricas no processo de modelagem, para simplificação da utilização futura da ferramenta, podendo assim ser tornar popularmente conhecida e utilizada.

As variáveis da modelagem estão descritas na tabela 1 apresentada abaixo:

Tabela 1 - Descrição das Variáveis da Análise de Regressão Múltipla

Variáveis	Descrição
População	1.Pequena 2.Média 3.Grande
Afluência	1.Pouca 2.Moderada 3.Muita
Tecnologia	1.Limpa 2.Simples 3.Poluyente
Ipat	0 a 1
Impacto da População, Afluência e Tecnologia no Sistema Ambiental da Região	

Fonte: O Autor (2018).

A *Análise de Regressão Múltipla* é o estabelecimento de uma relação, traduzida por uma equação linear, que permite estimar e explicar o valor de uma variável em função de duas ou mais variáveis.

A Análise da Regressão Linear Múltipla, então, estimará uma equação matemática (*Equação IPAT*) que descreverá o nível de sustentabilidade média de um país em função de várias variáveis explicativas ou independentes, quais sejam: o *tamanho da população (P)*, o nível de *afluência dessa população*, expressa na produção por pessoa

(A), e o *nível de tecnologia*, expressa pela quantidade de poluição gerada por unidade de produção (T).

Equação IPAT será estruturada por uma análise de regressão linear múltipla porque esta é uma técnica da análise multivariada apropriada para a modelagem da regularidade de uma variável com múltiplos indicadores exógenos.

Na análise de regressão múltipla, a explicação da variável resposta pode se escrita na forma de um modelo:

Resposta = valor médio de Y + erro

O modelo indica que a resposta de uma variável explicada é dada pelo valor médio de Y acrescida de uma quantidade, chamado erro.

O modelo de regressão múltipla é o que contém várias variáveis explicativas. Logo, podemos escrever o modelo de regressão múltipla da seguinte maneira:

$$Y = \alpha + \beta_i X_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_p X_p + \varepsilon_i \quad (2)$$

Onde α e β_i são os coeficientes do modelo, isto é, os parâmetros a serem estimados.

Logo a *Equação IPAT* toma a forma,

$$\text{Equação IPAT} = \alpha + \beta_1 \text{População} + \beta_2 \text{Afluência} + \beta_3 \text{Tecnologia} + \varepsilon_i \quad (3)$$

A expressão (1) será estimada pelo método de mínimos quadrados ordinários, mas antes verificados alguns pressupostos básicos,

Variável resposta quantitativa;

Variável resposta normalmente distribuída;

Erros independentes.

As estimativas de α e os pesos de regressão β_i foram obtidos partir da base de dados com os valores para cada variável exógena (*População, Afluência e Tecnologia*) e um

valor para a variável endógena do modelo (*Equação IPAT*).

4 RESULTADOS

Antes de avançar com a análise, deve-se verificar se os pressupostos são respeitados. Quanto ao tipo de variáveis não há qualquer impedimento, porque a variável resposta é quantitativa e as variáveis explicativas tanto podem ser quantitativas como qualitativas.

Falta verificar se a variável resposta segue uma distribuição normal.

Tabela 2 - Teste de Normalidade da Variável Explicada

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Taxa de Sustentabilidade (IPAT)	.222	200	.000	.808	200	.000

a. Lilliefors Significance Correction

A tabela 2 revela que tanto pelo *Teste K-S* quanto pelo *Teste S-W*, rejeita-se a hipótese nula da normalidade da IPAC. Contudo, a análise de regressão costuma ser robusta a

este pressuposto e, portanto, não deverá implicar em problemas de precisão de estimativas.

Tabela 3 -Verificação da Independência dos Erros - Teste de *Durbin-Watson*

Model Summary ^a										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.999 ^a	.999	.999	.01388	.999	51679.663	3	196	.000	2.046

a. Predictors: (Constant), Tecnologia, População, Afluência
b. Dependent Variable: Taxa de Sustentabilidade (IPAT)

Os valores da estatística D de *Durbin-Watson* são interpretados da seguinte forma:

$D \approx 0 \rightarrow$ resíduos positivamente autocorrelacionados.
 $D \approx 2 \rightarrow$ resíduos não são autocorrelacionados.
 $D \approx 4 \rightarrow$ resíduos negativamente autocorrelacionados.

Quando o valor do teste está perto de 2 significa que o teste não é significativo e que os erros são independentes.

A estatística de *Durbin-Watson* é $D=2,046$, o que implica em independência dos erros.

Pode-se, então, prosseguir com o estudo, pois os principais pressupostos estão atendidos.

Tabela 4 - Teste da Existência de Regressão

ANOVA

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.862	3	9.954	51679.663	.000 ^a
	Residual	.038	196	.000		
	Total	29.900	199			

a. Predictors: (Constant), Tecnologia, População, Afluência
b. Dependent Variable: Taxa de Sustentabilidade (IPAT)

A interpretação dos parâmetros de uma regressão deve se dá sob dois pontos de vista, sendo o primeiro associado à regressão como um todo e o segundo associado a cada coeficiente analisado separadamente.

O teste de existência de regressão e do poder de explicação se referem à análise global de regressão múltipla e a análise das estimativas da equação da reta de regressão dizem respeito à análise de estimativas individuais.

Iniciando a interpretação da regressão como um todo, o valor- $p=0,000 < 0,05$; o que implica que a variável *Equação IPAC* é explicada/influenciada pelas variáveis incluídas no modelo: o *tamanho da população (P)*, o nível de *afluência dessa população*, expressa na produção por pessoa (A), e o *nível de tecnologia*, expressa pela quantidade de poluição gerada por unidade de produção (T).

Tabela 5 - Poder de Explicação do Modelo

Model Summary										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.999 ^a	.999	.999	.01388	.999	679.663	3	196	.000	2.046

a. Predictors: (Constant), Tecnologia, População, Afluência
b. Dependent Variable: Taxa de Sustentabilidade (IPAT)

Continuando a análise global da regressão, o coeficiente de correlação é excelente, indicando que existe admirável correlação entre as variáveis explicativas do modelo e a taxa de impacto ambiental.

O coeficiente de determinação ou explicação do modelo é $R^2 = 99,9\%$. Este resultado evidencia que 99,9% do comportamento da *Taxa de Sustentabilidade de uma país (Equação IPAT)* é explicada admiravelmente

pelas variáveis o *Tamanho da população (P)*, *Afluência dessa população*, expressa na produção por pessoa (A), e a *Tecnologia*, expressa pela quantidade de poluição gerada por unidade de produção (T).

Os resultados supracitados evidenciam um perfeito ajustamento do modelo estimado à realidade do comportamento da variável taxa de sustentabilidade de uma país.

Tabela 6 - Teste de Diagnóstico da Multicolinearidade

Coefficients											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	5% Confidence Interval for			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1.503	.003		575.897	.000	1.498	1.508			
	População	-.103	.010	-.206	-10.335	.000	-.122	-.083	.016	61.599	
	Afluência	-.226	.011	-.456	-21.357	.000	-.247	-.205	.014	70.753	
	Tecnologia	-.172	.004	-.352	-45.887	.000	-.180	-.165	.109	9.133	

a. Dependent Variable: Taxa de Sustentabilidade (IPAT)

A tabela 6 permite que se faça o teste do diagnóstico da multicolinearidade das variáveis explicativas do modelo pelo VIF, Fator de Inflação de Variância.

Temos que $VIF_{População} = 61,599 > 10$, o que indica que a variável "*População*" inclui

multicolinearidade na modelagem. "*População*" tem uma alta correlação com "*Afluência*" e "*Tecnologia*" de um país.

Temos que $VIF_{Afluência} = 70,753 > 10$, o que indica que a variável "*Afluência*" não inclui multicolinearidade na modelagem. "*Afluência*"

tem uma alta correlação com “População” e “Tecnologia” de um país.

Temos que $VIF_{Tecnologia} = 9,133 > 10$, o que indica que a variável “Tipos” não inclui multicolinearidade na modelagem. “Tecnologia” tem uma alta correlação com “População” e “Afluência” de um país.

Portanto, a multicolinearidade pode tornar a interpretação dos pesos de regressão imprecisos. É recomendado como trabalhos futuros testes de validade e confiabilidade dos resultados.

Tabela 7 - Estimação dos Parâmetros do Modelo

Coefficients										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constant)	1.503	.003			575.897	.000	1.498	1.508	
	População	-.103	.010	-.206		-10.335	.000	-.122	-.083	.016
	Afluência	-.226	.011	-.456		-21.357	.000	-.247	-.205	.014
	Tecnologia	-.172	.004	-.352		-45.887	.000	-.180	-.165	.109

a. Dependent Variable: Taxa de Sustentabilidade (IPAT)

Esta tabela dá-nos os valores dos coeficientes estimados que possibilitem análises de estimativas a nível individual. Da tabela 7, podemos, então, retirar as seguintes interpretações isoladas da análise de regressão:

Por cada unidade de “População” adicionada ao modelo, a taxa de sustentabilidade reduz-se 0,103 unidades. Este redução é significativa, porque valor- $p=0,000 < 0,05$.

Por cada unidade de “Afluência” adicionada ao modelo, a taxa de sustentabilidade reduz-

se 0,226 unidades. Este redução é significativa, porque valor- $p=0,000 < 0,05$.

Por cada unidade de “Tecnologia” adicionada ao modelo, a taxa de sustentabilidade reduz-se 0,172 unidades. Esta redução é significativa, porque valor- $p=0,000 < 0,05$.

A reta de regressão que traduz a Equação IPAT é:

$$\text{Equação IPAC} = 1,503 - 0,103 \text{ População} - 0,226 \text{ Afluência} - 0,172 \text{ Tecnologia} \quad (4)$$

Ainda pela expressão (4), pode-se concluir, que *Afluência de uma população*, expressa na produção por pessoa (A), é a variável mais importante para explicar a taxa de sustentabilidade de uma nação.

Com a ajuda da planilha *Excel*, pode-se automatizar a ferramenta automática para cálculo do IPAT, taxa de sustentabilidade de um país ou região. É o que segue na tabela 8,

descrita abaixo. Com a planilha a seguir, ao entrar com as categorias das variáveis *População*, *Afluência* e *Tecnologia*, o resultado é uma estimativa da taxa média de sustentabilidade de uma nação. Como exemplificado na tabela 8, uma país com pequena população, pouca afluência e tecnologia limpa, tem alta taxa de sustentabilidade.

Tabela 8 - Planilha de Cálculo Automático do IPAT

Sustentabilidade	Taxa de Sustentabilidade (IPAT) de uma Região	De 0 a 1
Variáveis	Insira Valores	Modelo
População	1	-0.103
Afluência	1	-0.226
Tecnologia	1	-0.172
		1.503
	IPAT	1.00
		100%
Variáveis	Descrição	
População	1-Pequena; 2-Média; 3-Grande	
Afluência	1-Pouca; 2-Moderada; 3-Muita	
Tecnologia	1-Limpa; 2-Simples; 3-Polvente	

Fonte: o Autor

Já pela tabela 9, se a afluência sobe para moderada, a taxa de sustentabilidade do país cai para 78%. Lembrando que este valor além

de ser uma estimativa, é um valor *médio* estimado.

Tabela 9 - Planilha de Cálculo Automático do IPAT

Sustentabilidade	Taxa de Sustentabilidade (IPAT) de uma Região	De 0 a 1
Variáveis	Insira Valores	Modelo
População	1	-0.103
Afluência	2	-0.226
Tecnologia	1	-0.172
		1.503
	IPAT	0.78
		78%
Variáveis	Descrição	
População	1-Pequena; 2-Média; 3-Grande	
Afluência	1-Pouca; 2-Moderada; 3-Muita	
Tecnologia	1-Limpa; 2-Simples; 3-Polvente	

Fonte: o Autor (2018)

5 DISCUSSÃO DAS APLICAÇÕES DA EQUAÇÃO IPAT

Os modelos tradicionais de medição econômica não conseguem abranger os aspectos do desenvolvimento sustentável. O exemplo mais claro é o *Produto Interno Bruto (PIB)*, que mede a receita total de uma determinada região. Como leva em conta apenas os aspectos monetários, o PIB não consegue abranger outros aspectos como a divisão igualitária dessa riqueza na sociedade e os impactos negativos no meio ambiente.

Assim, ao longo dos últimos anos, começaram a surgir alguns métodos para tentar medir a sustentabilidade. O Índice de Desenvolvimento Humano (*IDH*), medido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (*Pnud*), não é exatamente um índice de sustentabilidade, mas ajudou dimensionar esses novos métodos. Um dos exemplos de novo método é o Indicador de Progresso Genuíno (*GPI*) que baseado no cálculo do PIB agrega outros dados que podem influenciar para cima ou para baixo o valor. O GPI é calculado pelas organizações

não-governamentais *Redefining Progress*, baseado em metodologia do *Friends of the Earth*. Nele, são medidos dados como: Distribuição da receita, Trabalho doméstico e voluntário, Nível educacional, Custo do crime, Exaustão de recursos, Poluição, Degradação ambiental a longo prazo, Diminuição do tempo de lazer, Tempo de vida útil dos bens de consumo e da infra-estrutura pública e Dependência de ativos externos. Os idealizadores do GPI levam em conta esses itens e o PIB para fazer o cálculo, o que acontece é um resultado completamente diferente.

A *Equação IPAT* é uma ferramenta preliminar de medição de níveis de sustentabilidade. Tem metodologia simples para que se possa aferir em escala popular a taxa de impacto ambiental de um país ou até mesmo de uma empresa.

O resultado do cálculo é um valor *médio*. Ou seja, no geral, uma nação com aquelas categorias para *População, Afluência e Tecnologia* teria aquele impacto ambiental. Mas como a bondade do ajustamento é quase perfeita, acredita-se que esta ferramenta tem uma eficácia muito precisa, além de ser simples e operacionalmente viável de ser utilizada no dia a dia em estâncias governamentais e organizacionais, com adaptações.

Os resultados sistemáticos de aplicação da *Equação IPAT* podem dar suporte a decisões, ajudando a administradores ou gestores na atribuição de fundos, alocação de recursos naturais e determinação de prioridades, permitir a comparação de condições em diferentes locais ou áreas geográficas, aplicação a áreas específicas para clarificar e sintetizar a informação sobre o nível de cumprimento das normas ou critérios legais, aplicação a séries de dados para detectar tendências no tempo e no espaço, aplicações em desenvolvimentos científicos servindo nomeadamente de alerta para a necessidade de investigação científica mais aprofundada e informação ao público sobre os processos de desenvolvimento sustentável.

Assim, um dos principais objetivos dos resultados da *Equação IPAT*, apresentada neste artigo, enquadra-se em uma destas aplicações, ou seja, a informação ao público, e em especial, a sociedade contemporânea.

6 CONCLUSÕES

Gerando na planilha do *Excel* um procedimento de cálculo com os dados da *Equação IPAT*, tem-se, então, uma ferramenta automática para se diagnosticar a taxa de sustentabilidade de um país.

A sociedade contemporânea tem tentado medir a sustentabilidade para poder dimensionar melhor o problema e poder criar planos alternativos para as atuais e futuras gerações. A questão implica, no entanto, numa internacionalização dessas normatizações e a confiabilidade de dados, o que só poderia acontecer se todos adotassem as mesmas regras. De qualquer modo, esses modelos podem ajudar a discutir problemas do conceito de desenvolvimento sustentável, que recebe várias críticas.

A *Equação IPAT* é, então, uma das contribuições sugeridas para auxiliar às tomadas de decisão relacionadas ao diagnóstico sistemático necessário dos níveis de impactos ambientais provocados por diversas nações.

A bondade do ajustamento foi admirável, com poder de explicação da modelagem de 99,9%. O que significa que a *Equação IPAT* tem uma admirável capacidade preditiva do estado dos níveis de sustentabilidade ambiental de sociedades contemporâneas.

O estudo recorreu-se a técnicas multivariadas, mais precisamente a análise de regressão múltipla, para criar uma ferramenta para diagnóstico da sustentabilidade de regiões. Com a consecução das análises, tem-se um “*achado*” de pesquisa e o objetivo do estudo alcançado.

Concluindo, acredita-se que o mérito deste estudo foi procurar produzir conhecimento ou informação que pudesse cientificamente criar uma ferramenta simples, operacionalmente viável de previsão do estado de sustentabilidade ambiental de países e assim contribuir no estudo de metodologias disponíveis que permitem avaliar em que condições se encontram as nações mundiais com relação à preservação da natureza para as gerações futuras.

A investigação é meramente preliminar, o ideal seria uma amostra com maior representatividade, mas abre caminhos para estudos mais generalizáveis sobre a temática estudada.

REFERÊNCIAS

- [1]. BARDDAL, R.; ALBERTON, A. Uma Análise Comparativa de Métodos de Mensuração da Sustentabilidade: aplicabilidade no setor turístico. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 11, 2008. Anais do XI SIMPOI. São Paulo: FGV/EAESP, 2008. 1 CD.
- [2]. CHARNES, A.; COOPER, W. W.; LEWIN, A. Y.; SEIFORD, L. M. Data Envelopment Analysis. 2. ed. Boston: KAP, 1994.
- [3]. CHAN, Betty; SILVA, Fabiana Lopes; FAVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. Análise de Dados- Modelagem Multivariada para Tomadas de Decisão. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2009.
- [4]. COSTA, G.G.Oliveira. Análise Multivariada Light-Sem Matemática. Volumes 1 e 2. Editora Ciência Moderna. Rio de Janeiro, 2017.
- [5]. COSTA, Giovanni G. O. Curso de Estatística Inferencial e Probabilidades: Teoria e Prática. Editora Atlas. São Paulo, 2012.
- [6]. COSTANZA, R. Ecological Economics: the science and management of sustainability. New York: Columbia Press, 1991.
- [7]. JACOBI, P. O Complexo Desafio da Sustentabilidade: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Nobel, 1994.
- [8]. KASSAI, J. R.; FELTRAN-BARBIERI, R.; SANTOS, F. C. B.; CARVALHO, L. N. G.; CINTRA, Y. Balanço das Nações: reflexão sob o cenário de mudanças climáticas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 15, 2008, Curitiba. Anais do XV CBC. Curitiba: ABCustos, 2008. 1 CD.
- [9]. LIMA, M. T. A.; GÓMEZ, C. R. P.; CASTILLO, L. A. G. Cenários de Sustentabilidade: uma ferramenta para inserção do desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 11, 2008. Anais do XI SIMPOI. São Paulo: FGV/EAESP, 2008. 1 CD.
- [10]. MACEDO, M. A. S.; CÍPOLA, F. C. Social and Enviromental Performance Analysis: using DEA in the study of six major siderurgical companies in Brazil. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 10, 2007. Anais do X SIMPOI. São Paulo: FGV/EAESP, 2007. 1 CD.
- [11]. MONZONI, M.; BIDERMAN, R.; BRITO, R. Finanças Sustentáveis e o Caso do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 9, 2006, São Paulo. Anais do IX SIMPOI. São Paulo: FGV/EAESP, 2006. 1 CD.
- [12]. RUTHES, S.; NASCIMENTO, D. E. Desenvolvimento Sustentável e os Arranjos Produtivos Locais. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 9, 2006, São Paulo. Anais do IX SIMPOI. São Paulo: FGV/EAESP, 2006. 1 CD.
- [13]. SAVITZ, A. W. A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- [14]. SOUZA, E. G.; ANDRADE, E. O.; CÂNDIDO, G. A. As Influências dos Indicadores de Sustentabilidade nas Políticas e Ações para a Geração do Desenvolvimento Local Sustentável: um estudo exploratório nos municípios produtores de leite no estado da Paraíba. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 11, 2008. Anais do XI SIMPOI. São Paulo: FGV/EAESP, 2008. 1 CD.
- [15]. VELLANI, C. L.; RIBEIRÃO, M. S. A Sustentabilidade e a Contabilidade. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 9, 2006, São Paulo. Anais do IX SIMPOI. São Paulo: FGV/EAESP, 2006. 1 CD.

Capítulo 27

ANÁLISE DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS REALIZADO EM INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Hamma Carolina de Lima Nogueira

Karine de Jesus Rodrigues Santana

Tatiane Nunes da Costa

Janice Rodrigues da Silva

Jorge Luiz Lopes Maciel

Jose Waldo Martinez Espinosa

Resumo: Objetivo geral é identificar e analisar as principais ações do processo de captação de recursos realizado pela Instituição. A metodologia de pesquisa utilizada foi a descritiva, qualitativa e quantitativa e estudo de caso. Constatou-se que o processo de captação de recursos da Instituição A não acontece de forma que promova o sucesso da organização diante da sociedade, isso fica evidenciado na entrevista realizada com o gestor da instituição, no qual foi perguntado em relação às ações desenvolvidas com intuito de captar recursos, tais como, vendas de produtos, telemarketing, parcerias com instituições privadas, públicas e pessoas físicas, onde foi afirmado pelo mesmo que as atividades mais rentáveis se concentram nas parcerias com pessoas físicas que doam regularmente e a venda de produtos, sendo a primeira ação a que traz melhores resultados para a instituição.

Palavras-chave: Terceiro Setor; Captação de Recursos; Instituições.

1 INTRODUÇÃO

O terceiro setor é um meio que estrutura atos de caráter privado, associativo e voluntarista, voltadas para a geração de serviços e bens de consumo coletivo, sem que haja qualquer tipo de posse particular dos bens econômicos construídos nesse processo. As organizações que atuam nesse segmento, além de transparência e credibilidade, devem possuir uma boa comunicação para que consigam atingir bons beneméritos, caracterizando instituições que fazem diferença na sociedade.

O objetivo geral deste estudo é identificar e analisar as principais ações do processo de captação de recursos realizado pela Instituição A, os objetivos específicos que respondem o geral são os seguintes: I – Fazer uma pesquisa dos aspectos da estrutura de captação de Recursos da Instituição A; II - Identificar as formas de captação de recursos de outras instituições do Terceiro Setor, para comparar com as formas de captação de recursos da Instituição A; III – Levantar dados acerca das principais motivações dos doadores que levam a contribuir com a Instituição A; IV – Realizar uma pesquisa com os não doadores, para identificar as oportunidades de novos doadores;

Este trabalho justifica-se pela necessidade de realizar um estudo para que se possa identificar a melhor maneira de se obter resultados eficientes e satisfatórios no processo de captação de recursos promovido pelas instituições do terceiro setor. Diante do estudo realizado, nota-se que a maior dificuldade encontrada pelas organizações do terceiro setor, é a captação de recursos.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 TERCEIRO SETOR

Segundo Coelho (2000, p. 40) "O Terceiro Setor pode ser definido como aquele em que as atividades não seriam nem coercitivas, nem voltadas para o lucro [...] suas atividades visam ao atendimento de necessidades coletivas e, muitas vezes, públicas". Conclui-se o que mais equivale para o terceiro setor não é como os serviços e os bens são ofertados mais sim como o são.

Segundo Noronha e Bicca (2006, p. 54) "As associações são grupos humanos dotados de personalidade jurídica, criada com finalidade comum e lícita, cuja existência surge com a

inscrição de seu estatuto no registro competente, observando as exigências legais".

As associações são entidades da sociedade civil que tem personalidade jurídica, logo precisam cumprir requisitos legais, como qualquer outra empresa, portanto, é necessário que se faça o seu registro nos órgãos legais para ter seu funcionamento regularizado. Toda a estrutura que se busca e cria nas associações, é pura e exclusivamente, para atender aos interesses em comum entre os membros que a compõem. Lutar por objetivos que lhes são semelhantes e conquistar benefícios que serão de igual peso para todos.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Oliveira (2002, p. 342) que define organização nas seguintes palavras "o termo pode ser empregado para caracterizar determinados empreendimentos, com objeto e objetivos próprios, criado para realizar determinadas missões, ou seja, as empresas, os institutos as fundações".

Percebe-se que as instituições do terceiro setor não se diferem das organizações tradicionais, elas seguem as mesmas estruturas, tem desafios semelhantes e aplicam-se métodos utilizados em organizações convencionais.

2.3 CAPTAÇÃO DE RECURSOS EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Com o profissionalismo que ocorreu no terceiro setor, o processo de captação de recursos passou a ser uma necessidade.

De acordo com Ceregatti (2002, p. 12):

Captação ou mobilização de recursos é um termo utilizado para descrever um leque de atividades de geração de recursos realizadas por organizações sem fins lucrativos em apoio à sua finalidade principal, independente da fonte ou do método utilizado para gerá- los.

De modo geral as fontes de recursos, podem ser divididas em três grupos: pessoas físicas que contribuem por acreditar na missão da entidade, as empresas que contribuem para melhorar a imagem da organização diante do seu público- alvo e pelos incentivos fiscais dado pelo governo, e o governo que possui programas de financiamento para organizações sem fins lucrativos. Este

trabalho teve como foco a captação de recursos oriundos de pessoas físicas.

As pessoas estão cada vez mais envolvidas com os trabalhos desenvolvidos por instituições do terceiro setor, Ceregatti (2002, p.34) citando Landim e Scalon diz que no Brasil 50% da população acima de 18 anos fazem algum tipo de doação através de dinheiro, bens ou prestação de serviços.

2.4 O MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Segundo Semenik (1995, p. 748), "Organização sem fins lucrativos pode ser definida como qualquer instituição pública ou privada envolvida no provimento de uma oferta de mercado sem a finalidade de obter lucro. A rigor, essas organizações caem na categoria de serviços".

O Autor passa uma visão geral sobre instituições sem fins lucrativos, essas organizações compõem o então chamado Terceiro Setor, e estão empenhadas na busca de um bem comum para a sociedade, desempenhando ações nas áreas da educação, saúde, meio ambiente, inclusão social, etc.

Para Kotler (1998, p. 45), o "Marketing está atraindo o interesse das organizações que não visam lucro, como faculdades, hospitais, igrejas e grupos artísticos e teatrais". As organizações sem fins lucrativos estão despertando para a necessidade de se estabelecer posições mais estratégicas em relação ao Marketing. Isso se dá ao fato de serem organizações que funcionam de forma muito semelhante às empresas de fins lucrativos, porém, elas precisam do apoio da sociedade para alcançar seus objetivos.

3 METODOLOGIA

Quanto ao objetivo esta pesquisa se caracteriza como descritiva. Para Oliveira (1999, p.114) "é o tipo de estudo mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores que influem sobre determinados fenômenos". Também deve-se destacar que a pesquisa descritiva preconiza a descoberta de ideias, a familiarização com o problema estudado, facilitando então a elaboração de hipóteses.

Com relação à abordagem do problema, trata-se de pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa para Marconi e Lakatos (2008), pode ser caracterizada como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentada pelos entrevistados. É quantitativa quando reduz as amostras sintetizando os dados de forma numérica, sendo que possui três características bem definidas, objetividade, sistematização e quantificação dos conceitos.

O método de procedimento de pesquisa utilizado, foi o estudo de caso, a partir da análise da Instituição. Para Marconi e Lakatos (2008, p. 274) "O estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos".

O processo de coleta de dados, utilizou-se a entrevista estruturada, com foco em obter respostas para o objetivo proposto no trabalho, sendo esta a modalidade mais adequada.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.180):

A entrevista estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferências com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

Com a finalidade de atingir o objetivo da pesquisa, aplicou-se dois questionários com perguntas predefinidas, abertas e fechadas, sendo o primeiro realizado com doadores da Instituição e o segundo com potenciais doadores. E entrevistas informais, com gestores das Instituições A e B.

4 DISCUSSÕES

Com o intuito de responder os objetivos específicos propostos neste estudo, este tópico será dividido nas sessões a seguir:

4.1. ASPECTOS DA ESTRUTURA DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DA INSTITUIÇÃO

Com o objetivo de identificar os aspectos da estrutura de captação de recursos presentes na Associação, foram levantados e analisados pontos pertinentes que justificam as eventuais falhas no processo da Instituição.

A respeito da estruturação do processo de captação de recursos da Instituição, observou-se que é desenvolvido aleatoriamente. Percebe-se dessa forma que a falta de um conhecimento do mercado e adoção de práticas adotadas em outras instituições, refletem o insucesso do processo de mobilização de recursos.

Em relação às ações desenvolvidas com intuito de captar recursos, tais como, vendas de produtos, telemarketing, parcerias com instituições privadas, públicas e pessoas físicas as mais rentáveis se concentram nas parcerias com pessoas físicas que doam regularmente e a venda de produtos, sendo a primeira ação é a que traz melhores resultados para a instituição, a respeito do telemarketing, conclui-se que a mesma fica prejudicada, pois atualmente a atividade é muito utilizada por concorrentes, que assim conseguem atingir um número maior de potenciais doadores.

A Instituição A não possui uma estratégia para manutenção de doações, portanto não há ações que motivem a continuidade das mesmas, os doadores não criam vínculo, tornando-os vulneráveis a contribuírem com outras instituições.

Apesar da Associação possuir os títulos de utilidade pública, ainda não recebe doações advindas do governo, porque o processo é muito burocrático e a habilitação de pessoas para acompanhar o andamento do mesmo é limitada.

4.2 FORMAS DE CAPTAÇÕES DE RECURSOS DE OUTRA INSTITUIÇÃO DO TERCEIRO SETOR

Com a finalidade de identificar as principais características positivas do processo de captação de recursos da Associação B que justificam o seu sucesso a sociedade.

A respeito da estrutura do processo de captação de recursos a Associação B

demonstrou bastante organizada e preocupava-se em manter os doadores, pois a mesma, posteriormente as contribuições, encaminha ofício de agradecimento

Identificou-se que as vendas de produtos produzidos pela própria instituição é ação mais rentável por apresentar o menor custo e ser uma ação

imediate, capaz de dar subsídios para solucionar os problemas corriqueiros da instituição e ainda uma forma de divulgação da mesma. Outra forma de captar recursos muito rentável, porém com o custo um pouco maior, é através dos eventos que são realizados mensalmente com o apoio da igreja que os recuperando da instituição frequentam, são realizados festivais de sorvetes, rodízios de pizza, jantares e almoços beneficentes.

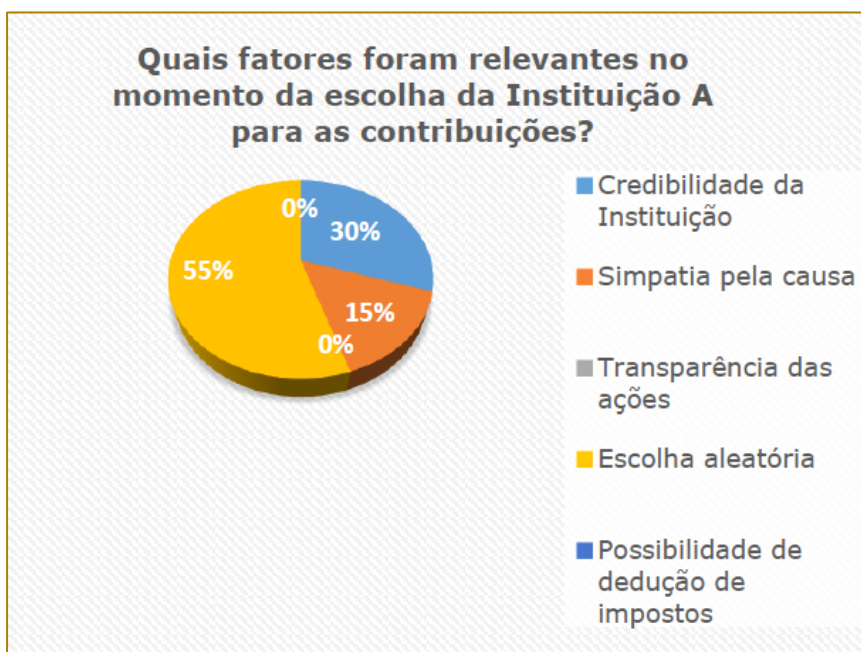
Outra forma de captação de recursos se dá através do trabalho de telemarketing, que é uma atividade vantajosa, porque consegue-se atingir um público diferente da qual se tem com a venda dos produtos, e ainda mesmo que não obtenha resultados, em forma de doações, é uma maneira de divulgar a instituição.

Em relação ao processo de captação de recursos, a Associação B tem uma posição mais vantajosa em relação aos concorrentes, sendo que, a organização e o planejamento são determinantes para o sucesso das suas ações.

4.3 LEVANTAR DADOS ACERCA DAS PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES DOS DOADORES QUE LEVAM A CONTRIBUIR COM A INSTITUIÇÃO A

Quando analisado os fatores mais relevantes no momento da escolha da instituição, obteve-se os seguintes resultados em relação a credibilidade da instituição, simpatia pela causa defendida, transparência das ações e escolha aleatória. Conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1: Fatores relevantes para a escolha da instituição.



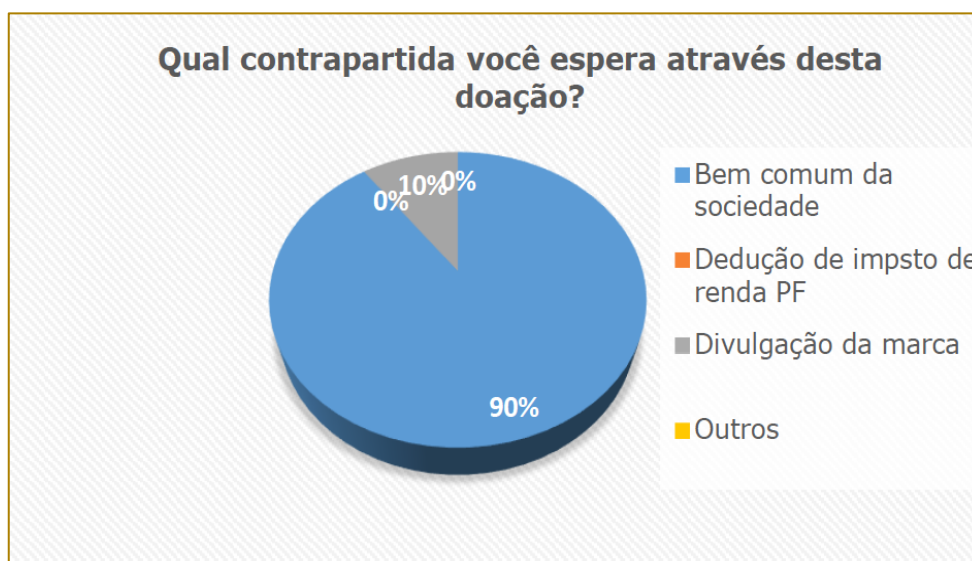
Fonte: Pesquisa realizada em abril/2017

Os fatores mais relevantes no momento da escolha da Associação A para a contribuição são: 55% fazem essa escolha de maneira aleatória, 30% pela credibilidade da instituição, 15% simpatia pela causa defendida, e 0% pela transparência das ações e possibilidade de dedução de impostos. Observa-se que a escolha na maioria das vezes se dá pelo motivo da Instituição mostrar seu trabalho e através

deste conquistar a simpatia da pessoa que leva a doação. Também é possível concluir que a pessoa raramente procura uma instituição para realizar algum tipo de doação, a instituição é quem faz seu corpo de doadores.

Outro fator de grande relevância foi a contrapartida que os doadores esperam pela contribuição realizada, conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2: Contrapartida da contribuição



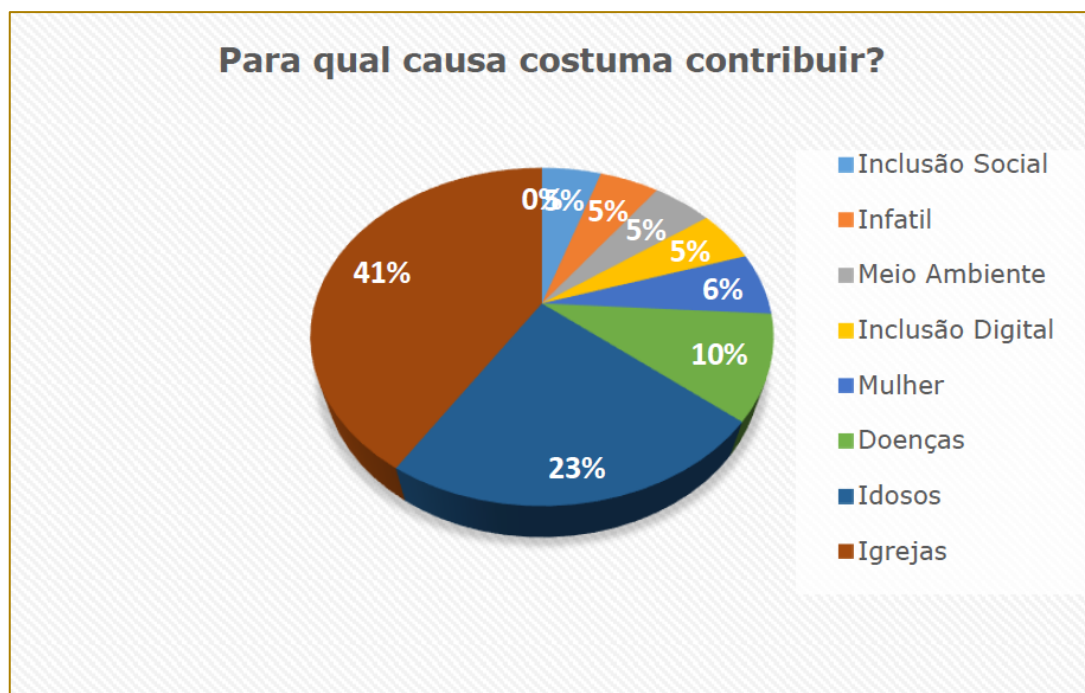
Fonte: Pesquisa realizada em abril/2017

Ao serem questionados sobre qual a contrapartida os doadores esperam através da contribuição que realizam, 10% esperam divulgação da marca, 90% bem comum da sociedade, 0% dedução do imposto de renda pessoa física e 0% outros. Percebe-se que a intenção da maioria das pessoas que realizam doações é ajudar a trazer um bem-estar

comum, ajudando a diminuir as desigualdades.

Quando abordados sobre quais causas costumam contribuir, nota-se que a recuperação de dependentes químicos não desperta interesse imediato, precisando desenvolver uma melhor estratégia de divulgação. Conforme mostra o Gráfico 3.

Gráfico 3: Qual causa contribuir?



Fonte: Pesquisa realizada em abril/2017

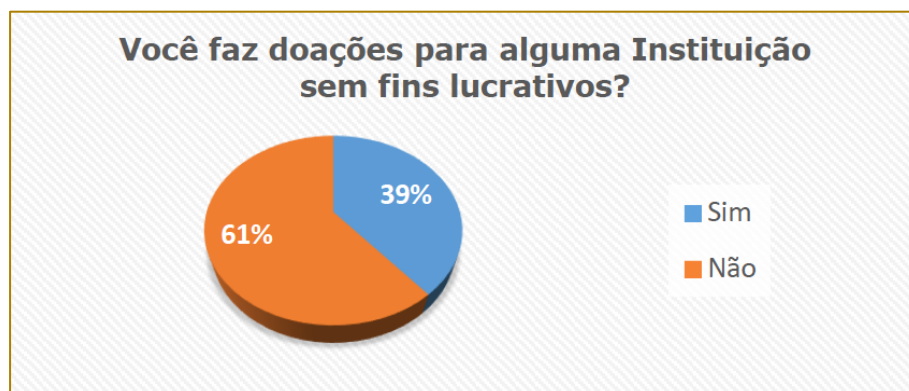
Em relação à causa que costumam contribuir, foi dada aos entrevistados a possibilidade de listarem por ordem de importância, a (s) causa (s) que mais contribuía(m). 41% afirmaram contribuir com doações realizadas em igrejas através do dízimo; 23% preferem contribuir com cuidados com a melhor idade (idosos); 10% com auxílio a doenças tropicais; 6% com defesa da mulher; 5% com causa infantil; 5% com meio ambiente; 5% com inclusão digital, 5% contribuem com inclusão social e 0% recuperação de dependentes químicos. As contribuições realizadas em igrejas atraem muito as pessoas pelo fator religioso que esta possui. Em relação à causa dos dependentes químicos, é necessário que

as organizações que trabalham nesse segmento se atentem ao fato de que a sociedade não está percebendo como prioridade o trabalho desenvolvido por elas.

4.4 PESQUISAS COM OS NÃO DOADORES PARA IDENTIFICAR AS OPORTUNIDADES DE NOVOS DOADORES

A finalidade deste objetivo é a busca pelo entendimento dos motivos que levam as pessoas a contribuir ou não contribuir com alguma instituição, não especificamente com a instituição aqui estudada. Conforme o Gráfico 4.

Gráfico 4: Doações para instituições sem fins lucrativos



Fonte: Pesquisa realizada em abril/2017

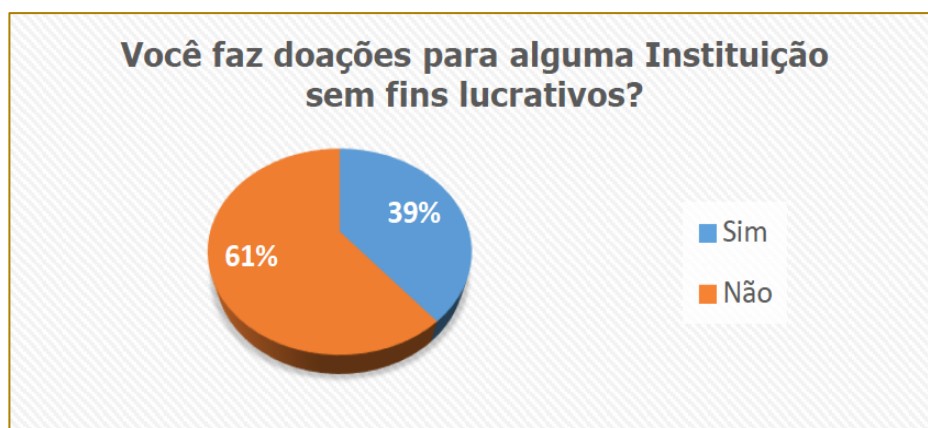
Quando questionados sobre se realizavam doações a alguma instituição filantrópica, 39% dos entrevistados disseram realizar algum tipo de doação e 61% disseram não realizar doações. Isso mostra que há um grande número de pessoas que são potenciais doadores, ou seja, há um mercado amplo a ser explorado.

Cabe às organizações do terceiro setor, descobrirem o que pode motivar a doação

dessas pessoas e buscar meios para que essas doações possam ser efetivadas.

Em relação à disposição para doar a outras instituições, 54% dos entrevistados disseram não querer doar a outras instituições e 46% disseram estar abertos a conhecer e contribuir com outras instituições. Conforme o Gráfico 5.

Gráfico 5: Disposição a doação a outras instituições



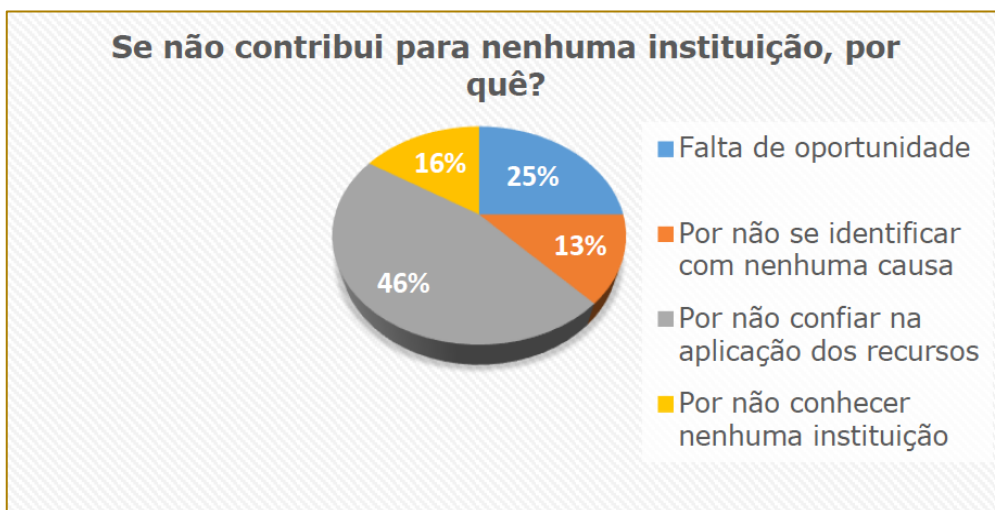
Fonte: Pesquisa realizada em abril/2017

A diferença entre doadores fieis e doadores abertos a novas instituição é relativamente baixa.

Por outro lado, existe uma proporção muito semelhante de pessoas que tem disposição para doarem a novas instituições, mostrando o desapego ao trabalho desenvolvido pelas organizações que contribuem.

É preciso mais legitimidade no processo de captação e aplicação de recursos para que não restem dúvidas quanto à honestidade das ações. A confiança na aplicação dos recursos ainda é uma barreira que impede muitas organizações do terceiro setor a conquistarem doadores. Conforme o Gráfico 6.

Gráfico 6: O porquê da não doação para instituições sem fins lucrativos



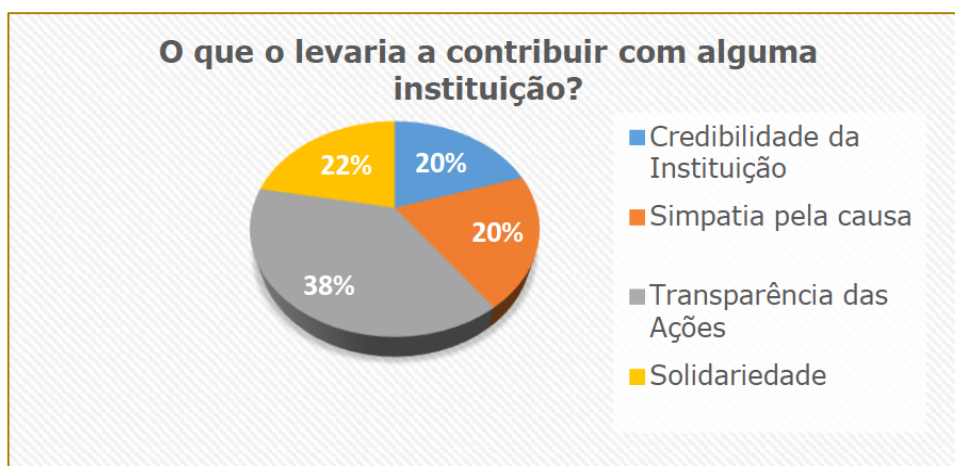
Fonte: Pesquisa realizada em abril/2017

Ao serem questionados porque não contribuem com nenhuma instituição, 46% afirmaram que é pelo fato de não confiarem na aplicação dos recursos; 25% declararam falta de oportunidade; 16% disseram não conhecer nenhuma instituição e 13% por não se identificarem com nenhuma causa.

O fator transparência e honestidade das instituições tem enorme peso no momento da

decisão da doação por parte das pessoas. Para tanto, é preciso que as entidades deixem o mais transparente possível as ações, divulguem seus balanços, procurem as pessoas não apenas para pedir doações, mais também para mostrar-lhes o que conquistaram com as doações que já realizaram. Conforme o Gráfico 7.

Gráfico 7: Motivos para contribuições com alguma instituição



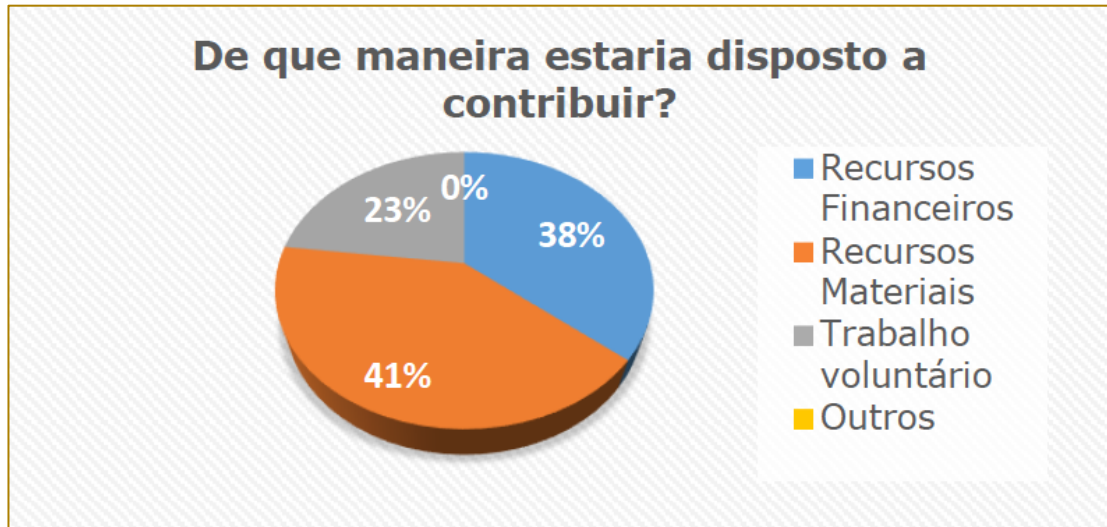
Fonte: Pesquisa realizada em abril/2017

Quando questionados sobre qual maneira estariam dispostos a realizarem doações, 41% disseram que seria através de recursos materiais (roupas, alimentos, produtos de higiene e limpeza), 36% através de recursos financeiros,

De acordo com os entrevistados que afirmaram não contribuir com nenhuma organização filantrópica, os motivos que os levariam a contribuir com alguma instituição seriam, 38% transparência das ações, 22% por solidariedade, 20% pela credibilidade da instituição e 20% simpatia pela causa

defendida 23% trabalho voluntário e 0% outros. Conforme Gráfico 8.

Gráfico 8: Maneiras para doações



Fonte: Pesquisa realizada em abril/2017

Conclui-se, portanto, que a maioria das pessoas estão dispostas a doar o que já tem em casa. Talvez pelo motivo de não confiarem na aplicação dos recursos, principalmente financeiros, as pessoas preferem em primeiro momento doar algo que já disponibilizam para em seguida, com resultados positivos, passarem a realizar contribuições de ordem financeira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo trouxe resultados relevantes para todos envolvidos com o mesmo. Foi possível levantar dados inerentes e importantes através das pesquisas realizadas, que permitiram um melhor conhecimento do segmento estudado e o do perfil dos doadores da Associação A, não doadores, gestores da Associação A e concorrentes da mesma.

O terceiro setor ainda é um tema desafiador, mesmo se tratando de um ambiente acadêmico, isso pode ser percebido pela escassa bibliografia disponibilizada para a área, porém é um assunto muito interessante quando estudado.

Quanto a estruturação do processo de captação de recursos da Associação A,

percebe-se que ainda não houve um planejamento para as ações, desde uma melhor organização e escolha das ações desenvolvidas, desde o estabelecimento de metas à avaliação dos resultados obtidos, não podendo assim, realizar uma mensuração precisa do sucesso ou insucesso dessas ações.

O processo de Captação de recursos desenvolvido pela Instituição A, ainda é primário e tímido, há a necessidade de se investir em maneiras de levantar recursos, aprimorar as práticas já existentes e explorar melhor o mercado, criar novos métodos para captar e recursos.

Experiência na elaboração e aplicação de pesquisas, tabulação e análise dos dados, vivência dentro do ambiente de organizações filantrópicas que ao mesmo tempo em que são iguais as empresas convencionais se diferem das mesmas por grandes e pequenos detalhes, ampliação da visão e experiência da autora a novos tipos de gestão, conclusões críticas dentro do que se espera de Administradora capacitada e qualificada podem ser traduzidos em verdadeiros ganhos.

REFERÊNCIAS

- [1] CEREGATTI, A. Captação de Recursos: Da Teoria à Prática. São Paulo: Granphox Caron, 2002.
- [2] CHAVES, B.C.C., GARCIA, R. M. Manual de Fundações: Fácil, Prático e Eficiente. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.
- [3] COELHO, C. T. Terceiro Setor: Um Estudo Comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Senac, 2000.
- [4] KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.
- [5] LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2008.
- [6] NORONHA, I.; BICCA, R. Distinções e Brocardos Jurídicos. Brasília: Entre Livros, 2006.
- [7] OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia e Práticas. São Paulo: Atlas, 1999.
- [8] Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. São Paulo: Atlas, 2002.
- [9] SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. Princípios de Marketing: Uma Perspectiva Global. São Paulo: Makron Books, 1995.

Autares

ALOYSIO MOREIRA JUNIOR

Especialização em MBA Executivo em Gestão de Processos pela Universidade Candido Mendes, Analista de Gestão e Processos de Negócios da Fundação Oswaldo Cruz.

ANA CLAUDIA DE ALMEIDA BRAGA MARTINS

Acadêmica do curso de Administração da Faculdade La Salle de Lucas do Rio Verde

ANA PAULA DE CARLI BERTAIOLI

Possui MBA em Gestão Estratégica e Financeira pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2015) e graduação em Administração – Habilitação em Comércio Exterior pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (2003). Tem experiência na Área de Gestão Administrativa, na qual atuou por mais de dez anos. Trabalhou como servidora pública federal na Universidade Federal da Fronteira Sul atuando como Chefe do Setor de Assessoria de Comunicação.

ANA PAULA LIMA MARQUES FERNANDES

Docente dos cursos de administração e Ciências Contábeis da UFAL.

ANDERSON GARCIA GONÇALVES

Mestrando.

Coordenador do curso de Marketing, graduação e pós-graduação. Consultor de Projetos em Marketing e Comunicação.

ANGELINA MARIA DE OLIVEIRA LICÓRIO

Possui Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (2014) e Mestrado em Direito pela Universidade de Marília (2000), graduação em Direito pela Faculdade de Direito da Alta Paulista (1983) e em Administração pela Faculdade de Ciências Contábeis e Administração de Tupã (1998). Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Administrativo e Constitucional, e na área de Administração, com ênfase em Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas e Empreendedorismo. Professora Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. Pesquisadora do Grupo de Estudos e Pesquisa em Inovação e Sustentabilidade da Amazônia - GEPISA. Atualmente coordenadora do Curso Superior De Tecnologia Em Gestão Comercial do IFRO Campus Porto Velho - Zona Norte e coordenadora do Curso Técnico em Recursos Humanos - Mediotec.

ARLEY DA CONCEIÇÃO RAMOS DA SILVA

Marketista. Atua no Mercado Financeiro da cidade do Rio de Janeiro há dois anos. Bacharel em Marketing pela Universidade Estacio de Sá (2016). Profissional dinâmico e atuante em causas eco-comprometidas. Humanitário.

CARINA DUIM GONÇALVES

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Documentos e Arquivos - PPGARQ pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO, MBA pela COPPE / UFRJ - Master on Business and Knowledge Management - MBKM, Graduada em Arquivologia pela UNIRIO e Gestora da Seção de Gestão de Documentos e Arquivos de Bio-Manguinhos / FIOCRUZ.

CHAYANA LEOCADIO DA SILVA

Mestre em Sistemas de Gestão pela UFF, certificada em Yellow Belt e CBPP® (Certified Business Process Professional). Graduada em Letras, Processos Gerenciais; Pós-graduada em Tecnologia Educacional, em Língua Latina e em Processos de Negócios. Atua há mais de 8 anos com Processos de Negócios, Gestão de Projetos, Qualidade, KPIs e melhoria contínua. Coordenadora do Núcleo de Gestão e Processos de Negócios em Bio-Manguinhos/FIOCRUZ, Tutora na Fundação CECIERJ, revisora na Revista Internacional de Gestão da Inovação e autora de conteúdo para cursos de graduação a distância em uma das maiores empresas de conteúdo acadêmicos do Brasil - a DTCOM. Há 12 anos exercendo a docência nos primeiros níveis do ensino fundamental, médio, EJA e pré-vestibular. Atuando ainda com treinamentos in company e palestras.

CLEVERSON MOLINARI MELLO

Pesquisador nível Pós-Doutorado. Doutor e Mestre em Educação na Linha de Políticas Públicas pela Universidade Tuiuti do Paraná (UTP). Especialização e Graduação em Administração de Empresas. Professor Adjunto da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR/Paranaguá). Coordenador e orientador do Programa Bom Negócio Paraná - Núcleo Litoral do Paraná e Região Metropolitana de Curitiba (2012-2017). Coordenador do Curso de Administração (2014-2015). Diretor Geral de Campus (2015-2019). Atualmente coordenador do Programa Litoral Empreendedor.

DANIELA DE OLIVEIRA MASSAD

Daniela de Oliveira Massad é doutoranda do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, tendo concluído o Mestrado em 2017 pelo mesmo programa. Possui graduação em Engenharia de Produção com Ênfase em Qualidade Química pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (2003), aonde também atuou como docente em disciplinas da área de Química (2006-2007). Técnica em Química pela Escola Técnica Federal do Rio de Janeiro (1998), atual Instituto Federal do Rio de Janeiro. Servidora Técnico-Administrativa em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, desempenhando atividades administrativas no Hospital Universitário/UFSC desde 2010. Atuou durante 5 anos em empresa multinacional do ramo automobilístico desenvolvendo Estudos de Rentabilidade Econômica para projetos de nacionalização de peças automotivas, bem como o acompanhamento do custo do produto, relatando impactos de economias técnicas e evoluções de marketing e qualidade de veículos para a alta gerência. Integrante do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia/UFSC, certificado pelo CNPq. danielamassad@hotmail.com

DENIZE APARECIDA HAMILKA

Especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade Estadual de Ponta Grossa e Especialista em Gestão Estratégica do Varejo pela Universidade de São Paulo. Graduada em Administração Pública e Ciências Contábeis. Atua como servidor de carreira da Prefeitura Municipal de Ponta Grossa, atuou como professora colaboradora da Universidade Estadual de Ponta Grossa. É acadêmica do Curso de Licenciatura em Computação da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

DIEGO RICARDO KROHL

Mestre em Engenharia de Processos pela Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE - 2014), pós-graduado em Gestão da Tecnologia da Informação (UDESC - 2010), graduado em Tecnologia em Sistemas de Informação (TSI) pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC - 2008) e Licenciado em Computação pelo Claretiano - Centro Universitário (CLARETIANO - 2018). Tem experiência na área de Sistemas de Informação, com ênfase na área de Gestão da Tecnologia da Informação, onde atuou na coordenação de implantação de Sistemas de Informação (ERP), para o setor industrial. Atuou como facilitador do programa

DOT (Digital Opportunity Trust) no treinamento de docentes com recursos tecnológicos educacionais. Atualmente é professor do ensino básico técnico e tecnológico do Instituto Federal Catarinense - Campus Videira.

DIOGO ROBSON MONTE FERNANDES

Engenheiro de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2009), Mestre em Engenharia de Produção com ênfase em Pesquisa Operacional e Logística também pela UFRN (2012). Participou de pesquisa para o desenvolvimento de novos componentes industriais e atuou como docente no sistema SENAI de ensino. Trabalhou como Trainee de Gerente de Planejamento nas Lojas Riachuelo S/A na área de planejamento comercial financeiro e consultor júnior na Basecorp Inteligência em Negócios. Atualmente é professor do curso de logística no IFRN. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, Logística, Pesquisa Operacional, Planejamento de Sistemas de Produção e Gestão de Custos, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão logística, localização e análise de viabilidade.

ÉDIS MAFRA LAPOLLI

Engenheira Civil, doutora e mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, com pós-doutorado em Sistemas de Informação pela Université de Montpellier II-France. Pesquisadora, Professora e Coordenadora da área de Gestão do Conhecimento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. Líder do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia - COMOVI (UFSC/CNPq) e do Grupo de Pesquisa em Geoengenharia (UFSC/CNPq). Consultora Organizacional nas áreas de Gestão de Pessoas, Desenvolvimento do Potencial Humano, Estética Organizacional; Empreendedorismo, Gestão do Conhecimento e Inovação. Coordenadora de Projetos da Editora Pandion. Realiza trabalho voluntário como terapeuta. Foi Diretora da Escola de Novos Empreendedores (ENE/UFSC). Orientou dezenas de mestres e doutores. É autora e organizadora de livros, capítulos de livros, artigos em periódicos especializados e em anais de eventos nacionais e internacionais. edismafra@gmail.com

EDNA EULALIA DE ANDRADE

Graduação em Administração de Empresas, especialista em Administração de Empresas e Sustentabilidade, pela Universidade Estadual do Paraná - Unespar/ Campus Paranaguá e servidora da Universidade Estadual do Paraná - Unespar/Campus Paranaguá.

EDSON DE JESUS DA COSTA

Técnico em Edificação pelo Centro Integrado Polivalente-UnB (2014), graduado em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Redentor-UniRedentor (06/2018), Pós-graduando em Gestão Estratégica de Custos e Finanças Empresariais pela UCAM/ Prominas. Atualmente atua como Consultor na JS Avelino Fritas, empresa no segmento de alimentos, na área de planejamento estratégico e expansão de mercado. Possui experiência na construção civil pesada, na empresa Camargo Corrêa, na construção do Mineroduto Minas Rio – Porto do Açú, atuando diretamente nas áreas: gestão de pessoas, gestão logística, gestão da manutenção, mensuração de desempenho das equipes de campo e CIPA.

EDUARDO DA SILVA LOPES MUNIZ

Graduando em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Alagoas.

EDUARDO DE PAULA E SILVA CHAVES

Graduação em Administração pela Universidade de São Paulo (FEARP/USP); Mestrado em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo (FEARP/USP); Doutorado em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo (FEARP/USP); Pós-doutorado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). É Professor RDE EBTT no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, Campus Jacareí, e é Professor externo no Mestrado da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP.

ELBENE OLIVEIRA HENRIQUE

Engenheira de Segurança do Trabalho pela Universidade Cândido Mendes (2017), possui MBA em Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável pela Universidade Cândido Mendes (2018), graduação em Engenharia de Produção pela Faculdade Professor Miguel Ângelo da Silva Santos (2015). Com experiência em empresas de Óleo e Gás, na área de manutenção e assistência técnica. Conhecimento em Gestão da Qualidade, Controle de Processos e Investigação de Falhas, Gerenciamento de Matriz de Treinamento e assuntos de Saúde e Segurança do Trabalho

FRANSUELTON HENRIQUE DE OLIVEIRA

Graduado em Administração pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Atualmente Soldado da Polícia Militar do Maranhão.

GABRIELLA TREVISAN DE MELLO

Graduada em Administração - Centro Universitário UNIFAFIBE

GIOVANI GLAUCIO DE OLIVEIRA COSTA

Pós-doutor em Sociologia (Análise Multivariada) pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro. Doutor em Engenharia Elétrica (Análise Multivariada) pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2006). Mestre em Engenharia de Produção (Qualidade Total) pela Universidade Federal Fluminense. Graduado em Estatística pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Atualmente, é professor associado, nível 2, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, lotado no Instituto Multidisciplinar de Nova Iguaçu, no Departamento de Tecnologias e Linguagens, na área de Estatística. Foi Coordenador da Disciplina Estatística Aplicada ao Turismo da Fundação CECIERJ (Ensino à Distância -EAD). Tem experiência na área de estatística aplicada (linha de pesquisa análise multivariada), com ênfase do uso de técnicas como regressão linear múltipla, análise da variância multivariada (MANOVA), análise das componentes principais, análise fatorial, análise de cluster hierárquico e não hierárquico, two step cluster, análise discriminante, análise de correlação canônica, análise de homogeneidade (HOMALS e Correspondência múltipla) e modelagem de equações estruturais, atuando principalmente nos seguintes temas: pesquisas sociais (surveys), administração, economia, turismo, educação, marketing, pesquisas de mercado, pesquisas de opinião e eleitorais, com foco em reconhecimento de padrões. É autor de vários livros na área de Estatística. Publicou as obras: Estatística Aplicada ao Turismo (Volumes 1 e 2) pela Fundação CECIERJ. É autor dos livros pela Editora Atlas: Curso de Estatística Básica- Teoria e Prática (primeiras e segundas edições) (Versões impressa e e-book); Curso de Estatística Inferencial e Probabilidades-Teoria e Prática (Versões impressa e e-book). É autor dos livros pela Editora Ciência Moderna: Estatística Aplicada à Informática e às suas Novas Tecnologias-Volume 1 (Versões impressa e e-book); Estatística Aplicada à Informática e às Suas Novas Tecnologias, Volume 2 (Versões impressa e e-book), Estatística Aplicada à Educação com Abordagem Além da Análise Descritiva-Teoria e Prática Descritiva-Volume 1 (Versões impressa e e-book), Estatística Aplicada à Educação com Abordagem Além da Análise Descritiva-Teoria e Prática Indutiva- Volume 2 (Versões impressa e e-book) e Análise Multivariada Light-Sem Matemática, Volumes 1 e 2 (versões impressa e e-book). Em

edição para serem lançados: Curso de Probabilidades e Estatística Inferencial: Teoria e Prática, 2ª Edição. É autor do livro pela Editora LTC: Análise Multivariada Aplicada com Ênfase em Modelagem de Equações Estruturais: Teoria e Prática (em processo de edição). Em ensino de graduação, leciona as disciplinas: Estatística Básica, Estatística Aplicada à Administração, Probabilidade e Estatística para Ciência da Computação, Estatística Aplicada à Educação e Estatística Aplicada ao Turismo. Em ensino de pós-graduação (Mestrado e Doutorado), leciona a disciplina Análise Multivariada Aplicada à Ciência Ambiental e Florestal. É professor Associado (colaborador) do Programa de Pós-graduação em Ciências Ambientais e Florestais. Colaborador do Programa de Pós-graduação e Engenharia Civil com a disciplina Análise Multivariada.

GUSTAVO BARBIERI LIMA

Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo (PPGA-FEA-USP)/ (2006). MBA Marketing pela FEARP - Universidade de São Paulo (2002). Bacharel em Administração de Empresas/ Habilitação em Comércio Exterior - Universidade Paulista, campus Ribeirão Preto - S.P. (2000). Foi Pesquisador dos Grupos de Pesquisa: MARKINTEC - Pesquisa e Estratégia de Marketing - FEARP - USP (03/ 2003 - 02/2014) e ININT (Grupo de Estudos em Inovação e Internacionalização de Empresas) - FEARP - USP (01/ 2010 - 01/2016). Visiting Professor junto à Universidad Argentina de la Empresa (UADE/ Buenos Aires/ 2016). Professor em cursos de Graduação, Pós Graduação e MBAs. Experiência profissional em empresas nas áreas de Comércio Internacional e Marketing. Autor/ Co-autor de 134 artigos científicos publicados em Congressos, Simpósios e Eventos Nacionais e Internacionais (Brasil, França, Hungria e Porto Rico) e Periódicos indexados, 03 Livros e 05 Capítulos. Co-autor de um capítulo, cujo livro "Multinacionais Brasileiras" organizado pelo Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior (FEA-USP) foi vencedor do 53º Prêmio JABUTI, na Categoria Economia, Administração e Negócios (Câmara Brasileira do Livro - CBL).

HAMMA CAROLINA DE LIMA NOGUEIRA

Possui Pós- graduação em MBA Gestão Estratégica Empresarial, graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade Padrão (2015) e graduação em Administração pela Universidade Salgado de Oliveira (2009). Atualmente é Professora Assistente NII do Instituto Tecnológico de Goiás- Campus Catalão - Itego Aguinaldo de Campos Netto. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão Organizacional e Cadeia de Suprimentos.

HILDA ALBERTON DE CARVALHO

Doutorado em Programa de Pós-Graduação em Tecnologia pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil(2013). Professor Adjunto da Universidade Tecnológica Federal do Paraná , Brasil

INARA ANTUNES VIEIRA WILLERDING

Doutora e Mestre em Gestão do Conhecimento pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina - PPGEGC/UFSC, Pós-Doutoramento, em andamento, no PPGEGC/UFSC. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa de Inovação em Ciência e Tecnologia COMOVI - UFSC/CNPq, organizadora de livros, autora de capítulos de livros e de artigos em periódicos especializados e em anais de eventos, nacionais e internacionais. Bacharel em Administração, com habilitação em Marketing pela Faculdade Energia de Administração e Negócios - FEAN. Atuante nas linhas de pesquisas de Empreendedorismo, Conhecimento e Inovação, Tecnologias da Informação e Ensino/Aprendizagem. Consultora empresarial com foco no desenvolvimento de pessoas voltado ao Empreendedorismo, Criatividade e Inovação, bem como na performance das organizações e do Potencial Humano com foco em resultados. Professora da FEAN no curso de Design Gráfico. Foi professora de Pós-Graduação nos

cursos de MBA da Fundação dos Administradores de Santa Catarina - FUNDASC. Foi professora orientadora do Curso de Especialização, Modalidade Educação a Distância pelo Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC, especialização Lato Sensu em Gestão Pública e no curso de especialização Lato Sensu em Gestão em Saúde (2013-2014), entre outras instituições de pós-graduação. Coordenou o Setor Editorial da Gráfica Editora Energia (1996-2015). inara.antunes@gmail.com.

ISABELA MACENA GOMES

Cursando administração pela Universidade Federal de Alagoas.

JANAYNA ARRUDA BARROSO

Graduada e Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), professora efetiva do curso de Administração da Universidade Federal do Piauí (UFPI). Atualmente realiza pesquisas em Desenvolvimento Sustentável.

JANICE RODRIGUES DA SILVA

Mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Goiás - Catalão (2017-2018), Especialista em Gestão Financeira pelo Cesuc - Catalão (2009), Graduada em Administração de Empresas pelo Cesuc - Catalão (2007), em Engenharia de Produção pela UNITRI - Uberlândia (2015). Professora com 7 anos de experiência na área de Educação Técnica e Qualificação, tanto presencial quanto a distância e Supervisora de Eixo Tecnológico pelo PRONATEC.

JESUS DOMECH MORÉ

Possui graduação em Thermoenergetic Engineering - Moscow Power Engineering Institute (1987), mestrado em Ciências - Moscow Power Engineering Institute (1987) e doutorado em Programa em Engenharia Metalúrgica e de Materiais pela Universidade Federal de Rio de Janeiro (2004). Atualmente é professor Titular III do IBMEC (Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais), professor Titular I na UNESA (Universidade Estácio de Sá), Pesquisador Visitante na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e pesquisador do Laboratório de Lógica Fuzzy na UFRJ. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Aplicação de Técnicas Inteligentes, atuando principalmente nos seguintes temas: conjuntos fuzzy, melhoria de processos, confiabilidade humana, aspectos cognitivos, erros humanos e em mineração de dados educacionais. Humanista.

JOÃO LEONARDO ALVES MACHADO

Graduado em Tecnologia em Logística com experiência em armazenagem e estocagem.

JORGE JULIO LANDEIRO DE VAZ

Auditor de Defesa Nacional – Curso de Defesa Nacional 2010/2011. Instituto de Defesa Nacional. 1997 – Doutor Europeu – Grau atribuído pela Universidade de Sevilha, com parecer favorável do Prof. Doutor Rogério Fernandes Ferreira (ISEG/UTL) e do Prof. Doutor Mauricio Baravelli (Director do Instituto di Economia degli Intermediari Finanziari – Univ. de Messina e Prof. da Univ. Luigi Boconni de Milão). 1997 – Doutor em Ciências Económicas e Empresariais – Univ. de Sevilha, com equivalência ao grau de Doutor em Gestão e Organização de Empresas ISEG/UTL. 1995/93 – Programa de Doutoramento em Gestão e Organização de Empresas e Marketing da Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Univ. de Sevilha. 1990 – Pós-Graduação em Marketing Management. Universidade de Harvard – Boston, USA. 1988 – Mestre em Gestão e Organização de Empresas.- ISEG.- Univ. Técnica de Lisboa. Humanista.

JORGE LUIZ LOPES MACIEL

Atualmente atuando como Coordenador dos Cursos de Engenharia (produção, mecânica, elétrica e civil) e Arquitetura da Faculdade UNA de Catalão e também Professor de diversas disciplinas Possui graduação em Engenharia de Produção Mecânica pela Universidade Braz Cubas (1995); Especialização MBA Executivo em Gestão Empresarial, Marketing e Recursos Humanos - UNIESSA; Especialização em Técnicas e Métodos de Ensino - FABEC; Master in Business Administration - Florida C. University (2012) e Doctor of Philosophy (PhD) in Business Administration - Florida C. University (2014). Atualmente cursando Mestrado em Engenharia de Produção pelo campus avançado UFG em Catalão.

JOSE CARLOS BEKER

Graduação em Administração / IM Bennett (1980), - Pós Latu / UFF / Estratégia, Pós Latu / FAP / Ciência Política, Pós Latu / UFRJ/COPPE / ERP SAP, Pós Strictu/ UFF/ LATEC (2008) / Sistemas de Gestão, Experiência Atual, Professor-Tutor / Professor Unesa / Administrador - IFRJ. Experiência como Tutor EaD, IFRJ / UNESA. Experiência Anterior: Administrador na Prefeitura da Cidade RJ, Furnas Centrais Elétricas e outras grandes empresas brasileiras, e no exterior. Atividades nas áreas: Gestão Empresarial, Estratégica, Qualidade, Gestão de processos de negócios, Organização & Métodos, Análise de Sistemas de Informação, TI / ERP - SAP, Módulo distribuição e Logística, Orçamento, Auditoria, Gestão Pública, LAI, Dados Abertos.

KARINE DE JESUS RODRIGUES SANTANA

Mestranda em Engenharia de Produção/ UFG. Pós-graduada em Gestão de Negócios com Ênfase em Finanças Corporativa/UEG. Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros. Atualmente docente nível II no Instituto Tecnológico de Goiás, ministrando as disciplinas de Empreendedorismo, Marketing e Responsabilidade Social. Bolsista do PRONATEC, no curso Técnico em Logística, com foco em Legislação, Organização empresarial, Cadeia de Suprimento, Desenvolvimento de Produto, Tecnologia e Qualidade na Gestão de Estoque.

KELLY CRISTINA RODRIGUES DA ROCHA

Certificada em Green Belt e PMP (Project Management Professional). Graduada em Administração; Pós- graduada em Marketing e Qualidade. Atuou durante 8 anos com gerenciamento de projetos, revisão de processos e KPI's. Atualmente é servidora pública da Fundação Oswaldo Cruz/Fiocruz, atuando como Gestora do Departamento Administrativo na Unidade Bio-Manguinhos.

LÉIA LUANDA DA SILVA

Possui Curso Técnico em Administração pelo IFSP - Instituto Federal de São Paulo (2016/2017). É graduanda em Administração pelo IFSP - Instituto Federal de São Paulo (2018/2021). Fez projeto de extensão universitária pelo IFSP - Instituto Federal de São Paulo (2016/2017) com tema "Cesta Básica da Cidade de Jacareí" em 2017, e em 2018 está desenvolvendo o mesmo projeto. É autora de capítulo de livro pela Editora Atenas (2017) e também publicou artigo em congresso científico (2017).

LILIAN DA SILVA DIAS

Mestranda em Governança e Sustentabilidade, pelo Instituto Superior de Administração e Economia- ISAE/FGV. Bacharel em Administração de Empresas, especialista em Administração de Empresas e Sustentabilidade, pela Universidade Estadual do Paraná - Campus Paranaguá e Docente do Curso de Administração da Universidade Estadual -

Campus Paranaguá e do curso técnico em Portos do Centro Estadual De Educação Profissional Dr. Brasília Machado.

LUCAS LIMA PEREIRA

Possui graduação em Curso de Economia pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (2014). Tem experiência na área de Economia, com ênfase em Estatística Sócio-Econômica

MAICON DA SILVA MARQUES

Graduado em Administração - Centro Universitário UNIFAFIBE

MÁRCIA ARISSAWA

Graduada em Licenciatura em Química pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1994), mestrado e doutorado em Química (Química Analítica Inorgânica) pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2001). Atualmente é responsável pelo Laboratório de Tecnologia de Anticorpos Monoclonais de Bio-manguinhos/ Fundação Oswaldo Cruz, onde atua no desenvolvimento de novos anticorpos monoclonais contra antígenos de origem diversa, na otimização de bioprocessos celulares para produção de anticorpos monoclonais em culturas de células e no estudo das interações antígeno-anticorpo por meio da modelagem por homologia, docking e dinâmica molecular. É membro da câmara Técnica de Coleções Biológicas da Fiocruz e do Instituto Nacional de C&T de Inovação em doenças de populações negligenciadas do CNPq.

MARCIO NERY TROTTA DALLALANA

Bacharelado em Marketing pela Universidade Estácio de Sá na cidade do Rio de Janeiro. Empreendedor.

MARCOS ALVES GOMES

Diretor Franqueado da UPTIME - Comunicação em Inglês, Graduado em Administração pela UNICALDAS - Faculdade de Caldas Novas (2004), Pós Graduado MBA - Gestão Empresarial (Executivo em Saúde) pela Fundação Getúlio Vargas/RJ (2009), Docência do ensino superior (2013). Tem experiência profissional na área de Gestão de Processos, Gestão Administrativa Financeira e Gestão de Compras, experiência na docência superior desde 2010 na Universidade Estadual de Goiás nas disciplinas Administração de Custos, também atua como coordenador de estágio gestão 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016. Membro da Associação Brasileira de Custos desde 2016.

MARCOS PAULO DE OLIVEIRA MOTTA

Possuo formação técnica em Química pela Fundação São José (2007), graduado em Engenharia de Produção (2013), Pós-graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho e Gestão Educacional pelo Centro Universitário Redentor (2015) e Pós graduando em Engenharia da Qualidade pela UCAM/ Prominas . Tenho experiência na área de Inspeção da Qualidade Total e Gestão de Processos. Atuo como Gerente de Produção na empresa Gicalli Indústria, Representação e Comércio LTDA e como professor do curso de Engenharia de Produção na UniRedentor. Busco ser referência naquilo que se tornou minha maior motivação, professor acadêmico, fomentador do saber, contribuindo para o desenvolvimento do aluno e da sociedade.

MARIA DE FÁTIMA COSTA DE PAULA

Mestre em Educação pela Universidade Federal Fluminense (1991), Doutora em Sociologia pela Universidade de São Paulo e École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris (1998), Pós-Doutora em Políticas de Educação Superior na América Latina pela Universidad Nacional de Tres de Febrero, Argentina (2010). Professora Titular da Universidade Federal Fluminense (UFF) e Coordenadora do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Educação Superior da UFF desde 2000, atuando principalmente nas linhas de políticas públicas de educação superior e políticas de controle social, educação e produção de subjetividade, nas quais tem realizado pesquisas e concentrado a produção publicada. Na UFF, onde trabalha desde 1990, tem atuado também nas áreas de filosofia da educação e epistemologia, no âmbito da graduação e da pós-graduação, formando pedagogos, mestres e doutores em Educação. Pesquisadora do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) desde 2003, com bolsa de produtividade em pesquisa.

MARILENA MARANGONI DE LORENZI CANCELIER

Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, pós Graduada em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas e pós graduada em desenvolvimento de lideranças pela Fundação Dom Cabral. Profissional com ampla experiência em gestão comercial. Motivada por desafios, busca resultados criando estratégias caracteristicamente inovadoras e arrojadas. Determinada a alcançar objetivos, não poupa esforços e influencia a equipe a superar obstáculos para alcançar o resultado desejado. Das habilidades desenvolvidas nas experiências profissionais destacam-se a liderança e gestão de pessoas, a gestão estratégica, comercial, novos negócios e de projetos.

MARISA CLAUDIA JACOMETO DURANTE

Graduada em Administração. Psicopedagoga. Especialista em Planejamento Estratégico de Marketing. MBA em Gestão de Negócios. Mestre e Doutora em Educação. Coordenadora do Programa de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão da Faculdade La Salle.

MICHELLE LUISE SOARES DA SILVA SILVEIRA

Possui graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2005) e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2014). Atualmente é professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em qualidade, gestão de projetos, logística e produção.

MIGUELANGELO GIANEZINI

Bacharel em Administração, Licenciado em Ciências Sociais, Tecnólogo em Gestão do Comércio Exterior, MBA em Gestão de Recursos Humanos, Especialista em Integração e Mercosul, MBA em Engenharia de Produção e Gestão da Qualidade, Mestre em Ciências Sociais Aplicadas e Doutor em Agronegócios (com bolsa CNPq). Realizou seu pós-doutoramento pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e University of California, Los Angeles (UCLA). Desenvolve suas atividades como Pesquisador e Docente Permanente do Programa de Pós-Graduação (Mestrado e Doutorado) em Desenvolvimento Socioeconômico da Unesc desde 2013. No âmbito da Educação Superior, tem experiência como Gestor de IES (Coordenador de Pesquisa e Pós-Graduação, Diretor de Unidade Acadêmica e Diretor Geral), além de Professor e Coordenador em cursos de Graduação e Pós-Graduação. É CoLíder do Grupo de Pesquisa em Estratégia, Competitividade e Desenvolvimento (GECOMD). Exerce atividade de Supervisão e Avaliação ad hoc para o Ministério da Educação (MEC) como avaliador Institucional e de Cursos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES) desde 2004. É conselheiro da Editora da

Universidade do Extremo Sul Catarinense (EdiUNESC) desde 2015 e membro do Conselho Editorial da Revista de Extensão. É membro da Sociedade Brasileira de Economia, Sociologia e Administração Rural (SOBER), da Society for the Advancement of Socio-Economics (SASE) e da Associazione Internazionale Ricercatori Italiani (AIRIcerca). É representante suplente no Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico de Criciúma desde 2017. Foi Bolsista em Extensão no País (EXP) do CNPq no biênio 2014-2015. Pesquisa os temas: Gestão e avaliação da educação Superior; Dinâmica, estratégia e competitividade organizacionais; Políticas públicas, estudo de cadeias, arranjos produtivos, alianças e redes; Investimentos estrangeiros e comércio internacional; e Desenvolvimento Sustentável, Agropecuário e Agroindustrial.

MILENE SUELI SOUZA COELHO

Possui graduação em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia (2018). Atualmente trabalha no SINE Estadual como gestora do setor de patrimônio. Experiência comprovada em gestão de pessoas e capital humano, consultoria, secretária, técnico especializado, assessoria, relações com cliente, mercado e auxiliar administrativo.

MIRIAN MIRANDA COHEN

Especialista em Gestão de Organizações de Saúde, Mestre e Doutora em Ciências da Saúde pela Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca/ENSP-Fiocruz, subárea de políticas públicas de saúde. É também especialista em Educação em Saúde Pública pela Universidade Federal Fluminense, onde atuou como docente no Departamento de Saúde e Sociedade da Faculdade de Medicina. Graduada em Zootecnia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Concursada como Analista de Gestão em Saúde da Fundação Oswaldo Cruz, atuou por 10 anos como Coordenadora da Qualidade - Fiocruz. No momento, atua como Assessora de Inovação na Direção do Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas, onde desenvolve atividades de Gestão, Pesquisa e Docência, sendo docente permanente do Mestrado Profissional em Boas Práticas Clínicas. Desde 2003 participa da Rede Nacional de Avaliação da Gestão Pública, como Coordenadora de Avaliação da Gestão do Núcleo de Qualidade & Excelência na Gestão - RJ e integra a Rede Nacional de Excelência em gestão Pública. Nas áreas de C&T e saúde, sua experiência profissional inclui a Inovação e Gestão de Serviços de Saúde; Gerencia de Serviços de Epidemiologia e de Vigilância Sanitária, assim como a assessoria na área de Planejamento e Gestão; Excelência na Gestão; Melhoria Contínua e Inovação; Gestão da Qualidade e Regulação em Saúde. É autora de capítulos de livros e artigos na área de Planejamento, Análises de Redes, Gestão Por Processos, Inovação, Gestão em Saúde e Vigilância Sanitária.

NATHÁLIA CRISPIM MILANÊS

Cursando Administração pela UFAL. Experiências na área de projetos de um órgão público. Possui vivências no desenvolvimento e realização de eventos sociais e culturais, com expertise em atividades administrativas. Conhecimentos básicos de inglês. Servidora da Secretaria Municipal da Educação de Maceió-AL.

NATHALIE GABRIELLE JUN MATSUMOTO RÖDER

Mestranda do Programa de Pós Graduação em Administração Pública em Rede pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2018). Administradora pela Universidade Federal do Paraná (2011)

PATRICIA DE OLIVEIRA

Mestranda em Ciência, Tecnologia e Sociedade na linha de pesquisa em Sociedade, Ambiente e Educação, pelo Instituto Federal do Paraná - Campus Paranaguá. Especialista em Administração de Empresas e Sustentabilidade, pela Universidade Estadual do Paraná -

Campus Paranaguá e MBA em Gestão de Marketing, pela Universidade Positivo. Administradora de Empresas CRA-PR nº 26414, docente e atuante no Projeto: Apoio à implementação de laboratórios multiusuários para o fortalecimento da pós-graduação stricto sensu no IFPR - Fundação Araucária.

PHILIP DIEGO RODRIGUES SILVA

Graduando do Curso de Administração da UFAL.

RAFAEL DA SILVA CORDEIRO

Atualmente é Técnico de Operações Pleno - Petrobrás Transporte - Cabiúnas/RJ. Tem experiência na área de Engenharia de Energia, com ênfase em Planejamento Energético. Possui diploma de Técnico em eletrônica pela FAETEC. Possui Graduação em Engenharia de Produção pela Faculdade Professor Miguel Ângelo da Silva Santos - FeMASS. Possui Especialização em Docência no Ensino Superior. Atualmente cursando a Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho. Atualmente cursando o Mestrado Profissional em Engenharia Ambiental do IFF

RAMON DOS SANTOS SOUSA

Bacharel em administração pela Universidade Federal do Piauí. Experiências: um ano como soldado no exercito brasileiro, atuou um ano e seis meses na clínica popular de picos como estagiário e contratado na área de marketing, vendas e atendimento, atualmente é agente de microcrédito urbano no INEC - instituto nordeste cidadania.

RAYANA SILVA ALVES PASSONI

Graduando em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Redentor-UniRedentor (12/2018). Atualmente atuo como telefonista na Casa de Caridade de Muriaé Hospital São Paulo desde 2006. No período de faculdade procurei me destacar e aperfeiçoar participando do curso Como criar uma Startup além de participar do 7º e 8º Congresso de iniciação científica (CIC) que acontece todo ano na faculdade. Através da disciplina projeto Integrador 8 onde o conteúdo era a criação de um artigo científico, tivemos a oportunidade de ter nosso artigo aceito para publicação no ENEGEP 2018 onde o mesmo foi apresentado em formato de banner por um dos autores.

REGINA RIANELLI DE BRITO

Doutoranda pela Universidade Lusíada de Lisboa, Portugal. Mestre em Desenvolvimento Empresarial e Novos Negócios com habilitação em Medicamentos Genéricos; UNESA (CAPES 4). Graduação em Comunicação Social pela UFRJ. Professora Universitária na Univ.Estácio de Sá há 18 anos. Referee/ Parecerista para diversos periódicos. Voluntária em Homeopatia Social em Comunidades Carentes beneficiárias pela Oficina de Cáritas e Grupo Condessa Paula com Moradores de Rua, onde doa, graciosamente, as formulas homeopáticas para os beneficiários há dez anos, elementos estruturais dessa rede que visa à promoção de uma sociedade mais saudável, fraterna e igualitária para todos.

RENATA ELIAS DA SILVA (UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE)

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Veiga de Almeida (2008), com MBA em Gestão Empresarial em Tributação e Contabilidade pela Universidade Federal Fluminense – UFF (2015) e MBA em Desenvolvimento Gerencial Avançado – Ênfase em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal Fluminense – UFF (2017). Atualmente é Assistente em Administração na Universidade Federal Fluminense. Tem experiência em organizações da Administração Pública e Privada, atuando principalmente nas seguintes áreas: administrativa e departamento pessoal.

ROBSON LUIZ SUETH DE OLIVEIRA

Graduação em Pedagogia pela Universidade Federal Fluminense - UFF (1983), Especialização em Metodologia do Ensino Superior - UFF (1988) e Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1994). Doutorado em Educação - Universidade Federal Fluminense (2017). Pós-doutorado em Educação Superior - UFF (2017/2018). Professor de Disciplinas Pedagógicas nos Cursos de Licenciatura do Instituto Federal do Rio de Janeiro - IFRJ. Professor de Metodologia de Pesquisa e Docência do Ensino Superior no Programa de Pós-Graduação Lato Sensu e dos cursos de administração e Superior Tecnológico em Logística, Marketing e Recursos Humanos da Escola de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO (1995-2017), Professor Convidado do Programa FGV in company (2010), FGV Projetos e Instituto de Desenvolvimento Educacional - IDE, da Fundação Getúlio Vargas, RJ; Professor de Metodologia de Pesquisa e orientador metodológico de produções científicas nos Cursos de Formação de Oficiais, Aperfeiçoamento de Oficiais, Superior de Polícia e de Perícia Criminal da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (1990-2010). Tem 29 anos de experiência na Graduação lecionando Disciplinas Pedagógicas, Metodologia de Pesquisa, Comportamento Organizacional, Treinamento e Desenvolvimento, Liderança e Comunicação Organizacional e Trabalho de Conclusão de Curso (a partir de 1988); 27 anos de experiência no magistério em programas de Pós-Graduação nas áreas de Educação, Administração e de Saúde (desde 1990); seis anos de experiência em Coordenação de cursos de graduação e pós-graduação; 11 anos de experiência em administração universitária, com ênfase em Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, Projetos Pedagógicos de Cursos de Graduação, Relatórios de Atividades Institucionais, Censo Educacional e Catálogo Institucional; 20 anos de experiência na formação e pós-formação de profissionais da área de Segurança Pública com ensino e produção científica; e pesquisador do Núcleo de Estudo e Pesquisa em Educação Superior NEPES, da Universidade Federal Fluminense, desde 2013.

RODRIGO PEREIRA DA COSTA

Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Goiás (UFG), regional Catalão. Bacharel em Engenharia Mecânica pela Universidade São Judas Tadeu (USJT). Tecnólogo em Materiais & Processos pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo (FATEC-SP). Atualmente atua como Engenheiro de Processos & Manufatura, em uma grande multinacional produtora de maquinários e implementos agrícolas, no sudoeste goiano, onde vem atuando fortemente com melhorias de Processos, em vistas a melhorarem-se os níveis de Segurança, Produtividade e Qualidade Distinta dos produtos. Dentre as áreas quem vem especializando-se nos últimos anos, podem-se citar as seguintes: Indústria 4.0, Internet das Coisas (IoT), Realidade Aumentada, Manufatura Avançada, Big Data e Fábricas Inteligentes. No âmbito corporativo, apresenta uma carreira de mais de 10 anos de experiência nas áreas de Engenharia & Marketing do Produto, Engenharia de Processos & Manufatura e de Suporte ao Produto (Pós-Vendas). Concomitantemente à isso, vem atuando nos últimos anos, também como Pesquisador em instituições de prestígio e renome, tais como Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (EP-USP), Instituto de Pesquisas Nucleares da USP (IPEN-USP) e Universidade Federal de Goiás (UFG).

SIDNEY ROBERTO CABRAL

Mestre em Administração e Controladoria - UFC, Especialista em Administração Pública-FIC/Estácio, Formado em Administração de Empresas-UECE, Gestor de Unidade de Negócios do Banco do Brasil S/A, pesquisas concentradas em Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas, Gestão de Carreira e Cultura.

SONIA LOPES DA SILVA

Doutora em Administração, Arquiteta, Mestre em Patrimônio Histórico, Especialista em Gerenciamento de Projetos pela FGV e certificada como PMP pelo Project Management Institute. Formação e atuação em Coaching. Professora Convidada em MBAs da FGV e UFF.

Atua em projetos desde 1989 em diversos tipos e portes de projetos. Certificações Internacionais: Project Management Professional (PMI). Certified Scrum Master (Scrum Alliance). Personal Coach (Sociedade Latino Americana de Coaching) com reconhecimento do European Mentoring & Coaching Council e da International Association of Coaching (IAC). Fundadora da TIP Projetos que atua nos aspectos técnicos e humanos do gerenciamento de projetos, elaborando modelos personalizados para a necessidade de cada cliente. Publicou os livros: “Negociação” (2009 – Série Cademp – editora FGV) “Métodos Ágeis para arquitetos e profissionais criativos” (2015 – Brasport).

TATIANE NUNES DA COSTA

Possui graduação em Matemática Industrial pela Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão (2012). MBA em Gestão e Engenharia de Produção pelo Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC (2015) e mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Modelagem e Otimização pela Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão (2016). Atualmente curso o Doutorado em Engenharia Mecânica - Programa de Pós-graduação em Engenharia Mecânica (UFU). Tenho interesse na área de Engenharia Mecânica, com ênfase em Dinâmica dos sólidos e vibrações, atuando principalmente nos seguintes temas: Modelagem estocástica e quantificação de incertezas em Sistemas Mecânicos, Técnicas Clássicas e Heurísticas de Otimização, Otimização Robusta.

TIAGO ROCHA FABRIS

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina (2006), mestrado em Economia com ênfase em finanças e mercado de capitais pela Universidade Federal de Santa Catarina (2009) e atualmente cursa o doutorado em Economia na Universidade do Vale do Rio dos Sinos. É Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, coordenador adjunto do curso de Ciências Econômicas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, sócio diretor da empresa Fabris Representações Comerciais Ltda e consultor econômico. Membro do conselho econômico da Federação das Indústrias de Santa Catarina, Instituição de Crédito Solidário e membro dirigente da Seccional Sul da Ordem dos Economistas de Santa Catarina. Foi coordenador do curso de Ciências Econômicas, coordenador de ensino da Unidade de Ciências Sociais Aplicadas e membro do Conselho Superior de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense. Tem experiência na área de Economia, com ênfase em Macroeconomia, Economia de Empresas, Finanças e em Métodos e Modelos Matemáticos, Econométricos e Estatísticos.

VICTOR LOPES DE SOUZA

Técnico em Segurança do Trabalho pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac (2014); graduando em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Redentor-UniRedentor; Green Belt pela faculdade Sul Mineira (2018). Atualmente atua como gestor e proprietário na La'Chapa, empresa no segmento de alimentos. Possui experiência na gestão e controle estatístico da qualidade, no grupo Vest Surf, atuando diretamente nas áreas: gestão total da qualidade, controle estatístico da qualidade, gestão da produção e projetos.

WALKER BRUM LOBATO FILHO

Técnico em Meio Ambiente pelo IF Sudeste MG – Câmpus Rio Pomba (2014), graduando em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Redentor-UniRedentor (12/2018). Atualmente atua como Controlador de Produção na empresa Laticínios Cortez em Minas Gerais.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7042-033-6



9 788570 420336