

Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
Organizadores

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA
& MULTIPLICIDADES DA

Gestão Contemporânea

3



2022

Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
Organizadores

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA
& MULTIPLICIDADES DA

Gestão Contemporânea

3



2022

2022 by Editora e-Publicar
Copyright © Editora e-Publicar
Copyright do Texto © 2022 Os autores
Copyright da Edição © 2022 Editora e-Publicar
Direitos para esta edição cedidos
à Editora e-Publicar pelos autores

Editora Chefe

Patrícia Gonçalves de Freitas

Editor

Roger Goulart Mello

Diagramação

Dandara Goulart Mello

Lidiane Bilchez Jordão

Roger Goulart Mello

Projeto gráfico e Edição de Arte

Patrícia Gonçalves de Freitas

Revisão

Os autores

**APLICAÇÃO ESTRATÉGICA E MULTIPLICIDADES DA GESTÃO
CONTEMPORÂNEA, VOLUME 3.**

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

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

Conselho Editorial

Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade Federal de Santa Catarina

Alessandra Dale Giacomini Terra – Universidade Federal Fluminense

Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Andrelize Schabo Ferreira de Assis – Universidade Federal de Rondônia

Bianca Gabriely Ferreira Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Cristiana Barcelos da Silva – Universidade do Estado de Minas Gerais

Cristiane Elisa Ribas Batista – Universidade Federal de Santa Catarina

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

Danyelle Andrade Mota – Universidade Tiradentes

Dayanne Tomaz Casimiro da Silva - Universidade Federal de Pernambuco

Deivid Alex dos Santos - Universidade Estadual de Londrina

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

Edilene Dias Santos - Universidade Federal de Campina Grande

Edwaldo Costa – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Elis Regina Barbosa Angelo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Érica de Melo Azevedo - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro

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

Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás



2022

Fábio Pereira Cerdera – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Francisco Oricelio da Silva Brindeiro – Universidade Estadual do Ceará
Glaucio Martins da Silva Bandeira – Universidade Federal Fluminense
Helio Fernando Lobo Nogueira da Gama - Universidade Estadual De Santa Cruz
Inaldo Kley do Nascimento Moraes – Universidade CEUMA
Jaisa Klauss - Instituto de Ensino Superior e Formação Avançada de Vitória
Jesus Rodrigues Lemos - Universidade Federal do Delta do Parnaíba
João Paulo Hergesel - Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Jordany Gomes da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Jucilene Oliveira de Sousa – Universidade Estadual de Campinas
Luana Lima Guimarães – Universidade Federal do Ceará
Luma Mirely de Souza Brandão – Universidade Tiradentes
Marcos Pereira dos Santos - Faculdade Eugênio Gomes
Mateus Dias Antunes – Universidade de São Paulo
Milson dos Santos Barbosa – Universidade Tiradentes
Naiola Paiva de Miranda - Universidade Federal do Ceará
Rafael Leal da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Rodrigo Lema Del Rio Martins - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Willian Douglas Guilherme - Universidade Federal do Tocantins

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

A642 Aplicação estratégica e multiplicidades da gestão contemporânea [livro eletrônico] : volume 3 / Organizadores Andréa Cristina Marques de Araújo, Roger Goulart Mello. – Rio de Janeiro, RJ: e-Publicar, 2022.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-5364-141-9

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. 3. Gestão contemporânea. I. Araújo, Andréa Cristina Marques de. III. Mello, Roger Goulart.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Editora e-Publicar

Rio de Janeiro, Brasil

contato@editorapublicar.com.br

www.editorapublicar.com.br



2022

APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que a Editora e-Publicar vem apresentar a obra intitulada "Aplicação estratégica e multiplicidades da gestão contemporânea, Volume 3". Neste livro engajados pesquisadores contribuíram com suas pesquisas. Esta obra é composta por capítulos que abordam múltiplos temas da área.

Desejamos a todos uma excelente leitura!

Editora e-Publicar

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	10
ANÁLISE DOS MUNICÍPIOS CLASSIFICADOS NO IGMA 2021	10
	Jeferson Luís Lopes Goularte Gabriela Cappellari Leonardo Minelli
CAPÍTULO 2	28
O PERFIL DO CONSUMIDOR DE FOTOGRAFIAS EM SÃO MIGUEL DOS CAMPOS - AL	28
DOI 10.47402/ed.ep.c2022372419	Maria Lenilda de Oliveira Ana Paula Lima Marques Fernandes Ibsen Mateus Bittencourt Santana Pinto Edilson dos Santos Silva
CAPÍTULO 3	44
APLICAÇÃO E PRÁTICA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA DE TRIGO	44
DOI 10.47402/ed.ep.c2022383419	Natália Ceretta Pozzer Jaqueline Carla Guse Andréa Cristina Dörr Carine Dalla Valle Ana Paula Schervinski Villwock
CAPÍTULO 4	59
AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E SUA RELEVÂNCIA NAS CIDADES DE BAURU E AGUDOS	59
DOI 10.47402/ed.ep.c2022394419	Giulia Gimenez Fazio Fábio José de Souza
CAPÍTULO 5	75
A INVESTIGAÇÃO (PESQUISA) E A INTERVENÇÃO (AÇÃO) NA PERSPECTIVA DA PSICOLOGIA SOCIAL COMUNITÁRIA LATINO-AMERICANA: CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	75
DOI 10.47402/ed.ep.c20223105419	Juliane Sachser Angnes Elisa Yoshie Ichikawa Maria de Fátima Quintal de Freitas
CAPÍTULO 6	97
OPERAÇÃO URBANA CONSORCIADA PORTO MARAVILHA: CAPTURA DE MAIS- VALIA FUNDIÁRIA, REVITALIZAÇÃO URBANA, DESENHO INSTITUCIONAL E GESTÃO	97
DOI 10.47402/ed.ep.c20223116419	Vladimir Fernandes Maciel Martha Malheiro Launay Eunice Helena Sguizzardi Abascal

CAPÍTULO 7	115
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NA INDÚSTRIA 4.0: UM ESTUDO SOBRE AS SOFT SKILLS E HARD SKILLS	115
DOI 10.47402/ed.ep.c20223127419	Juliana Soares Ely Vonja Engel
CAPÍTULO 8	127
AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS E PROGRAMAS SOCIAIS: METODOLOGIA PROAVALIA APLICADA NO SETOR PÚBLICO	127
DOI 10.47402/ed.ep.c20223138419	Marcos Antonio Martins Lima Manoel Rodrigues da Silva
CAPÍTULO 9	138
IMPLEMENTAÇÃO DO <i>BUSINESS INTELLIGENCE</i> SOB A ÓTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO MULTICASOS	138
DOI 10.47402/ed.ep.c20223149419	Caroline Silva Alvares Bezerra Jaqueline Carla Guse Ana Paula Schervinski Villwock Andréa Cristina Dörr Carine Dalla Valle Maristani Habitzreiter
CAPÍTULO 10	158
INFLUENCIADORES DIGITAIS NO MARKETING PESSOAL E DAS EMPRESAS: UMA DAS FORMAS MAIS PODEROSAS DE DIVULGAÇÃO DE MARCAS E CONQUISTAS DE CLIENTES.....	158
DOI 10.47402/ed.ep.c202231510419	Gabriel Jordan Costa
CAPÍTULO 11	166
PECULIARIDADES DA EDUCAÇÃO NA FRONTEIRA BRASIL-URUGUAI: UM OLHAR SOBRE ESTUDANTES (I) MIGRANTES A PARTIR DA PERSPECTIVA LEGAL	166
DOI 10.47402/ed.ep.c202231611419	Geovana Gabriela Bardesio Paulo Cassanego Junior
CAPÍTULO 12	180
PROCESSO ORGANIZACIONAL APLICADO EM UMA EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇOS ELÉTRICOS	180
DOI 10.47402/ed.ep.c202231712419	Adriane Regina da Silva dos Santos Mariane de Castro Cirolini Guilherme Luiz de Castro
CAPÍTULO 13	194
AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO EM UM LABORATÓRIO FARMACÊUTICO PÚBLICO	194
DOI 10.47402/ed.ep.c202231813419	Sandro Bastos dos Santos Adelaide Maria de Souza Antunes Jorge Lima de Magalhães

CAPÍTULO 14..... 214
ARTESANATO DE REFERÊNCIA CULTURAL, TURISMO E ATIVIDADES
CRIATIVAS EM ARRANJOS DE ECOSSOCIOECONOMIA 214

Fabíola Bevervanço Zdepski

CAPÍTULO 15..... 234
GESTÃO DE CONHECIMENTO, O CAMINHO MAIS RÁPIDO PARA A
IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS, PROVENIENTES DE UMA
CULTURA ORGANIZACIONAL EM BUSCA DE UMA PERSPECTIVA DE
INOVAÇÃO 234

DOI 10.47402/ed.ep.c202232015419

Jackeline de Araujo Barreto Pessanha

Jacqueline de Souza Abreu Ferreira

Lays Mansur dos Santos

Rafael Pessanha Rangel da Cruz Barreto

CAPÍTULO 16.....253
OS IMPACTOS DA PANDEMIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
(VANTAGENS E DESVANTAGENS NESTE PROCESSO).....253

Debora Driely de Paula Nunes

Eduardo Pedro de Jesus

Fernanda Cambauva Barontini

Janice Ribeiro Lopes Alcantara

Leonardo Calabria Negreiros

Maria Carolina Oliveira dos Santos Velozo

CAPÍTULO 17.....266
GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO: UM ESTUDO DE CASO APLICADO A UMA MICRO
EMPRESA DO COMÉRCIO DE ÓPTICA DE VITÓRIA - E.S.....266

DOI 10.47402/ed.ep.c202232217419

Michael Pereira Lopes

Miguel Carlos Ramos Dumer

Wando Belffi da Costa

Roberto Rodrigues de Souza Júnior

Maria Paula Rovetta

Lucas Faé Espíndula

CAPÍTULO 1

ANÁLISE DOS MUNICÍPIOS CLASSIFICADOS NO IGMA 2021

Jeferson Luís Lopes Goularte
Gabriela Cappellari
Leonardo Minelli

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar os índices dos indicadores financeiros e orçamentários aplicados nas demonstrações contábeis, dos anos 2018, 2019 e 2020, dos municípios que obtiveram melhor classificação no Índice de Gestão Municipal Aquila (IGMA) 2021. A pesquisa é de natureza aplicada, quanto aos objetivos é descritiva, abordagem quantitativa, quanto aos procedimentos trata-se de um levantamento de dados. A pesquisa documental foi realizada nas seguintes demonstrações e demonstrativos contábeis: Balanço Patrimonial do Balanço Anual; e Balanço Orçamentário do Relatório Resumido da Execução Orçamentária do 6º bimestre. Também foi coletado dados no IGMA 2021, categoria cidades excelentes. Os dados foram analisados por meio da análise interpretativa. Os resultados sugerem que os municípios apresentam capacidade de cumprir as obrigações de curto e longo prazo, eficiência no uso dos ativos para gerar receitas e baixa dependência de capital de terceiros para financiar suas atividades. Indicam excesso de arrecadação, economia na execução da despesa e aplicação da receita corrente em despesa de capital. Pode-se afirmar que os municípios demonstram responsabilidade na gestão dos recursos públicos e contribuem para a excelência na gestão dos municípios.

PALAVRAS-CHAVE: indicadores. Municípios. Índice de gestão municipal Aquila.

1. INTRODUÇÃO

O Índice de Gestão Municipal Aquila (IGMA) foi criado com o objetivo de acompanhar a evolução dos municípios brasileiros. O IGMA classifica os municípios em cidades excelentes, que podem ser equiparados com cidades de referência através suas características progressistas que, quando combinadas, são capazes de gerar um alto nível de desenvolvimento humano. Uma cidade que pratica a excelência da gestão municipal promove o equilíbrio do Ciclo Virtuoso de Desenvolvimento Humano, o qual é caracterizado pela atuação interdependente dos cinco pilares: Eficiência Fiscal e Transparência; Educação; Saúde e Bem-estar; Infraestrutura e Mobilidade Urbana; Desenvolvimento Socioeconômico e Ordem Pública (GODOY; RISCHLE; NEVES, 2021). A análise de indicadores financeiros e econômicos dos municípios classificados no IGMA pode estabelecer índices de referência para os municípios.

A excelência não significa perfeição, mas sim a busca pela melhoria nas pequenas coisas diariamente. A excelência não é um fim a ser alcançado, mas um processo constante e que está ao alcance de todos. A excelência na administração municipal acontece quando o município entrega resultados com o menor custo com os recursos disponíveis, servindo como referência de boas práticas para os demais municípios (GODOY; RISCHLE; NEVES, 2021). Na contabilidade, um conceito de qualidade depende, principalmente, de traduzir objetivamente a



essência da ideia que se deseja expressar, abranger todo o conjunto de razões relativas sobre os fatos patrimoniais a serem evidenciados, buscar a clareza suficiente para plena compreensão da situação patrimonial, não permitir dúvida e nem duplo sentido (SÁ, 2010). A contabilidade pode contribuir na compreensão dos resultados entregue à sociedade pelas administrações municipais.

A divulgação das informações contábeis é prevista na legislação e nas normas contábeis. As Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público (DCASP) são as seguintes: Balanço Patrimonial; Demonstração das Variações Patrimoniais; Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido; Demonstração dos Fluxos de Caixa; Balanço Orçamentário; Balanço Financeiro; e, Notas Explicativas (BRASIL, 2019). Além das DCASP, há também o Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) que é um demonstrativo contábil exigido pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei Complementar nº 101/2000, que permite o acompanhamento e a análise do desempenho da execução orçamentária (BRASIL, 2021). As demonstrações e demonstrativos contábeis têm por propósito fornecer informações úteis para a tomada de decisão, para evidenciar a prestação de contas, o cumprimento das responsabilidades da entidade, e permitem a realização de previsão da liquidez, da solvência e da rentabilidade de uma entidade (MARTINS; MIRANDA; DINIZ, 2020). Neste estudo são analisados os Balanços Patrimoniais e os Balanços Orçamentários dos municípios pesquisados.

As demonstrações e demonstrativos contábeis constituem o principal meio de divulgação das informações das entidades públicas, abrangendo três objetivos fundamentais que são: auxiliar a entidade no dever de prestar contas à sociedade; auxiliar a gestão na avaliação dos resultados operacionais obtidos pela entidade; auxiliar a gestão na avaliação do nível de serviços que devem ser fornecidos pela entidade e sua capacidade em atender suas obrigações tão logo exigidas (LIMA; DINIZ, 2016). A partir da divulgação das informações contábeis apresentadas nas demonstrações e demonstrativos contábeis é possível realizar análises por meio de indicadores financeiros e orçamentários. Neste estudo os indicadores foram selecionados dos autores Mauss (2012) e Kohama (2015) que são desenvolvidos na revisão da literatura.

Neste contexto, a questão de pesquisa deste estudo é: Quais foram os índices dos indicadores financeiros e orçamentários aplicados nas demonstrações contábeis, dos anos 2018, 2019 e 2020, dos municípios que obtiveram melhor classificação no IGMA 2021? E para responder à questão de pesquisa, o objetivo deste estudo é analisar os índices dos indicadores



financeiros e orçamentários aplicados nas demonstrações contábeis, dos anos 2018, 2019 e 2020, dos municípios que obtiveram melhor classificação no IGMA 2021.

A realização desta pesquisa justifica-se no campo teórico em discutir os indicadores propostos por autores que são apresentados na literatura e no campo prático na aplicação dos indicadores nas demonstrações contábeis de municípios. Alguns estudos corroboram no sentido de terem como abordagem indicadores que foram aplicados nas demonstrações contábeis de municípios com tamanhos semelhantes. Os mesmos contribuem estrategicamente aos gestores dos entes públicos.

Dentre os estudos, pode-se citar Klering, Krueel e Stranz (2012), que verificaram se, comparativamente aos maiores, os pequenos municípios conseguem realizar boas gestões, com qualidade e efetividade. Os resultados sugerem que um município ser pequeno é interessante e estratégico em termos de melhoria da qualidade de vida, especialmente para as populações locais diretamente interessadas em resolverem suas necessidades, assim como para os estados e mesmo para o Brasil.

Santos e Andrade (2013), analisaram os indicadores aplicados nas demonstrações contábeis de um município do estado de Minas Gerais. Os resultados demonstram que a situação patrimonial foi satisfatória apenas no longo prazo, no curto prazo não foi satisfatória em todos os anos analisados. Na situação orçamentária, na execução da receita e da despesa, não se obteve o equilíbrio orçamentário.

Souza, Marengo e Almeida (2014), investigaram se, estatisticamente, há diferenças no desempenho, nas dimensões financeiras e socioeconômicas de municípios gaúchos emancipados e respectivos municípios de origem. Os resultados indicam que não há diferenças significativas no desempenho dos municípios. Os achados possibilitaram analisar, identificar e entender quais fatores específicos provocam desempenhos inferiores nos municípios emancipados, quando comparados aos de origem.

Já Dal Vesco, Hein e Scarpin (2014), verificaram a diferença dos indicadores de desempenho econômico e financeiro em municípios na região Sul do Brasil. Os resultados sugerem que há limitações ao comparar a condição financeira dos municípios de tamanho semelhante.

Silva *et al.* (2019), por sua vez, analisaram e interpretaram as demonstrações contábeis de um município da região Centro-Oeste de Minas Gerais. Os resultados indicam economia orçamentária e déficit orçamentário em consequência da insuficiência de arrecadação ocorrida



neste período. Em relação aos indicadores aplicados no Balanço Patrimonial, este apresentou oscilação nos anos analisados.

Este estudo está estruturado em quatro partes, além deste texto introdutório. Na próxima seção, apresenta-se a revisão da literatura. A seguir, indicam-se os procedimentos metodológicos utilizados na investigação, os resultados e, por fim, as considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Na revisão da literatura são desenvolvidos os temas Análise de Indicadores no Setor Público e o Índice de Gestão Municipal Aquila (IGMA).

2.1. Análise de indicadores no setor público

Para Martins, Miranda e Diniz (2020), a análise das demonstrações contábeis requer um método específico que seja capaz de entender os fundamentos de como se faz uma análise econômico-financeira e propõem três etapas: observação; exame; e interpretação. Na observação deve-se fazer as seguintes perguntas: o que vejo? Quais os elementos envolvidos que chamam a atenção? No exame deve-se tentar responder ao seguinte questionamento: como posso estruturar essas informações para buscar um sentido lógico? Na interpretação, a pergunta a ser respondida é: o que isso significa?

A análise das demonstrações para os entes públicos, de acordo com Silva *et al.* (2019), refere-se a uma ferramenta de relevância porque possibilita a análise da atuação dos gestores públicos, se estes estão cumprindo as diretrizes da legislação, a qual impõe o controle dos gastos públicos e promove a transparência dos entes públicos.

Neste sentido, entende-se que é necessário adotar um método para a realização da análise econômico-financeira das demonstrações contábeis. Segundo Mauss (2012), a análise poderá ser considerada estática somente quando um período é analisado, sem contrapor o tempo e a dinâmica, pois quando comparada precisa-se de no mínimo três anos para que seja possível conceber a propensão futura da organização. Assim, para este estudo é utilizado três anos e selecionam-se indicadores para serem aplicados no Balanço Patrimonial e no Balanço Orçamentário dos municípios pesquisados. A análise sobre o enfoque patrimonial é realizada no Balanço Patrimonial, que expressa os registros na contabilidade pelo regime de competência por meio dos indicadores propostos por Mauss (2012).

Os indicadores da Tabela 1 são aplicados em dados extraídos do Balanço Patrimonial dos municípios pesquisados.

Tabela 1: Indicadores do Grupo Liquidez.

Indicador	Fórmula	Interpretação do resultado
Indicador de Liquidez Seca	$ILS = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas Antecipadas}) / \text{Passivo Circulante}$	Significa o quanto a entidade será considerada líquida. Indicador maior que 1,0 apresenta liquidez.
Indicador de Liquidez Corrente	$ILC = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$	Significa o quanto a entidade será considerada líquida. Indicador menor que 1,0 apresenta risco de inadimplência.
Indicador de Liquidez Geral	$ILG = (\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realizável a Longo Prazo}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})$	Significa o quanto a entidade será considerada líquida. Indicador menor que 1,0 apresenta necessidade de gerar caixa.

Fonte: Mauss (2012, p. 209-210).

Os indicadores da Tabela 2 são aplicados em dados extraídos do Balanço Patrimonial e do Balanço Orçamentário dos municípios pesquisados.

Tabela 2: Indicadores do Grupo de Atividade

Indicador	Fórmula	Interpretação do resultado
Indicador de Giro dos Ativos Permanentes	$IGAP = \text{Receita Orçamentária} / (\text{Investimentos} + \text{Imobilizado} + \text{Intangível})$	Significa o quanto a entidade tem eficiência no uso dos ativos permanentes.
Indicador de Giro do Ativo Total	$IGAT = \text{Receita Orçamentária} / \text{Ativo Total}$	Significa o quanto a entidade tem eficiência no uso dos ativos para gerar receitas.
Indicador de Imobilização do Patrimônio Líquido	$IPL = (\text{Investimentos} + \text{Imobilizado} + \text{Intangível}) / \text{Patrimônio Líquido}$	Significa o quanto a entidade tem do patrimônio líquido em ativos permanentes.

Fonte: Mauss (2012, p. 211-212).

Os indicadores da Tabela 3 são aplicados em dados extraídos do Balanço Patrimonial dos municípios pesquisados.

Tabela 3: Indicadores do Grupo de Endividamento

Indicador	Fórmula	Interpretação do resultado
Indicador de Endividamento Geral	$IEG = (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) / \text{Ativo Total}$	Significa o quanto a entidade tem de capital de terceiros para financiar as atividades.
Indicador de Composição do Endividamento	$ICE = \text{Passivo Circulante} / (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})$	Significa o quanto a entidade tem de dívidas a curto e a longo prazos.
Indicador de Garantia de Capital de Terceiros	$IGCT = (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) / \text{Patrimônio Líquido}$	Significa o quanto a entidade tem de dependência de capital de terceiros.

Fonte: Mauss (2012, p. 213-214).

A Tabela 4 apresenta os indicadores para análise da execução orçamentária. Lima e Diniz (2016), afirmam que o resultado orçamentário é obtido mediante o confronto entre as receitas arrecadadas e as despesas legalmente empenhadas, corroborando com o art. 35 da Lei nº 4.320/1964, chamada lei de Direito Financeiro. A análise sobre o enfoque orçamentário é realizada no Balanço Orçamentário, que demonstra a execução do orçamento pelo regime orçamentário a partir dos indicadores propostos por Kohama (2015).

Tabela 4: Indicadores da Execução Orçamentária.

Indicador	Fórmula	Interpretação do resultado
Quociente de Execução da Receita	$QER = \text{Receita Realizada} / \text{Previsão Inicial}$	Representa o quanto foi executado da Receita Realizada em relação a Receita Prevista Inicial.
Quociente do Equilíbrio Orçamentário	$QEO = \text{Dotação Atualizada} / \text{Previsão Inicial}$	Representa o quanto foi aberto de créditos adicionais.
Quociente da Execução da Despesa	$QED = \text{Despesas Empenhadas} / \text{Dotação Atualizada}$	Demonstra quanto da Despesa Atualizada foi utilizada em Despesa Empenhada.
Quociente da Execução Orçamentária Corrente	$QEOCo = \text{Receita Corrente} / \text{Despesa Corrente}$	Demonstra quanto da Receita Corrente foi utilizada em empenho de Despesa Corrente.
Quociente da Execução Orçamentária de Capital	$QEOCa = \text{Receita de Capital} / \text{Despesa de Capital}$	Demonstra quanto da Receita de Capital realizada foi utilizada em empenho de Despesa de Capital.
Quociente do Resultado Orçamentário	$QRE = \text{Receitas Realizadas} / \text{Despesas Empenhadas}$	Demonstra quanto da Receita Realizada foi utilizada para cobertura da Despesa Empenhada.

Fonte: Kohama (2015, p. 136-140).

Destaca-se, portanto, que os indicadores da Tabela 4 são aplicados em dados extraídos do Balanço Orçamentário dos municípios pesquisados.

2.2. Índice de gestão municipal Aquila (IGMA)

O Índice de Gestão Municipal Aquila (IGMA) foi criado com o objetivo de acompanhar a evolução dos municípios brasileiros. Na metodologia das Cidades Excelentes ela é a bússola que possibilita o monitoramento de cada um dos pilares do ciclo virtuoso de desenvolvimento municipal. Sua arquitetura foi desenhada para possibilitar que qualquer cidadão consulte a situação do seu município, entender as principais prioridades e a busca de cidades espelho (GODOY; RISCHELE; NEVES, 2021).

As cidades excelentes são municípios que podem ser equiparados com cidades de referência através de suas características progressistas que, quando combinadas, são capazes de gerar um alto nível de desenvolvimento humano. Nessas cidades são oferecidos serviços públicos de qualidade à população. Uma cidade que pratica a excelência da gestão municipal promove o equilíbrio do Ciclo Virtuoso de Desenvolvimento Humano, o qual é caracterizado pela atuação interdependente dos cinco pilares: Eficiência Fiscal e Transparência; Educação; Saúde e Bem-estar; Infraestrutura e Mobilidade Urbana; Desenvolvimento Socioeconômico e Ordem Pública (GODOY; RISCHELE; NEVES, 2021).

A Eficiência Fiscal e Transparência se materializa por meio da clareza e da frequência com a qual uma gestão municipal apresenta seus números, ações, resultados e indicadores para a população. A Educação permite o acesso ao conhecimento que é vital para o desenvolvimento humano individual e coletivo. A Saúde e Bem-estar permite boas condições de serviços de saúde, não somente atraindo indivíduos como também por proporcionar mão de obra com capacidade de produzir e gerar valor. A Infraestrutura e Mobilidade Urbana demonstra que à



medida que há uma melhoria da eficiência fiscal da máquina pública é preciso construir um robusto plano de investimentos, direcionado à evolução da infraestrutura urbana, principalmente nas regiões economicamente mais vulneráveis do município. O Desenvolvimento Socioeconômico e Ordem Pública demonstra que quanto maior a geração de riquezas no município, potencialmente, maiores as fontes de receitas da administração pública municipal e, por conseguinte, maior a capacidade de revestimento da cidade (GODOY; RISCHELE; NEVES, 2021).

O IGMA de uma cidade representa a situação de como ela está, em termos de Ciclo Virtuoso de Desenvolvimento Humano, em comparação aos demais municípios do Brasil. A escala que varia de 0 a 100 situa-se em uma das quatro categorias ou níveis desse ciclo. Quanto mais próximo de 100 for o índice, mais excelente é a cidade e quanto mais próxima de 0, mais crítica ela é. O resultado considera a realidade do momento, porque o cenário da gestão municipal não é estático e a pontuação do IGMA apresenta a situação da cidade no momento da consulta (GODOY; RISCHELE; NEVES, 2021).

Os valores de referência do IGMA são os seguintes: superior a 80: revela que os indicadores da cidade estavam entre os melhores do país. Assim, ela é classificada como “excelente”; entre 65 e 80: para o padrão brasileiro, em geral essas são cidades possuem 1 ou 2 pilares críticos e os demais têm bom desempenho. São denominadas como “desenvolvidas”; entre 50 e 65: o município apresenta pilares com notas intermediárias ou estes possuem grandes variações entre si, apresentando pontuações muito boas e outras críticas. A sua classificação é “em desenvolvimento”; inferior a 50: os municípios são qualificados como estando em “situação crítica”. Eles apresentam baixo desempenho na maioria dos pilares e, geralmente, possuem menos capacidade de investimento e de prestação de serviço, não conseguindo promover o desenvolvimento humano na localidade de forma sustentável (GODOY; RISCHELE; NEVES, 2021).

O IGMA compara municípios de tamanho semelhante. Dal Vesco, Hein e Scarpin (2014), destacam que a análise de relação comparativa será mais significativa se as comparações forem feitas para relação de municípios de tamanho semelhante. Ainda, os autores, destacam em seu estudo que a distinção entre tamanhos das cidades trouxe reflexos nas análises dos indicadores, indicando semelhança quando as análises são agrupadas por tamanhos semelhantes devido às diferentes características entre cidades pequenas, médias e grandes.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se quanto à natureza aplicada (VERGARA, 1998; GERHARDT; SILVEIRA, 2009; GIL, 2017), quanto aos objetivos é descritiva (TRIVIÑOS, 1987; PRODANOV; FREITAS, 2013), quanto à abordagem quantitativa (GIL, 2017), quanto aos procedimentos trata-se de um levantamento de dados nas demonstrações e demonstrativos contábeis, dos anos 2018, 2019 e 2020 dos municípios que obtiveram melhor classificação no IGMA 2021.

A pesquisa documental foi realizada nas seguintes demonstrações e demonstrativos contábeis: Balanço Patrimonial do Balanço Anual; e Balanço Orçamentário do Relatório Resumido da Execução Orçamentária do 6º bimestre. Os dados foram obtidos no endereço eletrônico do Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SICONFI) da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), em acesso à aba “Consultas”, e posteriormente às subseções, “Consultar Declarações” e “SICONFI”. Nos municípios que têm Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) foram excluídos os valores, tanto no Balanço Patrimonial quanto no Balanço Orçamentário.

Foram também coletados dados da categoria de cidades excelentes, do IGMA 2021. O IGMA é baseado no conceito de *Big Data*, sendo este índice formado por 41 indicadores alimentados por fontes públicas, processados por meio de um algoritmo que fornece um índice consolidado por município. Os dados são atualizados automaticamente assim que uma nova informação é disponibilizada (GODOY; RISCHELE; NEVES, 2021).

O IGMA classificou os municípios com até 30 mil habitantes, entre 30 mil e 100 mil habitantes, entre 100 mil e 500 mil habitantes, acima de 500 mil habitantes, como cidades excelentes, conforme a Tabela 5.

Tabela 5: Municípios melhor classificado no IGMA 2021.

Classificação		Município
	Até 30 mil habitantes	
1º lugar		Augusto Pestana RS
2º lugar		Quatro Pontes PR
3º lugar		Peritiba SC
	Entre 30 e 100 mil habitantes	
1º lugar		Timbó SC
2º lugar		Fernandópolis SP
3º lugar		Carlos Barbosa RS
	Entre 100 e 500 mil habitantes	
1º lugar		Indaiatuba SP
2º lugar		Jaraguá do Sul SC
3º lugar		Cascavel PR
	Acima de 500 mil habitantes	
1º lugar		Sorocaba SP
2º lugar		São José dos Campos SP
3º lugar		Joinville SC

Fonte: Godoy, Rischele e Neves (2021, p. 57).

A análise interpretativa foi realizada nos índices dos indicadores financeiros e orçamentários apresentados nas Tabelas 1, 2, 3, 4 e 5 (MAUSS, 2012; KOHAMA, 2015). De mesmo modo foram analisadas as demonstrações e demonstrativos contábeis dos municípios pesquisados, e também aplicada a estatística descritiva para identificar a média, mediana e desvio padrão dos índices dos indicadores. Os valores utilizados para as análises dos indicadores foram os valores históricos das demonstrações e demonstrativos contábeis.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são elencados os resultados e análises a partir dos procedimentos metodológicos adotados na investigação. As Tabelas de 6 a 8 apresentam a análise do enfoque patrimonial que obedece ao regime de competência, onde as transações e os eventos são registrados contabilmente e reconhecidos nas demonstrações contábeis dos períodos a que se referem (MAUSS, 2012). Os indicadores de liquidez representam o quanto a entidade possui de recursos, sendo o ativo circulante e ativo realizável a longo prazo identificados de forma para cumprir com as obrigações a curto e longo prazo. Na Tabela 6 são apresentados os resultados dos Indicadores do Grupo de Liquidez.

Tabela 6: Indicadores do Grupo de Liquidez.

Municípios	ILS			ILC			ILG		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Augusto Pestana RS	1,87	2,00	2,47	2,09	2,20	2,72	2,10	2,23	2,65
Quatro Pontes PR	14,87	6,75	7,55	15,16	6,91	7,70	6,59	2,14	2,24
Peritiba SC	3,12	3,47	4,43	3,21	3,56	4,53	3,30	3,73	2,91
Timbó SC	8,08	7,94	3,01	8,08	7,94	3,01	2,59	2,01	1,66
Fernandópolis SP	1,42	2,19	3,81	1,45	2,74	4,08	1,33	1,48	1,95
Carlos Barbosa RS	3,04	3,40	4,21	3,06	3,42	4,22	0,92	1,10	1,43
Indaiatuba SP	10,39	9,37	14,78	10,57	9,53	15,26	8,55	8,57	13,52
Jaraguá do Sul SC	3,48	3,39	4,21	3,57	3,46	4,28	1,99	1,90	1,99
Cascavel PR	58,99	114,64	27,62	59,26	114,92	27,64	5,48	7,40	4,89
Sorocaba PR	4,22	3,08	4,07	4,81	3,45	4,55	6,76	6,49	5,28
São José dos Campos SP	6,05	7,03	9,04	6,16	7,22	9,31	4,90	4,48	4,24
Joinville SC	25,00	24,15	28,66	25,06	24,19	28,72	15,57	15,81	16,06
Média	11,71	15,62	9,49	11,87	15,79	9,67	5,01	4,78	4,90
Mediana	5,13	5,11	4,32	5,49	5,24	4,54	4,10	2,98	2,78
Desvio Padrão	15,66	30,41	8,96	15,69	30,43	8,93	3,94	4,09	4,61

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 6 é demonstrado, no ILS, ILC e ILG, que os municípios apresentam índice maior que 1,0. Os municípios demonstram nos indicadores de liquidez capacidade de cumprir as obrigações de curto e longo prazo no período pesquisado. De acordo com Mauss (2012), a entidade pode ser considerada líquida quando apresenta índice maior que 1,0.

Também foi calculada a mediana dos índices dos indicadores de liquidez dos municípios pesquisados, apresentando um valor maior que 2,0 no período pesquisado, demonstrando que os municípios apresentam liquidez tanto de curto quanto de longo prazo, representando a responsabilidade na gestão dos recursos financeiros.

Ressalta-se que a Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP) está em processo de convergência às normas internacionais de contabilidade aplicadas ao setor público. Por esta razão, ainda estão sendo adotados os procedimentos para os registros das obrigações contábeis e as provisões registradas por competência pelos entes públicos.

Os indicadores de atividade relacionam os investimentos em ativos e a eficiência no seu uso para gerar receitas, bem como a imobilização do capital próprio da entidade. Na Tabela 7 são apresentados os resultados dos Indicadores do Grupo de Atividade.

Tabela 7: Indicadores do Grupo de Atividade.

Municípios	IGAP			IGAT			IPL		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Augusto Pestana RS	0,74	0,75	0,74	0,58	0,59	0,58	0,88	0,87	0,86
Quatro Pontes PR	0,64	0,65	0,58	0,51	0,55	0,49	0,83	0,91	0,91
Perituba SC	1,14	1,13	1,06	0,79	0,78	0,71	0,77	0,75	0,75
Timbó SC	1,03	1,07	1,04	0,49	0,48	0,49	0,74	0,80	0,91
Fernandópolis SP	1,79	1,80	2,11	0,63	0,61	0,59	1,06	0,75	1,01
Carlos Barbosa RS	1,29	1,33	1,22	0,60	0,60	0,53	0,92	0,98	1,18
Indaiatuba SP	1,04	1,13	0,99	0,34	0,38	0,32	0,53	0,55	0,54
Jaraguá do Sul SC	1,04	1,08	1,00	0,44	0,45	0,43	0,72	0,75	0,83
Cascavel PR	0,75	0,77	0,78	0,39	0,32	0,34	2,45	1,06	1,58
Sorocaba PR	1,54	1,53	1,51	0,56	0,53	0,54	0,48	0,49	0,56
São José dos Campos SP	1,94	1,85	1,72	0,38	0,39	0,42	0,34	0,36	0,44
Joinville SC	0,58	0,66	0,67	0,12	0,13	0,13	0,25	0,26	0,26
Média	1,13	1,15	1,12	0,48	0,48	0,46	0,83	0,71	0,82
Mediana	1,04	1,10	1,02	0,50	0,50	0,49	0,75	0,75	0,84
Desvio Padrão	0,43	0,40	0,44	0,16	0,16	0,14	0,54	0,24	0,34

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 7 é demonstrado, no IGAP, que a maioria dos municípios apresentam índice maior que 1,0. Para Mauss (2012), isto demonstra a eficiência no uso dos ativos de investimentos, imobilizado e intangível para gerar receitas. No IGAT, 50% dos municípios apresentam índice maior que 0,5 e 50% dos municípios apresentam índice menor que 0,5. Para Mauss (2012), este indicador demonstra a eficiência no uso do ativo total para gerar receitas.

No IPL a maioria dos municípios apresentam índice menor que 1,0, demonstrando que o patrimônio líquido foi aplicado parcialmente em ativos permanentes e parcialmente em ativo circulante. Martins, Miranda e Diniz (2020), afirmam que parte do capital próprio deve ser investido em ativo circulante para diminuir a dependência de capital de terceiros.

Também foi calculada a mediana dos índices dos indicadores de atividade dos municípios pesquisados, demonstrando um valor maior que 1,0 no IGAP e aproximadamente 0,5 no IGAT, demonstrando eficiência no uso dos ativos permanentes e totais para gerar receitas, e no IPL o índice apresentado foi um valor de aproximadamente 0,8 no período pesquisado.

Os indicadores de endividamento identificam a composição das dívidas a curto e longo prazo, bem como a dependência de capital de terceiros da entidade. Na Tabela 8 são apresentados os resultados dos Indicadores do Grupo de Endividamento.

Tabela 8: Indicadores do Grupo de Endividamento.

Municípios	IEG			ICE			IGCT		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Augusto Pestana RS	0,10	0,10	0,08	1,00	0,99	0,95	0,11	0,11	0,09
Quatro Pontes PR	0,03	0,07	0,07	0,43	0,31	0,29	0,03	0,08	0,07
Peritiba SC	0,09	0,08	0,12	0,78	0,83	0,53	0,10	0,09	0,13
Timbó SC	0,08	0,12	0,14	0,20	0,17	0,36	0,13	0,22	0,26
Fernandópolis SP	0,30	0,26	0,23	0,39	0,24	0,14	0,91	0,57	0,84
Carlos Barbosa RS	0,12	0,11	0,10	0,29	0,31	0,33	0,25	0,24	0,28
Indaiatuba SP	0,04	0,03	0,02	0,46	0,50	0,42	0,06	0,05	0,04
Jaraguá do Sul SC	0,15	0,16	0,15	0,25	0,28	0,25	0,26	0,30	0,30
Cascavel PR	0,06	0,06	0,09	0,08	0,06	0,17	0,30	0,16	0,34
Sorocaba PR	0,05	0,05	0,07	0,25	0,24	0,16	0,07	0,08	0,11
São José dos Campos SP	0,09	0,10	0,10	0,18	0,13	0,10	0,17	0,17	0,19
Joinville SC	0,04	0,04	0,04	0,56	0,59	0,51	0,05	0,05	0,05
Média	0,10	0,10	0,10	0,41	0,39	0,35	0,20	0,18	0,22
Mediana	0,09	0,09	0,10	0,34	0,29	0,31	0,12	0,13	0,16
Desvio Padrão	0,07	0,06	0,05	0,26	0,27	0,23	0,23	0,14	0,21

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 8 é demonstrado, no IEG, que os municípios apresentam índice menor que 0,5, demonstrando a parte de capital de terceiros que financiam as atividades da entidade. No ICE, a maioria dos municípios apresenta índice menor que 1,0, demonstrando que a maior parte das obrigações estão no longo prazo. Lima e Diniz (2016), afirmam que a análise da composição do endividamento é de interesse da sociedade, pois o aumento das obrigações compromete a oferta de serviços públicos.

No IGCT a maioria dos municípios apresentam índice menor que 0,5, demonstrando que o capital de terceiros é menor que o capital próprio. Martins, Miranda e Diniz (2020), mencionam que se uma entidade possuir alto endividamento a longo prazo e baixo custo, pode ser interessante para a entidade gerar benefícios, enquanto que endividamento a curto prazo e alto custo pode deixar a entidade em situação difícil e diminuir os benefícios gerados.

Também foi calculada a mediana dos índices dos indicadores de endividamento dos municípios pesquisados que demonstram valor menor que 0,5 no período pesquisado, demonstrando que os municípios apresentam uma baixa dependência de capital de terceiros para financiar suas atividades.

Nas Tabelas 9 e 10 é apresentada a análise do enfoque orçamentário que obedece ao regime orçamentário descrito no art. 35 da Lei nº 4.320/1964, pertencem aos exercícios financeiros as receitas arrecadadas e despesas legalmente empenhadas (BRASIL, 1964). Além dos resultados dos Indicadores da Execução Orçamentária.

Tabela 9: Indicadores da Execução Orçamentária.

Municípios	QER			QEO			QED		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Augusto Pestana RS	1,08	1,07	1,08	1,23	1,20	1,22	0,91	0,86	0,85
Quatro Pontes PR	1,02	0,91	0,89	1,37	1,32	1,19	0,70	0,76	0,71
Peritiba SC	0,99	1,02	1,12	1,27	1,32	1,49	0,77	0,75	0,81
Timbó SC	0,90	0,91	0,91	1,12	1,18	1,17	0,73	0,75	0,71
Fernandópolis SP	0,96	1,08	1,12	1,10	1,25	1,21	0,82	0,81	0,87
Carlos Barbosa RS	1,03	1,04	0,96	0,97	1,08	1,01	0,93	0,87	0,84
Indaiatuba SP	1,09	1,30	1,05	1,19	1,26	1,08	0,88	0,91	0,91
Jaraguá do Sul SC	1,03	1,14	1,20	1,21	1,29	1,34	0,75	0,80	0,80
Cascavel PR	0,83	0,77	0,81	1,16	1,04	1,12	0,67	0,70	0,66
Sorocaba PR	0,92	0,94	0,94	0,94	1,01	0,99	0,90	0,90	0,89
São José dos Campos SP	0,97	0,94	1,06	1,18	1,10	1,19	0,91	0,93	0,91
Joinville SC	0,80	0,89	0,88	0,96	0,97	1,05	0,71	0,72	0,71
Média	0,97	1,00	1,00	1,14	1,17	1,17	0,81	0,81	0,80
Mediana	0,98	0,98	1,01	1,17	1,19	1,18	0,80	0,80	0,83
Desvio Padrão	0,09	0,13	0,11	0,12	0,12	0,14	0,09	0,08	0,08

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 9 é demonstrado, no QER, que 50% dos municípios apresentam índice maior que 1,0, o que representa excesso de arrecadação, e 50% dos municípios apresentam índice menor que 1,0, o que representa insuficiência de arrecadação. Lima e Diniz (2016), mencionam que as causas possíveis para o excesso de arrecadação são: previsão subestimada da receita, e melhorias no processo de fiscalização e tributos que passaram a vigorar após a elaboração do orçamento. Também mencionam as causas possíveis para a insuficiência de arrecadação, sendo: previsão superestimada da receita, ausência de medidas de combate à sonegação e à evasão, ausência de ajuizamento de ações de cobrança da dívida ativa e concessão de benefícios fiscais sem as devidas compensações.

No QEO a maioria dos municípios apresenta índice maior que 1,0, demonstrando que houve alteração no orçamento por meio de abertura de créditos adicionais e, por consequência, aumentado as dotações orçamentárias para a realização da despesa. No QED os municípios apresentam índice menor que 1,0, demonstrando que houve economia na execução da despesa. Lima e Diniz (2016), relatam que as causas possíveis para a economia da despesa são: fixação das despesas superior às necessidades, contenção de gastos para equilibrar o fluxo de caixa e falta de execução de programas governamentais.

Também foi calculada a mediana dos índices dos indicadores da execução orçamentária, sendo este valor aproximadamente 1,0 no QER, maior que 1,0 no QEO, e menor que 1,0 no QED no período pesquisado, demonstrando que parte dos municípios tiveram excesso de

arrecadação e parte tiveram insuficiência de arrecadação, abertura de créditos adicionais e economia na execução da despesa.

Tabela 10: Indicadores da Execução Orçamentária.

Municípios	QEOCO			QEOCa			QRE		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Augusto Pestana RS	1,01	1,10	1,21	0,46	0,10	0,15	0,95	1,03	1,04
Quatro Pontes PR	1,12	1,08	1,20	0,77	0,43	0,48	1,07	0,92	1,06
Peritiba SC	1,08	1,12	1,21	0,64	0,50	0,40	1,01	1,04	0,92
Timbó SC	1,21	1,19	1,15	0,24	0,19	0,70	1,10	1,03	1,09
Fernandópolis SP	1,10	1,12	1,10	0,67	0,64	0,73	1,06	1,06	1,06
Carlos Barbosa RS	1,23	1,25	1,27	0,36	0,20	0,29	1,14	1,11	1,13
Indaiatuba SP	1,14	1,31	1,17	0,13	0,03	0,04	1,04	1,14	1,07
Jaraguá do Sul SC	1,20	1,28	1,32	0,38	0,36	0,33	1,13	1,10	1,12
Cascavel PR	1,16	1,15	1,22	0,45	0,57	0,54	1,07	1,06	1,10
Sorocaba PR	1,13	1,09	1,12	0,33	0,32	0,40	1,09	1,04	1,07
São José dos Campos SP	0,96	0,97	1,07	0,15	0,51	0,10	0,90	0,92	0,98
Joinville SC	1,22	1,34	1,19	0,23	0,29	1,01	1,17	1,28	1,18
Média	1,13	1,17	1,19	0,40	0,35	0,43	1,06	1,06	1,07
Mediana	1,14	1,14	1,19	0,37	0,34	0,40	1,07	1,05	1,07
Desvio Padrão	0,08	0,10	0,07	0,20	0,19	0,27	0,07	0,09	0,06

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 10 é demonstrado, no QEOCO, que a maioria dos municípios apresentam índice maior que 1,0, representando que a receita corrente foi maior que a despesa corrente, podendo esse excesso ser aplicado em despesa de capital. No QEOCa os municípios apresentam índice menor que 1,0, demonstrando que houve aplicação de receita corrente em despesa de capital. Este indicador demonstra que o montante das operações de créditos, uma das origens da receita de capital, foi menor que o montante das despesas de capital, atendendo a exigência constitucional prevista no inciso III do art. 167 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

No QRE a maioria dos municípios apresentam índice maior que 1,0, demonstrando que a receita realizada foi maior que a despesa empenhada, resultando em superávit orçamentário. Lima e Diniz (2016), afirmam que o superávit orçamentário pode representar duas situações: a entidade não está atendendo as demandas da sociedade por meio da execução das ações governamentais para resolver os problemas diagnosticados no planejamento; ou, a carga tributária está elevada.

Também foi calculada a mediana dos índices dos indicadores da execução orçamentária dos municípios pesquisados, resultando em um valor maior que 1,0 no QEOCO, menor que 0,5 no QEOCa, e maior que 1,0 no QRE no período pesquisado. Isto demonstra que os municípios tiveram a receita corrente maior que a despesa corrente, que parte da receita corrente foi



aplicada em despesa de capital, ou seja, realizaram investimentos e obtiveram no resultado superávit orçamentário.

As análises dos índices dos indicadores aplicados no Balanço Patrimonial e no Balanço Orçamentário também podem contribuir com melhoria do pilar Eficiência Fiscal e Transparência das Cidades Excelentes (GODOY; RISCHELE; NEVES, 2021). Partindo desta forma é possível a sua utilização pelas administrações municipais para a implementação da metodologia dos oito passos para chegar a Cidades Excelentes.

Os oito passos para chegar a Cidades Excelentes são: ambição, que é o estágio futuro que se deseja alcançar, determinando metas para o município; governança, onde todos compreendem suas responsabilidades na definição e implementação das estratégias; evidências, na qual todos os documentos do município são insumos para a avaliação da ambição e a verificação dos desafios e das mudanças necessárias; produtividade, onde prioriza o foco e a entrega dos trabalhos, uma etapa para executar a eficácia e a eficiência da gestão no plano de ação; qualidade técnica, que foca a maturidade da gestão que é um retrato da articulação entre os times multidisciplinares, as tecnologias disponíveis e os processos da gestão; disciplina, caracterizada pela prática dos rituais formais de gestão e pelo acompanhamento periódico dos planos de ação e dos indicadores; retorno, onde os gestores devem aumentar a capacidade de investimento e maturidade da gestão para que fortaleçam a sua autonomia fiscal e realizem uma prestação de serviços mais eficiente; transparência, que visa incentivar o engajamento social e a cidadania da população ao comunicar sobre resultados e ações e convidar para participar das audiências públicas (GODOY; RISCHELE; NEVES, 2021).

Diante do exposto, sugere-se que os resultados desta investigação podem contribuir para a melhoria da gestão dos recursos públicos, e também serem utilizados pelas administrações municipais na busca pela excelência de seus municípios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar os índices dos indicadores financeiros e orçamentários aplicados nas demonstrações contábeis, dos anos 2018, 2019 e 2020, dos municípios que obtiveram melhor classificação no IGMA 2021.

Na análise sob o enfoque patrimonial, em relação aos indicadores financeiros aplicados no Balanço Patrimonial, sugere-se que os municípios nos indicadores de liquidez apresentam capacidade de cumprir as obrigações de curto e longo prazo. Nos indicadores de atividade



apresentam eficiência no uso dos ativos para gerar receitas e, nos indicadores de endividamento apresentam baixa dependência de capital de terceiros para financiar suas atividades.

Na análise sob o enfoque orçamentário, em relação aos indicadores orçamentários aplicados no Balanço Orçamentário, sugere-se que os municípios nos indicadores de execução orçamentária apresentam excesso de arrecadação, economia na execução da despesa e aplicam receita corrente em despesa de capital, ou seja, realizam investimentos e obtiveram superávit orçamentário.

A partir das análises dos indicadores financeiros aplicados no Balanço Patrimonial e dos indicadores orçamentários aplicados no Balanço Orçamentário dos municípios pesquisados, é possível afirmar que os municípios demonstram responsabilidade na gestão dos recursos públicos e contribuem para a excelência na gestão dos municípios.

O estudo demonstra que os registros da execução orçamentária, que obedecem ao regime orçamentário, estão consolidados. No que tange aos registros contábeis, que obedecem ao regime de competência, estes indicam limitação para a análise de indicadores em função da Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP) uma vez que está em processo de convergência às normas internacionais de contabilidade aplicadas ao setor público.

Contudo, a contribuição da pesquisa está relacionada à aplicação de indicadores financeiros e orçamentários nas demonstrações contábeis que revelam os índices nos indicadores estudados nos municípios pesquisados. Estes podem ser referência para analisar outros entes públicos e para pesquisas futuras, que busquem analisar e comparar indicadores dos municípios por região, por estados ou regiões do país.

Por fim, a pesquisa apresenta limitação em relação ao número de municípios investigados e a realidade dos mesmos. No entanto, reitera-se que esses municípios foram considerados cidades excelentes no IGMA 2021 e podem ser referência para outros municípios.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 4.320, 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 23 de março de 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm. Acesso em: 21 jun. 2021.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 5 de outubro de 1988. (1988). Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 21 jun. 2021.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 5 de maio de 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm. Acesso em: 21 jun. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. SECRETARIA DO TESOUREIRO NACIONAL. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público: aplicado à União, aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios**. 8. ed. Brasília: STN, 2019. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-contabilidade-aplicada-ao-setor-publico-mcasp/2019/26>. Acesso em: 21 jun. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. SECRETARIA DO TESOUREIRO NACIONAL. **Manual de Demonstrativos Fiscais: aplicado à União, aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios**. 11. ed. Brasília: STN, 2021. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-demonstrativos-fiscais-mdf/2020/26>. Acesso em: 21 jun. 2021.

DAL VESCO, D. G.; HEIN, N.; SCARPIN, J. E. Análise dos indicadores de desempenho em municípios na região sul do Brasil com até 100 mil habitantes. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v. 33, n. 2, p. 19-34, mai./ago. 2014. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v33i2.18210>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/18210/13405>. Acesso em: Jun. 2021.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 173 p.

GODOY, R.; RISCHELE, L.; NEVES, R. **Cidades excelentes: gestão que transforma a realidade dos municípios brasileiros**. Belo Horizonte: AQUILA, 2021.

KLERING, L. R.; KRUEL, A. J.; STRANZ, E. Os pequenos municípios do Brasil: uma análise a partir de índices de gestão. **Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 31-44, jan./abr. 2012.

KOHAMA, H. **Balanços públicos: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

LIMA, S. C.; DINIZ, J. A. **Contabilidade pública: análise financeira governamental**. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, E.; MIRANDA, G. J.; DINIZ, J. A. A. **Análise didática das demonstrações contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MAUSS, C. V. **Análise de demonstrações contábeis governamentais: instrumento de suporte à gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Ed. FEEVALE, 2013.

SÁ, A. L. de. **Teoria da contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



SANTOS, G. C. dos; ANDRADE, S. A. de. Análise por meio de indicadores patrimoniais, financeiros e orçamentários da prefeitura de Patos de Minas. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade (RAGC)**, Monte Carmelo, v. 1, n. 2, p. 22-36, 2013. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/292>. Acesso em: Jun. 2021.

SILVA, G. M. S. *et al.* Análise das demonstrações contábeis aplicadas ao setor público: um estudo de caso realizado em uma prefeitura localizada na região centro-oeste em Minas Gerais. **Revista Acadêmica Conecta FASF**, Luz, v. 4, n. 1, p. 118-145, 2019. Disponível em: <http://revista.fasf.edu.br/index.php/conecta/issue/view/5>. Acesso em: Jun. 2021.

SOUZA, M. A. de; MARENGO, S. T.; ALMEIDA, L. B. de. Análise do desempenho socioeconômico de municípios gaúchos emancipados. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, Brasília, DF, v. 8, n.3, p. 232-250, jul./set. 2014. <https://doi.org/10.17524/repec.v8i3.996>. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/996>. Acesso em: Jun. 2021.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CAPÍTULO 2

O PERFIL DO CONSUMIDOR DE FOTOGRAFIAS EM SÃO MIGUEL DOS CAMPOS – AL

Maria Lenilda de Oliveira
Ana Paula Lima Marques Fernandes
Ibsen Mateus Bittencourt Santana Pinto
Edilson dos Santos Silva

RESUMO

O objetivo geral deste estudo se define em identificar o perfil do consumidor de serviços fotográficos de São Miguel dos Campos - AL, reconhecer os motivos que levam clientes a consumir, descrever o perfil do consumidor e discernir fatores psicológicos e sociais que conduzem a decisão de compra. Este estudo é resultado de uma pesquisa de natureza básica que segue uma linha descritiva e utiliza meios bibliográficos. Possui abordagem quanti-qualitativa e utiliza a ferramenta *survey* para coleta de dados, sua amostra é não probabilística por conveniência e sua análise se dá por meio de estatística descritiva. Apoiar-se na fundamentação teórica de conceitos do marketing, comportamento do consumidor e fatores que influenciam o comportamento do consumidor e serviços. A partir dos resultados da pesquisa é possível identificar que os consumidores sofrem influências culturais, sociais e psicológicas, como também priorizam o atendimento ao cliente, preço, criatividade dos profissionais e qualidade no produto na tomada de decisão de compra.

PALAVRAS-CHAVE: **Palavras chave:** *Marketing*. Comportamento do consumidor. Fotografias. Serviços. *Survey*.

1. INTRODUÇÃO

Com o avanço da globalização, a concorrência empresarial está cada vez mais competitiva, conhecer a lógica do consumo torna-se uma questão de sobrevivência organizacional. Para atender às necessidades do público-alvo é necessário, primeiro, conhecer profundamente como funciona o consumo em seus mais diversos aspectos (COELHO, 2021).

O *marketing* pode ser definido como a investigação das atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações. O comportamento do consumidor é o estudo do processo vivido pelos indivíduos ao tomarem decisões de empregar seus recursos disponíveis em itens relacionados ao consumo, fazendo assim uma vinculação com os propósitos dos profissionais de marketing, que buscam identificar as necessidades e induzir o cliente a consumir o produto (BRITO, 2020).

Um marketing de sucesso é de grande importância, pois é através dele que é gerado demandas por produtos e serviços e postos de trabalhos, são as ações de marketing que são



responsáveis pelo sucesso financeiro de uma empresa, sem marketing não existem demandas, nem com bases sólidas e marcas consolidadas (KOTLER; KELLER, 2012).

No setor da fotografia não seria contrário, Matias *et al.* (2020), afirmam que o setor fotográfico apresentou crescimento na economia causado pelo uso da fotografia profissional e amadora, o que possibilitou que serviços fotográficos se tornassem tendências no mercado, tornando a fotografia um mercado em ascensão.

Isso provoca uma necessidade das empresas e profissionais conhecerem melhor o mercado, para poder atuar obtendo melhores resultados a níveis econômicos e se consolidar como marca, produto ou serviço na área de atuação. Nesse sentido, o estudo do comportamento de consumo tem sido um dos aspectos de maior importância para a tomada de decisões empresariais (LAS CASAS, 2010). Identificar os pontos mais relevantes que influenciam o comportamento do consumidor pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização (KOTLER; KELLER, 2010).

Diante desse contexto apresentado, à situação problemática dessa pesquisa, na qual se busca compreender qual o perfil dos consumidores de fotografia em São Miguel dos Campos – AL. Assim, surgem as seguintes indagações: quais os fatores que hoje levam consumidores a adquirirem serviços fotográficos? Quais são os serviços fotográficos preferidos pelos consumidores?

O objetivo geral deste trabalho é identificar o perfil do consumidor de serviços fotográficos de São Miguel dos Campos – AL e os específicos são: Reconhecer os motivos que levam clientes a consumir fotografias; descrever o perfil do consumidor de fotografias; discernir fatores psicológicos e sociais que conduzem a decisão de compra e serviços de fotografias ofertados na cidade.

Como justificativa acadêmica e social, busca-se aqui destacar a necessidade em compreender o que leva a tomada de decisão de compra dentro do ponto de vendas, diante de tantas opções como, preço, marca, qualidade, necessidade, classe social, o que se busca aqui é analisar o que diferencia na tomada de decisão de compra para o consumidor com base na importância do *marketing*, sendo uma ferramenta necessária para atrair clientes.

Além do mais, é fundamental conhecer mais sobre o comportamento do consumidor, os fatores psicológicos, sociais, culturais e o que venha a interferir em sua percepção e poder de compra. Estas informações são muito importantes para profissionais da área que buscam trazer excelência em relacionamento com cliente e em seus serviços.



Desta forma, o trabalho tem relevância por mostrar os principais fatores consideráveis para a tomada de decisão de compra, seja por aspecto de necessidade ou fator econômico, podendo auxiliar a profissionais microempreendedores da área de fotografia, pequenas empresas que prestam serviços fotográficos independente do nicho.

2. CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

A presente revisão tem como objetivo fundamentar teoricamente a pesquisa com base na contextualização acerca do *marketing*, comportamento do consumidor e demais assuntos relacionados ao tema, tornando-se alicerce para a presente pesquisa.

2.1. Marketing

Mariuzza (2019), afirma que o objetivo do *marketing* é atender as necessidades e desejos do consumidor de forma lucrativa para empresa, mas existe um grande desafio que é compreender essas necessidades, para isso é necessário pesquisar todos os aspectos da vida do consumidor, hábitos, crenças, preferências, tudo isso é indispensável para a tomada de decisão.

É de grande importância também que as empresas conheçam bem o mercado em que atua ou que pretenda atuar para conseguir estabelecer suas metas e formular uma estratégia de sucesso. Estratégias de *marketing* são definidas como meios e métodos que a empresa deve utilizar para atingir seus objetivos. Geralmente se referem ao composto de *marketing* mais conhecido como os 4P's (quatro pés): produto, praça, preço e promoção (DORNELAS, 2015).

Produto é tudo aquilo que está disponível pela organização para os seus clientes, com o intuito de troca, que tem como finalidade o lucro para empresa e o bem estar para o cliente. Os autores afirmam que um produto com boa aparência, embalagem e rótulo atraente, que destaque benefícios, pode influenciar a compra (CHURCHILL; PETER, 2010).

O preço é definido como a maneira mais tangível de agir no mercado, pela política de preços, a empresa pode criar demanda para o produto, segmentar mercado, definir os lucros e mudar a inserção do produto no mercado. A empresa deve ter como referência o valor que o consumidor visualiza no produto, e não o preço que a empresa acha que deveria ter, além disso, um grande erro que os empreendedores cometem é assimilar preço com qualidade, pois a alta qualidade e o preço baixo encontram-se em pouquíssimas exceções (DORNELAS, 2015).

A praça necessita de um produto com fácil acesso, pois assim há mais chances de entrar para o conjunto de mais consumidores. A imagem e os tipos de canais de distribuição também contribuem na percepção dos consumidores sobre determinado produto. O *marketing* seleciona



canais adequados com os produtos e com o tipo de consumidor que eles procuram atender (CHURCHILL; PETER, 2010).

2.2. Comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor pode ser definido como o estudo das atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações. O estudo do comportamento do consumidor é o processo vivido pelos indivíduos ao tomarem decisões de empregar seus recursos disponíveis em itens relacionados ao consumo (COELHO, 2021).

No comportamento do consumidor, há influências internas e externas que interferem nas suas decisões de compra. Dentre as influências externas, citam-se a cultura, a subcultura, os fatores demográficos, o status social, os grupos de referência, a família e as atividades de *marketing*. Este estudo aborda a influência das variáveis interpessoais externas, extremamente importantes, uma vez que os consumidores decidem comprar produtos ou serviços com base no que consideram que os outros esperam deles (CERETTA; FROEMMING, 2011).

O processo de compra ou consumo pelo consumidor se inicia quando alguns estímulos de *marketing* ou do ambiente são atrativos para a pessoa. Dessa forma passa a despertar no consumidor uma necessidade, que é um sentimento de diferença entre a condição atual e a desejada (GIOARETTA, 2011).

Há estudos orientados para buscar a identidade do consumidor, pois o comportamento do consumidor baseado em identidade é uma das áreas mais importantes de investigação para pesquisadores de consumo, décadas de trabalho levaram ao acúmulo de uma vasta e rica base de estudos voltados para a área (LEUNG; PAOLACCI; PUNTONI, 2018).

Observa-se também o comportamento do consumir relacionado com a religião. Os efeitos da religião sobre o comportamento do consumidor são importantes, entre outras razões, porque os consumidores comunicam suas identidades religiosas para os outros e expressar a intensidade de suas crenças através de escolhas de consumo (LEUNG; PAOLACCI; PUNTONI, 2018).

2.2.1. Fatores de Influência no Comportamento de Compras

São vários os fatores que levam uma pessoa a escolha de compra. Existem os fatores que influenciam o comportamento do consumidor como os culturais, sociais, pessoais e



psicológicos. Esses fatores estão vinculados e conectados de uma forma ou de outra até o ato final da escolha da compra (BRITO, 2020).

Os fatores sociais existem várias partes a serem analisadas como grupo de pessoas, família e status social etc. Porém, as decisões de um comprador ou cliente também são influenciadas por características pessoais como a idade, estilo de vida, situação econômica e personalidade (BRITO, 2020).

Existem também os fatores psicológicos que acabam influenciando a decisão da escolha do cliente por consumir um produto ou serviço. Vale lembrar que as escolhas de comportamento de compra de uma pessoa são também influenciadas pelos fatores da motivação, percepção, aprendizado e crenças (BRITO, 2020).

Com relação à influência do fator psicológico voltado para a motivação, Secco *et al.* (2014) define a motivação como um estado de tensão psicológica que antecede e prepara o indivíduo para a ação. Ou seja, ela acontece principalmente quando uma necessidade é identificada por um impulso interno ou por uma estimulação externa.

2.3. Serviços

O setor de serviços tem papel importante na economia, há estudos que declaram que os serviços desempenham produtividade elevada e contribuem na difusão de conhecimento e inovação na economia brasileira (SILVA *et al.*, 2016). De acordo com o IBGE (2021), o setor apresentou melhora no mês de maio de 2021, ocasionando num avanço de 2,5%, ultrapassando então o nível pré-pandemia situando-se acima do patamar de fevereiro de 2020.

A pandemia do Covid-19 trouxe grandes desafios para profissionais da área de fotografia, visto que muitos consumidores de específicos nichos têm deixado de consumir produtos/serviços que dependiam de eventos e reuniões presenciais, eventos como casamentos, aniversários e outros foram adiados e cancelados. Isto provocou uma grande redução no consumo desses serviços. Tornou-se um grande desafio para estes profissionais gerir seus negócios e alavancar suas vendas em meio a incertezas.

Os serviços podem ser definidos como qualquer ato ou desempenho intangível em sua essência, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada, sua execução pode estar ligada ou não a um bem concreto (KOTLER; KELLER, 2012).

No quadro 1 destaca-se o composto de marketing de Serviços.

Quadro 1: Composto de *marketing* de Serviços.

Pessoas	<ul style="list-style-type: none">• Consideradas matérias-primas para a produção do serviço.• Deve-se haver um cuidado e uma preocupação com a mão de obra envolvida• Requer bom treinamento de equipe para melhor atendimento e impactos positivos na qualidade e prestação do serviço.
Processos	<ul style="list-style-type: none">• Representa todos os procedimentos e metodologias adotados na execução dos serviços.• Compreensão dos processos e otimização, é imprescindível para o sucesso na fidelização do consumidor/cliente.
Produtividade	<ul style="list-style-type: none">• Indispensável na execução do trabalho por prestadores dos serviços• Deve-se garantir êxito e qualidade durante o processo.
Perfil	<ul style="list-style-type: none">• Evidências físicas da prestação de serviço. (Local, layout, cartão de visitas, produtos, infraestrutura etc)• O gestor analisar onde e como os serviços são prestados e como podem ser otimizados para que a satisfação do cliente seja garantida.

Fonte: Autoria própria a partir de Stecca e Ávila (2015).

Contudo, empresas e profissionais não somente do ramo fotográfico como outros tipos de serviços, devem se atentar a gestão de serviços e buscar ofertar com qualidade, num mercado cheio de incertezas. Deve-se permanecer atento às mudanças globais econômicas e traçar estratégias assertivas utilizando-se do marketing e do conhecimento profundo de seu público, pois é o consumidor que sustenta todos os negócios existindo crises ou não.

3. METODOLOGIA

Segundo Menezes *et al.* (2019), é através da metodologia que se conhecem os procedimentos e abordagens que serão usados no momento de realização de um estudo. O caminho a ser trilhado para o alcance dos resultados.

Esta seção apresenta a metodologia e as técnicas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa e alcance dos objetivos mencionados. Aborda-se o tipo de pesquisa, a população e a amostra e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa

O trabalho é de natureza básica, ou seja, tem como objetivo aumentar ou gerar novos conhecimentos, realizar testes de hipóteses ou criar teorias e talvez descobrir alguma aplicação prática no futuro, muito úteis para o avanço da ciência (TEIXEIRA *et al.*, 2009).

Segue também uma linha descritiva e correlacional utilizando meio bibliográfico. Segundo Prodanov e Freitas (2013), na pesquisa descritiva o pesquisador registra e descreve os fatos sem interferir neles, busca descrever características em determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis, utiliza também técnicas padronizadas como questionários, formulários, entrevistas, teste, observação e de forma geral assume forma de levantamento.



Sua abordagem é quanti-qualitativa, é caracterizada como transversal, ou seja, um estudo observacional sem necessidade de interação e aprofundamento direto com a população. No estudo de corte transversal, a observação das variáveis é realizada em um único momento, também chamado "survey" permite a observação direta, realização da coleta em curto espaço de tempo possibilitando resultados mais rápidos (ZANGIROLAMI-RAIMUNDO *et al.*, 2018).

Como mencionado foi utilizado dois métodos de abordagens o quantitativo e qualitativo.

3.2. População e amostra

O universo compreende os residentes da cidade de São Miguel dos Campos, localizada no estado de Alagoas. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) a cidade possui de 61.797 habitantes, os quais 18,9% são ocupados, resultando numa população de 11.565 pessoas ocupadas em 2019.

A amostra é não probabilística composta pelo perfil de residentes da cidade de São Miguel dos Campos que consumiram ou consomem serviços fotográficos. A amostra não probabilística tem como característica o não uso de seleção aleatória (MARIUZZA, 2019).

Fez-se necessário o uso de amostra não probabilística por conveniência já que esta busca obter uma amostra de elementos convenientes e a seleção das unidades amostrais é de responsabilidade do entrevistador (TEIXEIRA *et al.*, 2009).

3.3. Instrumentos de coleta de dados

Os métodos usados no processo de coleta de dados foram pesquisa bibliográfica e levantamento (*survey*). A pesquisa bibliográfica é a coleta de informações através de materiais bibliográficos como livros, dicionários, anuais, periódicos, materiais de áudio entre outros, além de sites e relatórios de congressos ou encontros (TEIXEIRA *et al.*, 2009).

No método *survey* foi utilizado um questionário estruturado com questões de múltipla escolha, compartilhado em redes sociais através de link, a fim de obter maior alcance, disponibilizado eletronicamente por meio do site “onlinepesquisa” no período de 30 de julho de 2021 até 09 de agosto de 2019 totalizando 99 respondentes. Seguindo critério restritivo em que os respondentes sejam residentes da cidade de São Miguel dos Campos-AL.

3.4 Procedimentos de análise de dados

Conforme Bonetti (2010), a análise de dados busca organizar e ordenar os dados obtidos na pesquisa com intuito de facilitar a resolução das questões do estudo. A pesquisa busca profundidade das respostas juntamente com os conhecimentos adquiridos.

Neste trabalho, foi necessária uma análise de dados quantitativos, focando em perfil social como: idade, sexo, grau de instrução, renda, hábitos de consumo e capacidade de pagamento.

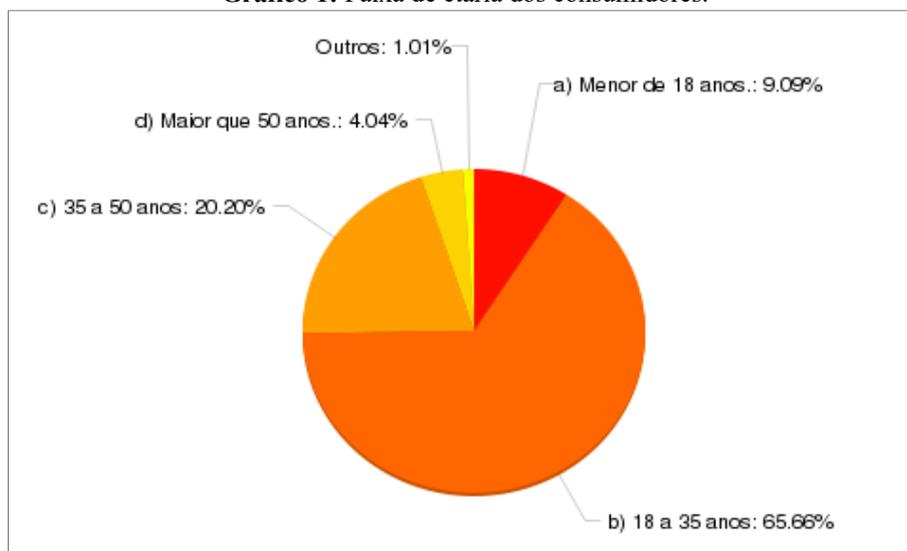
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Perfil dos consumidores

No gráfico 1 observa-se a faixa etária, se tratando do perfil do consumidor é importantíssimo se conhecer informações demográficas a respeito dos respondentes. É perceptível neste estudo que os consumidores são em sua maioria jovens adultos que partem de uma faixa de 18 a 35 anos, compondo 65,66% dos participantes.

Stecca e Ávilla (2015), afirmam que em diferentes fases da vida, as pessoas consomem diversos produtos e serviços, os interesses de consumo estão relacionados aos diferentes estágios da vida.

Gráfico 1: Faixa de etária dos consumidores.

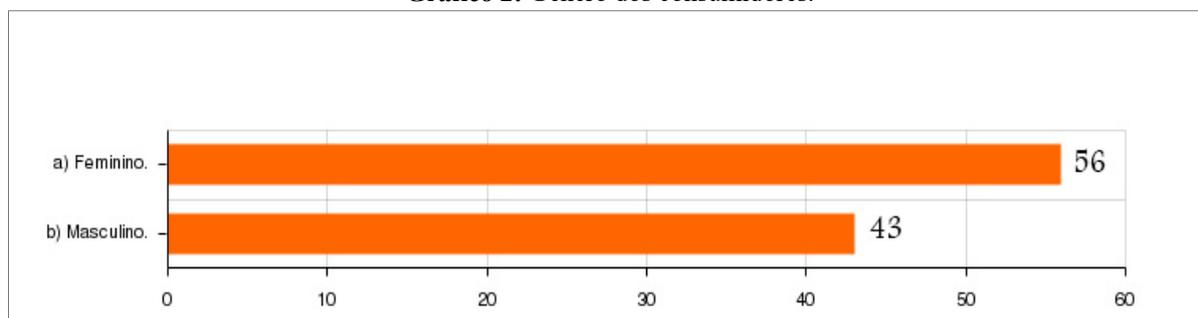


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No gráfico 2 destaca-se o gênero dos consumidores. Nota-se que a maioria dos respondentes é do sexo feminino resultando num total de 56,6% dos respondentes equivalentes a o que é favorável, pois segundo Secco *et al.* (2014), as mulheres são detentoras de bens e

serviços na família, sendo responsável por grande parte das decisões no âmbito familiar e o comportamento feminino vem sofrendo alterações ao passar dos anos.

Gráfico 2: Gênero dos consumidores.

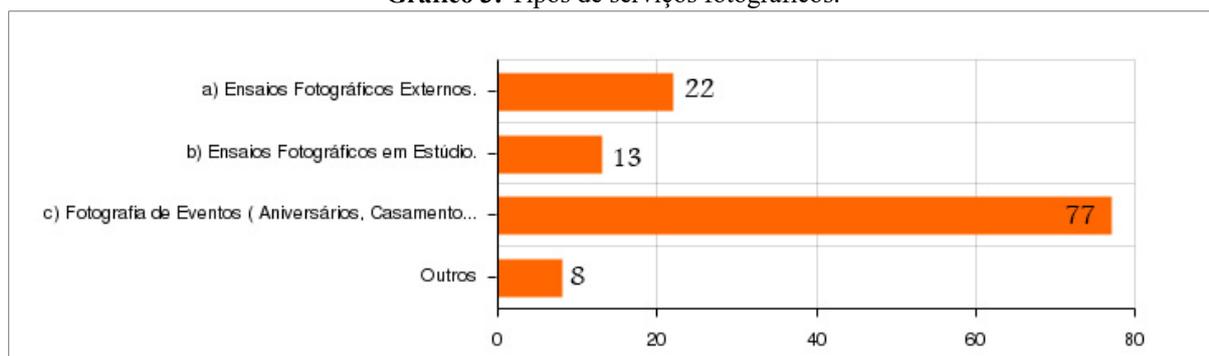


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Kotler e Keller (2012) apontam um estudo que mostrou que mulheres valorizam conexões e relacionamentos com a família e os amigos, como também priorizam pessoas ao invés de empresas, os homens por sua vez valorizam a competição e priorizam a ação.

No gráfico 3 desejou-se observar o tipo de serviços e consumimos escolhidos. Entre os produtos fotográficos mais comuns comprados pelos consumidores participantes da pesquisa foram: Fotografia Digital, e Outros (que podem ser vídeos, *posters*, fotolivros entre outros produtos comercializados por empresas e fotógrafos autônomos). A pesquisa apresentou resultados evidenciando que a fotografia impressa ainda é a mais consumida apresentando um percentual de 58%, logo após a Fotografia Digital demonstrou ser um produto consumido por 54% dos respondentes e outros serviços somente 7% dos respondentes consumiram.

Gráfico 3: Tipos de serviços fotográficos.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nesta questão os resultados mostraram que a fotografia de eventos é o produto mais contratado pelos consumidores deste mercado, sendo um percentual de 77%. Ou seja, o fator cultural tem forte impacto na decisão do consumidor e na cultura local do objeto de estudo é tradicional festejar estágios importantes da vida como casamentos, aniversários e outros, isto é um fato a se considerar quando se deseja estudar e conhecer o público alvo.

Dando sequência buscou-se identificar a relevância de fatores nos produtos e serviços ofertados. Como no quadro 2, pode-se notar a lista dos fatores analisados.

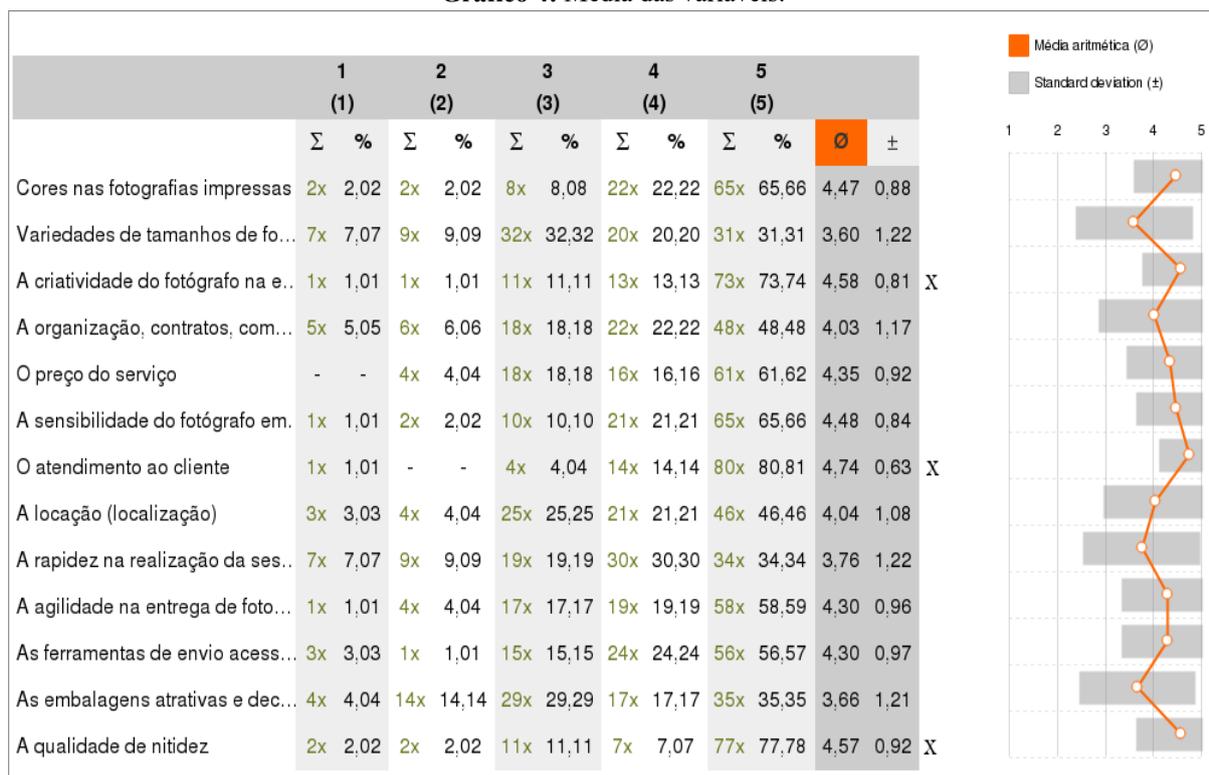
Quadro 2: Variáveis.

Variáveis
Cores nas fotografias impressas.
Variedades de tamanhos de fotografias impressas.
A criatividade do fotógrafo na elaboração do cenário em ensaios externos.
A organização, contratos, comprovantes e recibos.
O preço do serviço.
A sensibilidade do fotógrafo em viver o momento.
O atendimento ao cliente.
A locação (localização).
A rapidez na realização da sessão fotográfica.
A agilidade na entrega de fotografias impressas.
As ferramentas de envio acessíveis (pen-drives, online).
As embalagens atrativas e decoradas.
A qualidade de nitidez.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Como observado no gráfico 4, a variáveis mais importantes no serviço fotográfico são: a criatividade do fotógrafo na elaboração do cenário em ensaios externos, o atendimento ao cliente e a qualidade de nitidez da imagem, suas médias foram de 4,57% a 4,74%, o atendimento ao cliente foi bastante considerado pela maioria dos respondentes, pode-se apontar que os clientes esperam um ótimo atendimento acima de todos os outros aspectos, essa necessidade se dá devido ao tipo de trabalho, que lida diretamente com pessoas, então um bom relacionamento e atendimento de excelência é primordial.

Gráfico 4: Média das variáveis.



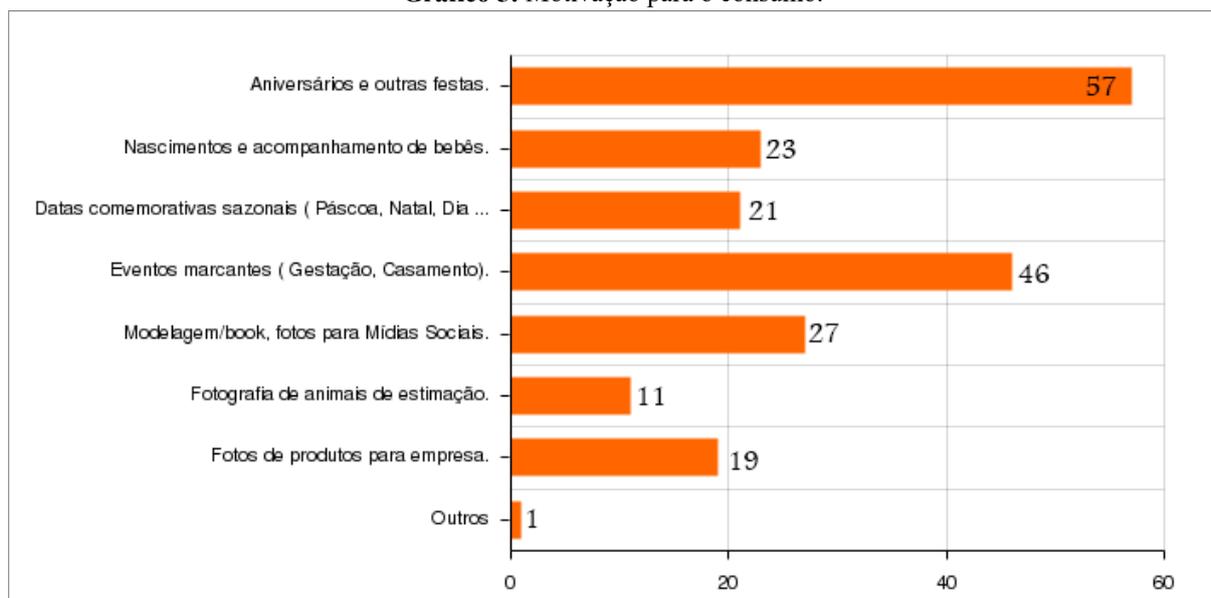
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Outro fator importante foi identificar capacidade financeira e interesses acerca de específicos produtos a fim de tornar possível estabelecer uma análise demográfica econômica.

A capacidade de pagamentos nos produtos mencionados foi de R\$200,00 a R\$500,00 reais correspondentes a 53% das respostas, conseqüentemente surge o valor de R\$200,00 reais com percentual de 23%. Levando em consideração os dados econômicos da cidade em questão, os valores se adequam a realidade econômica da cidade que de acordo com dados do IBGE (2019) a média salarial dos trabalhadores formais é somente 1,8 salários mínimos.

Outro fator que merece destaque é foi a busca dos motivos que levaram o cliente desse tipo de produto a comprar ou contratar o serviço, observado no gráfico 5.

Gráfico 5: Motivação para o consumo.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

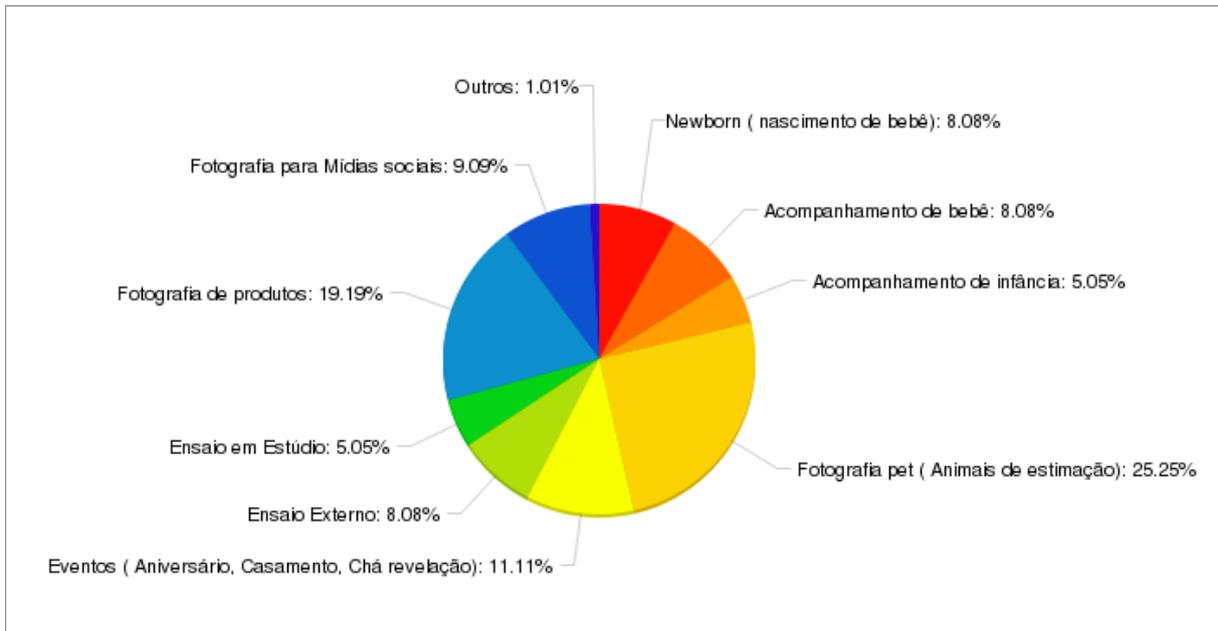
Como apresentados nos resultados, a motivação de grande parte dos respondentes foi ‘aniversários e outras festas’ com 53% das respostas, logo após ‘Eventos marcantes como gestação, casamento’ com 46%, são responsáveis pela tomada de decisão do comprador em questão. Isso denota o que diz a literatura onde os ciclos da vida acarretam em novas necessidades, por isto os profissionais de marketing devem atentos a esses estágios a fim de suprir as necessidades e desejos desses consumidores (KOTLER; KELLER, 2012).

E por fim, buscou-se identificar os produtos não desejados pelos consumidores, aqueles que ficariam em última opção nos planos de compra destes consumidores (Gráfico 6).

O resultado desta questão foi bem distribuído, notaram-se resultados de 25% para Fotografia pet, 19% para fotografia de produtos, demais produtos ficaram abaixo de 9%. Deduz-se a partir disso que as necessidades de consumo destes produtos variam muito, profissionais devem se atentar a essas escolhas para disponibilizar produtos desejados pelos consumidores locais, esta resposta é muito relevante para a identificação de um nicho de mercado na área e elaboração de estratégias que alcance essa demanda.

Contudo, pode-se observar com base nesta amostra de pesquisa que o perfil do consumidor de fotografias de São Miguel dos Campos, é composto por mulheres (53%); de faixa etária de 18 a 35 anos de idade (65%); com nível de escolaridade sendo o ensino superior incompleto (30%); que já consumiram fotografias impressas (58%).

Gráfico 6: Produtos com menores interesses.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Outro ponto que merece destaque é que já contrataram serviço fotográfico para eventos, casamento, aniversários e outros (77%); afirmaram gostar razoavelmente desse tipo de serviço (média de 53%); elemento considerado importante pela maioria foi o atendimento ao cliente (81%); o interesse de pagamento em ensaios externos foram de R\$200,00 a R\$500,00 (47%) e 54% para ensaios em estúdios; os motivos que levam esse público a consumir fotografias são eventos como aniversários e outras festas (57%); por fim destaca-se que os produtos/serviços menos desejados pelos respondentes foi fotografia pet (25%).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudar o comportamento do consumidor, pode-se notar que este sofre influências internas e externas, são fatores sociais, culturais e psicológicos que influenciam na decisão de compra (KOTLER; KELLER, 2012).

Dessa forma, o objetivo deste trabalho foi identificar o perfil do consumidor de serviços fotográficos de São Miguel dos Campos, descrever e discernir fatores psicológicos e sociais que conduzem a decisão de compra neste tipo de mercado.

Os resultados evidenciaram que o comportamento dos consumidores é muito influenciado pela cultura local e seu meio social, visto que na cidade é tradição realizar festas de aniversários, chás bebê, casamentos e entre outros.

O universo da pesquisa foram os residentes da cidade de SMC, onde segundo o IBGE (2020) é de 61.797; a população em questão foram pessoas que já consumiram esse tipo de



produto, não existindo dados exatos sobre a população e levando em consideração os dados do IBGE sobre a quantidade de pessoas ocupadas que é 11.565, equivalente a 18,9%.

Quanto aos dados da pesquisa, observou-se que 53% dos consumidores são mulheres, 65% tem faixa de 18 a 35 anos e 30% possui nível escolar elevada o que se supõem que boa parte desta amostra está inserida na população economicamente ativa ou é de classe social média baixa. Considerando os principais aspectos determinantes na decisão de compra, o atendimento ao cliente, a qualidade da imagem se tratando de nitidez, cores, a criatividade do fotógrafo, o preço do serviço são características importantes para estes consumidores.

Diante da pesquisa realizada, constatou-se que em menor e maior grau, todos os fatores mencionados influenciam na decisão de compra.

Este trabalho não é um estudo finalizado acerca do assunto, visto que o mercado está em constantes mudanças e é necessário mais estudo e pesquisa na área. O comportamento do consumidor de fotografias pode variar frequentemente, porém há de se observar os aspectos regionais e demográficos para se adquirir uma percepção mais precisa acerca das necessidades da demanda.

Portanto, o *marketing* tem papel fundamental para o entendimento do consumidor, conhecer todos os aspectos da vida, hábitos, crenças, preferências, tudo isso é indispensável para a tomada de decisão. As ferramentas de *marketing* auxiliam na identificação desses consumidores e elaboração de estratégias que sejam eficientes na captação, retenção e fidelização do público. Empresas que conhecem bem seus consumidores tendem a traçar planos de *marketing* mais eficientes e obtêm resultados mais precisos acerca dos produtos, serviços e vendas.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS (IBGE), 2021. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/31177-em-maio-volume-de-servicos-cresce-1-2>. Acessado em: Ago, 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.610**, de 19 de fevereiro de 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19610.htm. Acessado em: Ago. 2021.

BONETTI, G. **Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade: aplicação do modelo dos dois fatores de Frederick Herzberg**; Florianópolis; 2010.

BRITO, N. **Estudo do comportamento do consumidor: Análise frente ao ramo alimentar em Salvador – BA.** 2020.f.19 (Artigo em Administração). Faculdade Venda Nova do Imigrante (FAVENI). Salvador, 2020.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**, v.3, n.2, p. 15, 2011.

COELHO, A. M. A. **Percepção dos consumidores na escolha de móveis planejados: Uma Análise de Uma Micro Empresa em São Luís MA.** 2021. f.15. (Artigo em Administração). Universidade Federal do Maranhão, São Luiz, 2021.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2015.

DO AMARAL, F. M. S. F. *et al.* **Apuração, mensuração e análise dos custos de entidades filantrópicas de Educação Infantil de Ribeirão Preto.** In: Congresso Brasileiro de Custos-ABC... Anais... Rio Preto, 2010.

FONSECA, H. G. **Marketing: uma análise frente a plataforma hotmart.** 2021.f.25 Monografia em Administração. Faculdade Adventista de Minas Gerais (FADMINAS). Lavras, 2021.

GIARETTA, L. F. **O comportamento do consumidor no processo de decisão de compra.** Revista Científica do Unisalesiano, v. 5, Edição Especial, p. 20, 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. ed. 5. reimpr. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LEUNG E.; PAOLACCI G.; PUNTONI S. Man versus machine: Resisting automation in identity-based consumer behavior. **Journal Marketing Res**, v.1, n.1, p. 10, 2018.

MARIUZZA, D. M. **O comportamento do consumidor na cidade de Guaporé/RS à luz do marketing de fidelização.** Guaporé, RS. 2019.

MARQUES, M. M. **Os direitos autorais e a sua proteção no Brasil: uma análise da Lei nº 9.610/1998 e da eficácia de suas penalidades.** 2020. f. 40. Monografia Direito. Unijui, 2020.

MATIAS, L R. *et al.* Fotografia e consumo: influência da cultura jovem no perfil do consumidor. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação.** p. 64-7. Nov. 2020.

MENEZES, A. H. *et al.* **Metodologia Científica Teoria e Aplicação na Educação a Distância.** 1 Livro digital; Petrolina-PE; 2019. p 83.



SECCO, C. F. C. *et al.* Comportamento do consumidor: fatores que determinam o processo de compra no mercado varejista em Palmas-TO. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v. 7, n. 3, p. 15, 2014.

SILVA, C. M.; MENEZES FILHO, N.; KOMATSU, B. **Uma Abordagem sobre o Setor de Serviços na Economia Brasileira**. Policy Paper Nº 19. Centro de Políticas Públicas do Insper. São Paulo, ago. de 2016.

STECCA, F. L. P. A.; ÁVILA, L. V. **Gestão de marketing. Santa Maria – RS**: Universidade Federal de Santa Maria. Colégio Politécnico, p. 86, 2015.

STERNE, J. **O passado audível: origens culturais da reprodução sonora**. Durham e Londres: Duke University Press, 2013.

TEIXEIRA, E. B.; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P. C. **Pesquisa em administração**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. p 232.

ZANGIROLAMI-RAIMUNDO, J.; ECHEIMBERG, J. O.; LEONE, C. **Tópicos de metodologia de pesquisa: Estudos de corte transversal**. *J Hum Growth Dev*, 2018.

CAPÍTULO 3

APLICAÇÃO E PRÁTICA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA DE TRIGO

Natália Ceretta Pozzer
Jaqueline Carla Guse
Andréa Cristina Dörr
Carine Dalla Valle
Ana Paula Schervinski Villwock

RESUMO

A contabilidade gerencial contribui aos gestores com ferramentas que sejam favoráveis na tomada de decisão, visando flexibilizar o controle, a avaliação e o processo decisório por meio da informação contábil, favorecendo para que as metas da empresa sejam atingidas com êxito. Neste contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar como as ferramentas de gestão podem auxiliar na redução de custos de uma grande indústria atuante no ramo de moagem de trigo e fabricação de derivados. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental, qualitativa e descritiva, dispondo dados e informações coletados através de relatórios, demonstrações contábeis, planilhas, dentre outros documentos que foram essenciais para a elaboração deste trabalho, todos disponibilizados pela empresa e ainda, contou com uma entrevista semi-estruturada as gestoras. Os resultados mostram que as formas de controles internos da própria empresa são eficazes, sendo eles por meio de planilhas eletrônicas, manuais, entre outros, mas percebe-se que estes podem ser adaptados, para serem ainda mais completos e claros e assim atingir a um resultado satisfatório e colaborando para a tomada de decisão. No que concerne aos custos, observa-se que através do método de custeio variável é mais conveniente para a empresa do que pelo custeio de absorção, mas os dois podem ser aplicados, dependendo dos objetivos fins da empresa. E mediante a este processo, foram sugeridas ferramentas a fim de amparar no desempenho e no processo decisório da empresa em questão. Sendo assim, conclui-se que as ferramentas de controle denotam uma análise mais profunda e detalhada da real situação da empresa, possibilitando as gestoras um planejamento mais preciso e fazendo os ajustes quando necessário para alcançar os objetivos da mesma.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade de Custos. Contabilidade Gerencial. Ferramentas de Gestão. Tomada de Decisão.

1. INTRODUÇÃO

Uma das questões fundamentais em uma entidade é a gestão de custos que possibilita averiguar como os mesmos estão sendo alocados aos produtos e isso se torna imprescindível na distinção desses custos como maneira de aumentar a produção, aperfeiçoamento frente à tomada de decisão no que se refere a preços e melhorias na continuidade do processo. Com isso, a importância destes passou de ser um mero contribuinte na avaliação dos estoques, mas sim, um instrumento fundamental de controle e para decisões gerenciais, em consequência disso, alguns pontos cruciais que servem para obter as informações necessárias como preço, produto rentável ou não.

De acordo com Martins *et al.* (2012), torna-se fundamental modificar os processos básicos para processos mais contemporâneos, em que, os relatórios são executados por



conhecedores capacitados, com o objetivo de que os resultados sejam esclarecidos de forma determinada. Devido aos meios tecnológicos, apurar um resultado de uma empresa torna-se mais viável, nas quais, contribui para o bom entendimento dos envolvidos perante o resultado, mas também, requer muito conhecimento dos profissionais da área diante dos sistemas.

Nessa circunstância, pesquisas se fizeram presente para obter uma melhoria de ferramentas gerenciais que envolvessem a formação e a produção dos custos. Por consequência disso, observa-se que a influência de uma gestão de custos vem expandindo cada vez mais. Mesmo assim, existe ainda uma falta de conhecimento por parte dos proprietários, ocasionado um retarde ao bom gerenciamento referente à lucratividade da empresa (MORANTE; JORGE, 2008).

Nesta perspectiva, e o desempenho nas variadas atividades, ampara no planejamento e no controle das operações, abastecendo com informações para assessorar na tomada de decisões, o que contribui para escolha das melhores estratégias para a empresa se estabelecer financeiramente. Todavia, é válido ressaltar que as decisões são tomadas por haver planos bem elaborados assim, as decisões geralmente organizadas denotam um risco menor do que as não elaboradas. Stephen e Coulter (1996, p. 126) descrevem que “a situação ideal para a tomada de decisões é a de certeza, ou seja, o administrador pode tomar decisões precisas, pois o resultado de cada alternativa é conhecido”. Por isso, devido às tomadas de decisões de tamanha certeza, é relevante que o gestor tenha sabedoria das implicações que acarretará, fazendo com que assim, se possa definir a melhor dentre as variadas opções oferecidas. Por outro lado, os resultados são novos e desconhecidos para os gestores, o que gera uma dúvida em saber qual decisão apropriar.

De acordo com Leone (1997) os dados e as informações são transcritas através de relatórios e normas contábeis que foram sendo elaborados conforme a necessidade dos usuários, que na maioria das vezes, são designados a usuários externos (investidor) e raramente é idealizada para utilizadores internos (gestor e responsável da empresa). Por outro lado, a “informação contábil” tem como público alvo os gestores e tem por finalidade o processo de departamentalização no ramo dos negócios dentro da entidade, com propósitos específicos, para isso, foi desenvolvida uma ferramenta que serve para mensurar o desempenho de cada setor, sempre com o consentimento de que as medidas adotadas, ou seja, as estratégias sirvam para abastecer as necessidades com aquilo realmente que for primordial e que os objetivos traçados sejam atingidos.



Sendo assim, cabe ao tomador de decisão considerar qual informação é útil para a empresa e que este procedimento engloba uma série de razões como os tipos e os métodos de decisão a serem aplicadas, bem como, a informação atingida por meio de outros geradores de informações e a eficiência de como o tomador destas decisões irão proceder esta informação.

Portanto, o estudo objetiva analisar como as ferramentas de gestão podem auxiliar na redução de custos de uma grande indústria atuante no ramo de moagem de trigo e fabricação de derivados situada em um dos municípios da Quarta Colônia da região central do Rio Grande do Sul. Dessa forma, a presente pesquisa justifica-se quanto a sua relevância, uma vez que esta fornece auxílio para os gestores da empresa, mostrando um conhecimento amplo de como é elaborada a mensuração dos custos, satisfazer ainda uma boa elaboração de preços, posteriores aos custos fixos já mensurados e antes mesmo do processo de fabricação dos produtos.

Com o avanço e alterações no que dizem respeito ao mercado, as empresas necessitaram se acostumar as exigências, fazendo com que houvesse um melhoramento em seus negócios e que os seus responsáveis pudessem aperfeiçoar seus controles internos em cada setor na indústria, também, elaborar novos métodos para crescimento da mesma, sendo assim, otimizar rotinas de trabalho, racionalizar seus custos na fabricação, reduzir gastos em mão de obra, energia elétrica, estas são algumas questões que podem amparar na situação das indústrias de grande porte.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Contextualização sobre os métodos de custeio

Os métodos de custeio são ferramentas que servem para a elaboração de informações e são essenciais para auxiliar no processo decisório e também para a tomada de decisão, à medida que, cada entidade deve utilizar o método que condiz com a sua estrutura (SILVA *et al.*, 2016).

O custeio variável é o método fundamental pela busca de informações úteis que servirão de suporte para decisões futuras com relação a custo e a preços, desfrutada por gestores para tomada de decisão (SOUZA; DIEHL, 2009). Martins (2003, p. 141) afirma que, “no custeio variável, só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado; para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis”. Já, segundo Bertó e Beulke (2009, p. 34) “o custeio variável parte do princípio de que um produto, uma mercadoria ou um serviço são responsáveis apenas pelos custos e pelas variáveis que geram”.



Uma das vantagens deste método é que ele não é elaborado através do método de rateio, pois objetiva a questão gerencial e apenas demonstra o custo fixo. Além disso, tem-se como ponto positivo o fato de que esse método abstrai as oscilações perante aos resultados provenientes de montante de produção, considerando que o lucro líquido não é atingido pelas transformações nos inventários, ou seja, na contagem de estoques. Nesta perspectiva, o custeio variável é a “apropriação dos custos variáveis aos produtos, enquanto os custos fixos são considerados no resultado do período, junto com as despesas” (SILVA *et al.*, 2016, p. 5).

Portanto, Leone (1997) fala que a finalidade do custeio variável é trabalhar com a diversidade de produtos nas empresas, em que cada produto possui seus custos diretos e variáveis, principalmente se for por ordem de produção. Sendo assim, os gestores podem ficar a par da real situação, por meio da margem de contribuição por produtos, verificar qual destes tem contribuição. Através deste método é possível obter o fornecimento de informações para fins gerenciais, pois há um elo entre o volume de produção e o lucro real.

Outro método de custeio é o custeio por absorção. O custeio por absorção é um dos sistemas mais aplicados na produção, em que representa a destinação correta dos custos incorridos durante a elaboração. O mesmo cumpre ainda as obrigações societárias e fiscais perante o balanço patrimonial e as demonstrações de resultado (MOURA, 2005). Neste sentido, alguns princípios devem ser seguidos como separação dos custos, despesas e também as perdas; a destinação correta dos custos diretos e indiretos em um determinado tempo; levantamento do custo do período; apuração do custo unitário e dos produtos vendidos; e ainda os estoques finais (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2009).

O custeio por absorção deve ser utilizado para produtos sobre encomenda, à medida que, consiga reaver e possa ainda recuperar os custos, aumentando assim a sua margem de lucro. Nesta concepção, segundo Ferreira (2007), este método compreende todos os custos, sejam eles diretos ou indiretos e ainda, é possível visualizar os custos fixos que são rateados, como exemplo, o aluguel de uma fábrica e estes, englobados e registrados nos estoques.

As empresas optam por maneiras e métodos que possam trazer benefícios econômicos e financeiros e também, conseguir manter-se no cenário que diz respeito à concorrência, obtendo efeitos positivos para que se possa ter uma melhor informação perante a tomada de decisão. Portanto, uma vantagem deste método é a obtenção de dados e informações que servem para estabelecer preços de venda e também para o processo de planejamento ao longo do tempo. Além do mais, destaca-se como umas das cruciais vantagens deste custeio é que ele está em



conformidade com as normas tributárias e ainda de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade. Este é o método mais fácil de ser implantado, em que este não exige a divisão entre os custos fixos e variáveis (MOURA, 2005).

2.2. Ferramentas de gestão empresarial: Balanço scorecard e fluxo de caixa

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que possibilita aos gestores analisar suas atividades de negócios e até que circunstâncias estas agregam valor para seus clientes. De acordo com Kaplan e Norton (1997) é um plano sistemático com a finalidade de gerenciamento e de avaliação de desempenho, que auxilia nas estratégias da entidade e permite transformá-las em ação, através de quatro perspectivas: do cliente (como eles enxergam a empresa), financeira (como permanecer no mercado e agregar valor ao mesmo tempo, com a finalidade de atingir a meta estabelecida), processos (desenvolvimento no processo de produção, avanços tecnológicos, eliminação de perdas) e de aprendizagem e desenvolvimento (gestão de conhecimento, como recrutamento estratégico, treinamento, motivação, entre outras) colaborando com uma análise do desempenho das operações e instruindo quais os fatores que conduzirão ao futuro (MATHIAS, 2002).

Sendo assim, essas perspectivas constituem-se pela utilização de evidências financeiras que se sucedem em virtude do desempenho de longo prazo, para ferramentas de curto prazo para a empresa, como exemplo: uma empresa estabelece promoções que geram resultados de menor tempo e muitas vezes imediatos, por outro lado, são desconsideradas as despesas com propagandas que denotam resultados mais extensos.

Ainda, tem-se como alguns benefícios a saber, desenvolve questões estratégicas de forma clara e compreensível; possibilita uma cultura de aprendizagem e estabelece melhorias coerentes para seu crescimento; propicia para os gestores uma visão sistêmica do meio operacional, entre outras (KAPLAN; NORTON, 1997).

O fluxo de caixa é o menos aplicado pelas estratégias de gestão, pois trata de uma ferramenta que finda analisar as informações, controlar as entradas e saídas de dinheiro do caixa que decorrem dentro da entidade e ainda de planejamento. Através desses controles é possível obter informações essenciais e assim, desenvolver projeções para o futuro da empresa e ainda, estabelecer a capacidade da empresa junto aos fornecedores, respeitando também suas obrigações e meios tributários. Com isso, torna-se fundamental para que a empresa possa aplicar meios de precauções antes de suceder a qualquer obstáculo.



Entende-se como fluxo de caixa o registro e controle sobre a movimentação do caixa de qualquer empresa, expressando as entradas e saídas de recursos financeiros ocorridos em determinados períodos de tempo (CAMPOS FILHO, 1999). O fluxo de caixa projetado de curto prazo tem como principal objetivo identificar os excessos de caixa e a escassez de recursos esperados dentro do horizonte da projeção. Por outro lado, o fluxo de caixa de longo prazo, objetiva conferir se o lucro obtido está sendo distribuído ou resguardado nas contas do ativo, elaborar o orçamento de compras, evidenciar a capacidade da entidade de estabelecer meios essenciais para o custeio de suas operações, a utilização de empréstimos bancários de curto prazo, entre outros.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Nesta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), as particularidades de uma pesquisa são capazes de apresentar diversas maneiras, como por exemplo, um estudo de caso. Neste sentido, realizou-se um levantamento dos custos e analisaram-se quais as ferramentas poderão ser úteis para os gestores na tomada de decisão de uma indústria de trigo, localizada em um município da Quarta Colônia (RS).

Foi aplicada uma entrevista semi-estruturada no segundo semestre do ano de 2020 à gerente administrativa da empresa, a fim de compreender e conhecer como são as condutas de gestão que a mesma emprega. Quanto aos objetivos a pesquisa classifica-se como descritiva, pois buscou detalhar as características e quais os custos que foram aplicados na indústria. Este tipo de pesquisa demanda em observar os fatos, registrá-los, analisá-los e interpretá-los sem a interferência do entrevistador (GIL, 1999).

A pesquisa ainda se identificou como documental por utilizar materiais já elaborados e publicados como, por exemplo, controles e relatórios que auxiliam o gestor para a tomada de decisão. Foram averiguados os relatórios contábeis disponíveis na empresa, e também se verificou se as informações contábeis integradas nos relatórios são coerentes para o processo decisório e podem abastecer com informações gerenciais de qualidade. Deste modo, buscou-se realizar a mensuração dos custos da produção da indústria e identificar o método de custeio que melhor se adapte a empresa em análise.

Após a coleta de dados conduziu-se e inserção das informações em planilhas eletrônicas como o Software Microsoft Office Excel, e posteriormente, conduziu-se a análise e a interpretação dos resultados.

4. RESULTADOS E DISCUSSOES

4.1. A empresa e os controles de custos

A empresa foi constituída no ano de 1952, atuando a mais de 60 anos no ramo de moagem de trigo e fabricação de derivados situada na região da Quarta Colônia – RS. Possui sociedade limitada, 17 colaboradores, composta por três sócias, sendo que duas delas trabalham diretamente da empresa e possui como forma de tributação o regime tributário do lucro real. A indústria abastece os municípios da Quarta Colônia – RS e demais da região com seu produto principal, a farinha de trigo, disponibilizada para supermercados, fábricas de bolachas e padarias.

Dentro da empresa é utilizado um sistema *software* para o controle, o qual registra notas de entrada, as despesas que envolvem a produção e despesas gerais e o registro de notas de saídas. Esse sistema gera as informações que são enviadas a contabilidade realizada em escritório externo a empresa. Além desse, a empresa utiliza de planilhas eletrônicas para realização do processo de controle. Observa-se que a empresa já utiliza controles que facilitam a gestão empresarial e colaboram para o processo decisório, mas, percebe-se que esses controles podem ser ainda mais eficazes, ajustados e adaptados para a melhor tomada de decisão. De acordo com Garcia, Kinzler e Rojo (2014), as entidades necessitam de controles eficazes para o seu desenvolvimento e crescimento organizacional, sendo que cada uma delas possuem suas características específicas e por essa razão não há nenhum controle padronizado, sendo por meio destes que se dispõem as atividades da empresa, elaborando planejamentos, traçando metas para que os propósitos sejam alcançados.

Com relação aos custos dos insumos para a fabricação, os controles são elaborados por meio de planilhas eletrônicas na ferramenta do Microsoft Excel, bem como o controle de despesas e ainda o controle de produção e vendas do produto. Por outro lado, o controle de contas a receber e a pagar é realizado manualmente, do mesmo modo que acontece com o controle de estoques.

Com base nas respostas das entrevistas e por meio de documentos manuseados, constatou-se que a empresa emprega ferramentas, destacando principalmente o uso de *software*, planilhas eletrônicas e relatórios para gerar informações para controles internos.

Os dados revelam que os custos operacionais aumentaram 32,05% de 2018 para 2019. Com relação ao custo das mercadorias vendidas referentes às compras de misturas, verificou-se um aumento de 32,04% [R\$ 776.028,93 em 2018 para R\$ 1.024.679,71 em 2019]. E de forma



similar, o custo dos produtos vendidos, que tem como item principal a compra do trigo, o aumento também foi de 32,05%.

Dentre os outros custos de produção, os resultados indicam um aumento de 31,11% no período com destaque para as depreciações/amortizações, o controle de pragas – dedetização, o seguro do engenho e os fretes e transportes, com 1,05%, 7,50%, 35,22%, 2,83%, respectivamente. Além disso, destacam-se ainda as contas de energia elétrica e a manutenção e consertos com um aumento de 27,53% e 42,42% respectivamente.

Os custos referentes à mão de obra direta e indireta com relação ao processo de produção da indústria aumentaram 19,64% no período, com destaque para os salários e INSS sobre mão de obra, com 18,54% e 23,19%, respectivamente. Além disso, a conferência das despesas incorridas pela empresa para a realização dos processos administrativos e vendas mostra um aumento de 23,73% no período, haja vista um aumento nas contas de 13º salário, salários, combustíveis e lubrificantes, despesas com viagens, manutenção de veículos, depreciações e amortizações e seguros de veículos.

Verifica-se que as despesas de funcionamento no ano de 2019 foi 23,33% maior comparado com as despesas do ano de 2018. Esse aumento de despesas foi devido as custas e emolumentos, despesas com medicamentos, fretes e transportes e material de limpeza, com 221,84%, 67.245,31%, 3.803,10%, 321,20%. Ademais, constata-se que grande parte das despesas de funcionamento não apresenta alterações de valor expressivos de um ano para o outro.

Após a verificação dos custos e despesas envolvidos no processo produtivo, é importante verificar a quantidade vendida durante o período de análise. Percebe-se que nos dois anos avaliados, ocorreu um aumento significativo na quantidade vendida das mercadorias e dos produtos. Considera-se como mercadoria, a mistura e como produtos, a farinha de trigo e o farelo. A venda da quantidade da mistura aumentou 31,86% [R\$ 885.051,70 em 2018 e R\$ 1.167.000,79 em 2019]. Por outro lado, a quantidade total da farinha de trigo vendida aumentou 135,90% [R\$ 3.428.428,05 em 2018 para R\$ 4.659.319,06 em 2019].

4.2. Identificação do método de custeio

Os métodos de custeio empregados para os cálculos do custo total foram o custeio por absorção e custeio variável, visando aplicar ambos para o estudo em questão. De acordo com Leone (1981, p. 238), o custeio por absorção “apropria aos custos dos produtos todos os custos



de produção fazendo com que cada produto/serviço absorva, além dos custos variáveis, também parcelas de custos fixos e indiretos relacionados à produção, provendo assim o seu rateio”.

O método de custeio por absorção utiliza o valor dos materiais diretos, mão de obra direta e os custos indiretos de fabricação. Conforme os dados da pesquisa, a indústria apresentou um aumento de 31,31% no custo total de produção [R\$ 3.898.126,92 em 2018 e R\$ 5.118.933,13 em 2019]. Este aumento significativo possivelmente foi pela grande demanda de produção do período, principalmente pelo aumento dos custos indiretos.

A receita líquida de vendas obtida na produção foi de R\$ 4.848.909,25 em 2018 e R\$ 6.540.949,35 em 2019. E deduzindo os custos da indústria, obtêm-se um valor estimado de R\$ 950.782,33 no ano de 2018 e R\$ 1.422.016,22 em 2019, equivalente ao aumento de 49,56% de lucro bruto. Após encontrar o lucro bruto, reduzem-se as despesas para que se possa alcançar o resultado operacional e em 2019, a indústria obteve um resultado satisfatório de R\$ 652.195,63.

Outro método utilizado no presente estudo foi o custeio variável, no qual são utilizados os custos diretos e os custos indiretos variáveis. É perceptível que, excluídos os custos fixos, o valor do custo total variável foi 31,15% a menos em 2018 que 2019.

A empresa auferiu uma receita líquida de vendas de R\$ 4.848.909,25 em 2018 e R\$ 6.540.949,35 em 2019, conforme já demonstrado anteriormente. Para encontrar a margem de contribuição, é preciso deduzir os custos variáveis e as despesas variáveis. Em 2018, a margem de contribuição foi de R\$ 1.279.659,28 e em 2019 de R\$ 819.888,73. Após diminuir os custos fixos e as despesas da margem de contribuição, acha-se o resultado operacional, e que neste caso, os dois resultados foram satisfatórios, representando 110,52% a mais em 2019.

Por falta de dados em relação à quantidade total produzida utilizou-se neste estudo a quantidade vendida como sendo igual à quantidade produzida. Pelo método de custeio por absorção, verifica-se um custo unitário menor no ano de 2019 [R\$0,85]. Por outro lado, por meio do método de custeio variável, observa-se um custo unitário maior no ano de 2019 [R\$ 0,83].

Percebe-se uma diferença pouco significativa entre os métodos de custeio no que se refere a valores, em conformidade com os dois anos avaliados, mas é perceptível que através do método por absorção tanto em 2018 quanto em 2019, o valor do custo unitário médio é maior em comparação ao método variável. Essa pouca diferença se dá em função de a produção não envolver um gasto significativo com custos indiretos e fixos.

4.3. Proposta de ferramentas de gestão

Por meio dos controles que a empresa em estudo possui é possível constatar que ela tem uma estrutura organizacional bem clara e definida. Este resultado indica que essas ferramentas e alguns controles internos utilizados pela mesma facilitam e ao mesmo tempo colaboram no processo de tomada de decisões. Neste sentido, foi realizada a averiguação e análise dos dados contábeis com a finalidade de propor melhorias e novas ferramentas gerenciais que possam auxiliar no controle interno. Dentre as melhorias sugeridas está a implementação da ferramenta Balanced Scorecard. Conforme Herrero Filho (2017), o Balanced Scorecard é um sistema de avaliação de desempenho estratégico que dá ênfase aos objetivos da empresa, ou seja, é um processo de transição organizacional que passa a contar da estratégia da empresa. É uma ferramenta bastante íntegra e que se for executada de modo correto, trará resultados satisfatórios para a empresa.

Além disso, outra proposição de ferramenta é o benchmarking. Possui a finalidade de amparar e auxiliar os gestores da indústria, reconhecendo as práticas já existentes e assim aderidas, analisá-las para aferir a outras maneiras, a fim de estabelecer melhorias na empresa. Essa ferramenta é um processo contínuo que visa examinar os procedimentos de trabalho e de produtos da indústria, com o intuito de melhorias dentro da empresa, advindas de melhores práticas adotadas (MELO; CARPINETTI; SILVA, 2000).

Outra ferramenta sugerida é a utilização do fluxo de caixa. É uma ferramenta financeira para controlar as entradas e saídas do empreendimento, a fim de trazer uma visão ampla sobre o crescimento da empresa e também servir para fazer planejamentos. Nesta proposta, o Quadro 1 apresenta um modelo simples de fluxo de caixa que pode ser implementado pela empresa, modificado e adaptado conforme as exigências da mesma.

Quadro 1: Modelo de Fluxo de caixa simples.

FLUXO DE CAIXA DIÁRIO	Data: ___/___/___
Entradas	R\$
(+) Venda de mercadoria / produto	R\$
(+) venda de mistura	R\$
(+) venda de farinha de trigo	R\$
(+) venda de farelo	R\$
TOTAL DE ENTRADAS	R\$
Saídas	R\$
(-) Salários	R\$
(-) 13º Salário	R\$
(-) Férias	R\$
(-) Serviços médicos (Unimed)	R\$
(-) Uniformes	R\$
(-) INSS s/ mão de obra	R\$
(-) FGTS s/ mão de obra	R\$
(-) Pró-Labore (sócios)	R\$
(-) Impostos	R\$
(-) Insumos	R\$
(-) Energia Elétrica	R\$
(-) Representação comercial	R\$
(-) Máquinas e equipamentos	R\$
(-) Serviços contábeis	R\$
(-) Despesas com viagem	R\$
(-) Combustíveis e lubrificantes	R\$
(-) Manutenção de veículos	R\$
(-) Seguro de veículos	R\$
(-) Bens de natureza	R\$
(-) Telefone	R\$
(-) Internet	R\$
(-) Água	R\$
(-) Outras despesas de funcionamento	R\$
TOTAL DE SAÍDAS	R\$
(=) Resultado do exercício (Entradas- Saídas)	R\$

Fonte: Autoria própria (2020).

O Quadro 2 apresenta um exemplo de controle de custos simples que pode ser adaptado conforme a necessidade da empresa, com o objetivo de separar de maneira clara e correta todos

os custos envolvidos no processo produtivo. Ter o entendimento dos custos é imprescindível, pois é por meio dele que se encontra a rentabilidade do negócio (maneira ideal de otimizar os ganhos e reduzir os gastos) e o desenvolvimento das operações, favorecendo no planejamento estratégico, controles internos, processo decisório, entre outras atribuições.

Quadro 2: Controle dos Custos.

Descrição	PRODUTO 1	PRODUTO 2	TOTAL
(=) CUSTOS MD			
(+) Compra de mistura			
(+) Compra de trigo			
(+) Sacarias			
(+) Embalagens			
(+) Cola			
(+) Barbante			
(+) Capas			
(+) Outros insumos			
(=) SUBTOTAL			
(=) CUSTOS MOD			
(+) Salários			
(+) Encargos			
(+) Outros			
(=) SUBTOTAL			
(=) CUSTOS INDIRETOS E FIXOS			
(+) Aluguel			
(+) Seguro do Engenho			
(+) Dedetização			
(+) Análise Laboratorial			
(+) Outros custos			
(=) SUBTOTAL			
(=) CUSTO TOTAL			
Quantidade Produzida			
Custo Unit. da Produção			

Fonte: Autoria própria (2020).

O Quadro 3 apresenta um modelo de controle das receitas de fácil compreensão.

Quadro 3: Controle das Receitas.

Descrição			
Data da venda			
Descrição do produto			
Unidade (Kg, pacotes, sacas)			
Quantidade			
Valor (unitário)	R\$	R\$	R\$
Valor total	R\$	R\$	R\$
Total	R\$	R\$	R\$

Fonte: Autoria própria (2020).

Por fim, dentro das ferramentas de melhoria, sugere-se ainda o controle de resultado simplório, cujo intuito é visualizar de forma clara e abrangente o valor das receitas, deduções e demais operações que são incorporadas no resultado do exercício (Quadro 4).

Quadro 4: Controle do Resultado do Exercício.

Resultado do Exercício	Produto 1	Produto 2	Total
Receita Bruta			
(-) Deduções			
(=) Receita Líquida			
(-) Custos			
(=) Lucro Bruto			
(-) Despesas			
(=) Resultado Operacional			
Quantidade vendida			
Resultado por KG vendido			

Fonte: Autoria própria (2020).

Dessa forma, espera-se que as sugestões de ferramentas tragam melhorias em todos os âmbitos da empresa, principalmente na redução de custos e no processo decisório. Destaca-se ainda a importância destas ferramentas de controle não somente para a empresa em estudo, mas passíveis de aplicação a qualquer empresa.

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho foi realizado em uma indústria de trigo situada na Quarta Colônia – RS e teve como objetivo analisar como as ferramentas de gestão podem auxiliar na redução de custos de uma grande indústria atuante no ramo de moagem de trigo e fabricação de derivados. Com isso, aplicou-se a metodologia de uma pesquisa documental, bibliográfica, qualitativa, descritiva, realizou-se uma observação e também se aplicou uma entrevista às gestoras.



A partir dos controles internos gerados pelas gestoras que a indústria conclui-se que são utilizadas algumas ferramentas tais como de estoques, produção, vendas e financeiro. Os controles são eficazes, realizados por meio de planilhas eletrônicas, relatórios, software e anotações manuais. Todas as informações obtidas são utilizadas para o processo decisório, pois estas são coerentes e fidedignas. Com o intuito de melhorias para a empresa, conclui-se que poderia haver algumas mudanças no sentido de fornecer maior detalhamento das informações, fato que possibilitaria a empresa tomar decisões convenientes com suas metas e objetivos.

Denota-se que diante dos dados analisados e confirmação através dos cálculos, o melhor método e benéfico para a empresa no presente momento é por meio do custeio variável, uma vez que apresentou com um custo menor nos dois anos analisados. No entanto, os dois métodos analisados podem ser aplicados na empresa, dependendo da finalidade, seja para fins fiscais ou gerenciais.

A proposta de ferramentas para melhorias no controle interno serve para atingir de forma mais abrangente e clara as informações associadas à gestão da indústria com o intuito de auxiliar os responsáveis no processo decisório. Importante salientar a necessidade de ferramentas gerenciais ligadas diretamente à contabilidade para que estas possam fornecer uma análise mais precisa em linha com o planejamento da empresa.

Destaca-se que as ferramentas gerenciais são fundamentais para redução de custos, melhorias de desempenho e tomada de decisão e podem auxiliar aos gestores. Por meio destas ferramentas é possível visualizar informações mais precisas e com isso, mudar o planejamento da empresa, traçando novas metas para que se alcance aos objetivos. Neste sentido, este estudo sugeriu outras ferramentas com o intuito de facilitar os processos.

REFERÊNCIAS

BERTÓ, D. J.; BEULKE, R. **Gestão de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAMPOS FILHO, A. **Demonstração dos fluxos de caixa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

DUBOIS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L. E. de. **Gestão de Custos e Formação de Preços: Conceitos, Modelos e Instrumentos: Abordagem do Capital de Giro e da Margem de Competitividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, J. A. S. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Person Education, 2007.

GARCIA, O. P. G.; KINZLER, L.; ROJO, C. A. **Análise dos sistemas de controle interno em empresas de pequeno porte**. Natal: interface, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: editora alta books, 2017.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 8ª edição, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

LEONE. G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

LEONE. G. S. G. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos Para Não Contadores**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATHIAS, A. **Um pouco da história do Balanced Scorecard**. Revista ESPM, São Paulo, Março/abril de 2002.

MELO, A. M. de; CARPINETTI, L. C. R.; SILVA, W. T. S. **Utilização do benchmarking por empresas brasileiras**. 2000, Anais. São Paulo, SP: Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2000. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0205.PDF. Acesso em: 19 nov. 2020.

MORANTE, A. S; JORGE, F. T. **Controladoria: análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOURA, H. S. **O custeio por absorção e o custeio variável: qual seria o melhor método a ser adotado pela empresa?** In: Sitientibus, Feira de Santana, n.32, p.129-142, jan./jun. 2005.

SILVA, M. C. da. *et al.* **Estudo comparativo entre os métodos de custeio absorção aplicados na produção de milho no Estado do Mato Grosso**. XXIII Congresso Brasileiro de Custos, Porto de Galinhas – PE, Nov. 2016. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4123>. Acesso em 22 de novembro de 2020.

SILVA, J. A. D, SANTOS, H. C & SILVA, A. **A Importância da gestão de custos como diferencial para Micro e Pequenas Empresas**. Org. Soc., Iturama (MG), v. 5, n. 4, p. 79-92, jul./dez, 2016.

SOUZA, M. A. de; DIEHL, C. A. **Gestão de Custos**. São Paulo: Atlas, 2009.

STEPHEN, R.; COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro. 5. ed. Prentice Hall do Brasil, 1996.

CAPÍTULO 4

AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E SUA RELEVÂNCIA NAS CIDADES DE BAURU E AGUDOS

Giulia Gimenez Fazio
Fábio José de Souza

RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) desempenham um papel importante no funcionamento da economia nacional, em particular durante os períodos de crises, uma vez que são estas que impulsionam a economia da região em que estão inseridas. Quanto às cidades objeto do estudo, as cidades de Bauru e Agudos ficam localizadas na região central do Estado de São Paulo. Dentro da ótica nacional, as MPEs, que desempenham atualmente um papel estratégico na economia brasileira, representam cerca de 30% do valor adicionado do PIB do país. A presente pesquisa teve o objetivo de levantar os impactos econômicos e sociais gerados pelas MPEs nas cidades de Bauru e Agudos. No presente estudo foi aplicada uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, por meio de livros, artigos, sites e a legislação vigente no país, sobre o conceito de microempresas e empresas de pequeno porte, dados geográficos sobre as cidades de Bauru e Agudos, a representatividade das micro e pequenas empresas no cenário econômico nacional e das duas cidades objeto desta pesquisa, bem como a relevância das empresas e suas dificuldades em permanecer no mercado. Posto isso, é de suma importância que a União, Estados e Municípios desenvolvam medidas concretas e específicas, alinhadas ao perfil das MPEs no Brasil, bem como a profissionalização por parte do empresariado brasileiro, objetivando o desenvolvimento de empresas autônomas, sustentáveis perante o mercado e futuras crises.

PALAVRAS-CHAVE: Agudos. Bauru. Empreendedores. Liberdade Econômica. Micro e Pequenas Empresas.

1. INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) desempenham um papel importante no funcionamento da economia nacional, em particular durante os períodos de crises, uma vez que são estas que impulsionam a economia da região em que está inserida, bem como na geração de empregos formais. De acordo com a Lei Complementar nº 123/06, são consideradas MPE “a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário”, sendo que para as microempresas é necessário que no ano-calendário alcance receita bruta igual ou inferior a \$ 360.000,00, já as pequenas empresas é necessário que o ano-calendário atinja receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (BRASIL, 2006). Complementar a isto, o SEBRAE utiliza a quantidade de pessoas empregadas para definir o porte da empresa por setor, sendo no industrial enquadrado como microempresas os estabelecimentos com até 19 pessoas ocupadas e como pequena empresa de 20 a 99 pessoas ocupadas; já para os setores comercial e de serviços, são microempresas os estabelecimentos com até 9 pessoas ocupadas e como pequenas empresas, as que possuem de 10 a 49 pessoas ocupadas (SEBRAE, 2013).



Ademais, em relação às cidades objeto deste estudo, as cidades de Bauru e Agudos ficam localizadas na região central do Estado de São Paulo, cerca de 326 km a centro-oeste da capital (CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, c2021; PREFEITURA MUNICIPAL DE AGUDOS, c2021). De acordo com o IBGE (2018), em 2021 a população bauruense estimada foi de 381.706 pessoas e no último censo em 2018, a economia obteve um Produto Interno Bruto (PIB) per capita de R\$ 39.121,44. Quanto à cidade de Agudos, segundo IBGE (2018), em 2021 a população estimada foi de 37.582 pessoas e no último censo em 2018, a atingiu o PIB per capita de R\$ 59.513,01.

Dentro da ótica nacional, as MPEs, que desempenham atualmente um papel estratégico na economia brasileira, representam cerca de 30% do valor adicionado do PIB do país. Além disso, as atividades mais fortemente desenvolvidas por esses segmentos encontram-se o comércio e serviços (somadas representam 23% dos 30%), e do ponto de vista trabalhista, seu impacto é ainda mais significativo, apresentando um saldo positivo na geração de empregos formais, sendo que no período de 2006 a 2019 foram responsáveis pela criação de cerca de 13,5 milhões de vagas, além de que, por se tratar de empresas menores, são menos propensas a demitir seus colaboradores, mesmo em momentos de crise (PEQUENOS..., 2020).

Em contrapartida, é evidente a dificuldade das MPEs em sobreviver a um mercado altamente competitivo, uma vez que, mesmo com a disponibilidade de crédito pelo Governo Federal, empresários argumentam que a alta burocracia e a dificuldade em comprovar o fluxo de caixa, além da necessidade do desembolso financeiro para a obtenção de certos documentos, sem qualquer garantia da aprovação do crédito, são impeditivos para o acesso ao financiamento federal. Além disso, são empresas que possuem um quadro de funcionários menor, no qual o próprio empresário desempenha diversas funções, assim sua atenção é dividida o que contribui para que a contabilidade fique em um segundo plano, bem como o controle financeiro (GUIMARÃES, 2021).

A presente pesquisa teve o objetivo de levantar os impactos econômicos e sociais gerados pelas MPEs nas cidades de Bauru e Agudos, bem como identificar as principais dificuldades enfrentadas para a permanência no mercado e as medidas governamentais das esferas federal e municipal no auxílio deste grupo.

Por fim, as MPEs são de extrema relevância para o desenvolvimento socioeconômico nacional e municipal, uma vez que, proporcionam receitas tributárias e geração de empregos, auxiliando no crescimento das cidades do país, entretanto, evidencia-se a necessidade de um



enfoque governamental na elaboração de estratégias públicas facilitadoras para a permanência em tais setores, a fim de, fomentar um crescimento orgânico e saudável das mesmas.

2. METODOLOGIA

No presente estudo foi aplicado uma pesquisa bibliográfica, em razão da dimensão dos dados, sendo este um método que concede ao pesquisador a possibilidade de consulta a dados geograficamente dispersos (GIL, 2010), por meio de um levantamento de toda bibliografia publicada até o momento, em revistas, teses, livros, conteúdos indexados em anais de base de dados via plataforma online, bem como, dados disponibilizados por órgãos públicos.

Ademais, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa, que caracteriza-se pela análise e correlação de dados primários anteriormente divulgados, proporcionando ao pesquisador sugerir e fomentar um novo entendimento sobre os mesmos (VIANNA, 2001).

Desse modo, em um primeiro momento, foi realizada a pesquisa bibliográfica, por meio de livros, artigos, sites e a legislação vigente no país, sobre o conceito de microempresas e empresas de pequeno porte, dados geográficos sobre a cidade de Bauru e Agudos, a representatividade das micro e pequenas empresas no cenário econômico nacional e das duas cidades objeto desta pesquisa, bem como a relevância das empresas e suas dificuldades em permanecer no mercado. Após esta etapa, realizou-se o levantamento dos dados primários obtidos sobre a quantidade de MPEs das atividades de comércio e serviço das cidades de Bauru e Agudos divulgados em 2012 pelo SEBRAE, bem como as concessões tributárias proporcionadas, durante os anos de 2020 e 2021, pelo Governo Federal e Municipal, disponibilizadas no site da Receita da Fazenda e das Prefeituras de Bauru e Agudos.

Após a coleta, realizaram-se as análises e correlações dos dados obtidos a partir de referências municipais e nacionais, bem como quais medidas governamentais foram utilizadas em prol das MPEs no cenário atual do país.

3. RESULTADOS

Como explanado anteriormente as MPEs contribuem para o impulsionamento da economia, no ano de 2020, ocorreu a abertura de 626.883 novas MPEs, sendo deste total, 535.126 foram microempresas e 91.757 de empresas de pequeno porte (GANDRA, 2021). Em relação a cidade de Bauru no ano de 2020 foi estimada a existência de 21 mil MPEs, quanto a Agudos, o último registro encontrado foi em 2017, em que foi estimada presença de 3 mil microempresas (PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU, 2020; PREFEITURA MUNICIPAL DE AGUDOS, 2017).

Os dados mais recentes encontrados abordados por atividades, foi a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2012), que destacou a existência de 651 MPEs no segmento de comércio na cidade de Agudos, sendo que o varejo do vestuário e de materiais de construção possuem as maiores concentrações com 13,7% e 7,8%, respectivamente. (Quadro 1).

Quadro 1: Comércio.

Principais classes CNAE	nº MPEs	% no Mun	% no Estado	QL ⁽⁵⁾
1) Varejo do vestuário	89	13,7	10,3	1,3
2) Varejo de materiais de construção	51	7,8	6,7	1,2
3) Minimercados e mercearias	50	7,7	5,4	1,4
4) Comércio de autopeças	45	6,9	5,9	1,2
5) Farmácias	25	3,8	2,3	1,7
6) Livrarias, papelarias e bancas de jornal	21	3,2	2,7	1,2
7) Conveniências/ varejo especializado alimentos	19	2,9	2,5	1,2
8) Padarias, varejo de laticínios e doces	18	2,8	3,0	0,9
9) Varejo de bebidas	15	2,3	2,2	1,1
10) Varejo de artigos recreativos e esportivos	14	2,2	1,5	1,4
Total	651	100,0	100,0	

Fonte: SEBRAE (2012).

Quanto ao setor de serviços, a mesma pesquisa apontou que existem 338 MPEs, destacando as atividades de alimentação e transporte terrestre com os maiores números de empresas abertas, sendo 121 e 60, respectivamente (SEBRAE, 2012). (Quadro 2).

Quadro 2: Serviços.

Principais divisões CNAE	nº	% no	% no	QL ⁽⁵⁾
	MPEs	Mun	Estado	
1) Serviços de alimentação	121	35,8	18,6	1,9
2) Transporte terrestre	60	17,8	9,2	1,9
3) Serviços de escritório e apoio administrativo	17	5,0	11,7	0,4
4) Educação	16	4,7	4,4	1,1
5) Serviços de saúde	13	3,8	5,8	0,7
6) Arquitetura e engenharia	12	3,6	3,1	1,1
7) Atividades esportivas e de recreação	12	3,6	1,5	2,4
Total	338	100,0	100,0	

Fonte: SEBRAE (2012).

No que tange à cidade de Bauru, a pesquisa, realizada pelo SEBRAE (2012), apontou que as maiores concentrações de MPEs também são dos segmentos de comércio, com 9.536 empresas e serviços, com 5.681 (Quadro 3; Quadro 4).

Quadro 3: Comércio.

Principais classes CNAE	nº	% no	% no	QL ⁽⁵⁾
	MPEs	Mun	Estado	
1) Varejo do vestuário	960	10,1	10,3	1,0
2) Comércio de autopeças	680	7,1	5,9	1,2
3) Varejo de materiais de construção	615	6,4	6,7	1,0
4) Minimercados e mercearias	358	3,8	5,4	0,7
5) Livrarias, papelarias e bancas de jornal	322	3,4	2,7	1,2
6) Conveniências/ varejo especializado alimentos	308	3,2	2,5	1,3
7) Varejo de equip. e suprimentos de informática	263	2,8	3,1	0,9
8) Representantes com. (não especializados)	261	2,7	1,7	1,6
9) Comércio de veículos automotores	242	2,5	1,8	1,4
10) Padarias, varejo de laticínios e doces	239	2,5	3,0	0,8
Total	9.536	100,0	100,0	

Fonte: SEBRAE (2012).

Quadro 4: Serviços.

Principais divisões CNAE	nº	% no	% no	QL ⁽⁵⁾
	MPEs	Mun	Estado	
1) Serviços de alimentação	1.555	27,4	18,6	1,5
2) Serviços de escritório e apoio administrativo	575	10,1	11,7	0,9
3) Transporte terrestre	552	9,7	9,2	1,1
4) Serviços de saúde	353	6,2	5,8	1,1
5) Educação	300	5,3	4,4	1,2
6) Serviços jurídicos e de contabilidade	190	3,3	3,0	1,1
7) Ativs. aux. da intermediação financeira	171	3,0	2,3	1,3
8) Atividades imobiliárias	169	3,0	3,0	1,0
9) Serviços pessoais	166	2,9	3,3	0,9
10) Reparação - informática e objetos pessoais	164	2,9	3,1	0,9
Total	5.681	100,0	100,0	

Fonte: SEBRAE (2012).

Como citado anteriormente as MPEs são responsáveis pelo impulsionamento da economia nacional, e no que se diz respeito as cidades de Agudos e Bauru, isso não foi diferente, em 2012 pode-se notar a expansão dessas empresas, sendo mais características nas áreas de comércio e serviços, além disso, a abertura de MPEs no ramo de vestuário e alimentação foi a que mais recebeu destaque, ocupando o primeiro lugar em ambas as cidades, sendo estas as de maior procura pela população em geral.

Foi protocolado um requerimento na Prefeitura Municipal de Agudos, pela pesquisadora, sob o nº 4122/2021 (CARDOSO, 2021), visando obter informações atuais sobre as micro e pequenas empresas existentes naquele município. Sendo assim, as informações obtidas foram que: a) existem, aproximadamente, 3.633 micro e pequenas empresas; b) foram constituídas 786 e encerradas 52 micro e pequenas empresas, desde o começo da pandemia da COVID-19, até 30/09/2021; c) com relação aos estímulos fiscais para a retenção de empresas, instaladas na cidade de Agudos, para todas, inclusive, as micro e pequenas empresas, existem concessões de áreas junto ao Distrito Industrial de forma gratuita, incentivos fiscais, circulação de ônibus gratuito, em cerca de 90% dos bairros, entre outros (CARDOSO, 2021).

Em relação aos impactos sociais gerados pelas MPEs, uma reportagem realizada pelo Investe SP (2017) em consonância com os dados publicados pelo Instituto de Geografia e Estatística (IBGE) em 2015, demonstrou que a cidade de Bauru manteve a expansão da economia, com o aumento do PIB para R\$ 12,7 bilhões em 2015, sendo que no ano anterior, foi de R\$ 11,6 bilhões. Ademais, foi possível avaliar que o impulsionador da economia local foi o setor de prestação de serviços, correspondendo a R\$ 7,8 bilhões deste total.

No que se refere à geração de empregos, no primeiro trimestre de 2021, foi possível observar que as MPEs foram as peças fundamentais, sendo responsáveis por 70% das vagas formais de empregos no Brasil (CAFEO, 2021).

No que tange à esfera tributária, em 2020 o Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN) aprovou a Resolução CGSN nº 154, de 03 de abril de 2020, que prorrogou o prazo para pagamento dos tributos no âmbito do Simples Nacional. Desta forma, o pagamento das competências dos meses de Março, Abril e Maio de 2020 foi prorrogado em 3 meses para os tributos de responsabilidade dos Estados e Municípios e para 6 meses os tributos de responsabilidade da esfera Federal (RECEITA FEDERAL, 2020). Sendo assim, os vencimentos se organizaram a seguir (Quadro 5).

Quadro 5: Prorrogação de pagamentos do Simples Nacional em razão do Covid-19.

Período de Apuração	Data de vencimento original	Data prorrogada para	
		Tributos federais	ICMS e ISS
março de 2020	20.04.2020	20.10.2020	20.07.2020
abril de 2020	20.05.2020	20.11.2020	20.08.2020
maio de 2020	22.06.2020	21.12.2020	21.09.2020

Fonte: Receita Federal (2020).

Já no ano de 2021, o CGSN aprovou a Resolução CGSN nº 158, de 24 de março de 2021, que concedeu a prorrogação do pagamento dos períodos de apuração de Março a Maio de 2021, além da possibilidade da quitação ocorrer em até duas quotas, sendo que, a segunda ocorrerá o acréscimo de 1% referente a juros (RECEITA FEDERAL, 2021). Sendo assim, as novas datas se organizaram a seguir (Quadro 6).

Quadro 6: Prorrogação de pagamentos do Simples Nacional em razão do Covid-19.

Período de apuração	Data de vencimento original	Data prorrogada para	
		1ª quota	2ª quota
janeiro de 2021	22.02.2021	26.02.2021	
fevereiro de 2021	22.03.2021	Não foi prorrogada	
março de 2021	20.04.2021	20.07.2021	20.08.2021
abril de 2021	20.05.2021	20.09.2021	20.10.2021
maio de 2021	21.06.2021	22.11.2021	20.12.2021

Fonte: Receita Federal (2021).

Outro ponto a destacar é que nesta nova resolução houve a união das 3 esferas (federal, estadual e municipal) quanto aos novos vencimentos (RECEITA FEDERAL, 2021).

Em nota, a Prefeitura Municipal de Bauru (2021) adiou a cobrança da Taxa de Fiscalização de Estabelecimento (TFE) de 2021, sendo assim, independentemente da forma de pagamento (à vista ou parcelado), o prazo que estava para 31 de março foi prorrogado para 30 de setembro. Nos casos dos estabelecimentos que optarem pelo parcelamento, a segunda, terceira e quarta parcelas, em que os vencimentos seriam entre abril, maio e junho, foram



transferidos para os meses de outubro, novembro e dezembro, respectivamente (PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU, 2021).

Quanto à Prefeitura Municipal de Agudos (2021), o pagamento dos tributos foi prorrogado por meio do Decreto nº 7.228, publicado no Diário Oficial em 8 de abril de 2021. No caso da Taxa de Renovação de Licença de Localização e Funcionamento, sua prorrogação foi para 20 de dezembro e para os contribuintes de ISSQN (Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza), modalidade ISS Fixo, estes foram prorrogados até 30 de setembro em parcela única com 10% de desconto ou podem ser divididos em quatro parcelas, sendo a primeira parcela para 30 de setembro e as demais para 29 de outubro, 30 de novembro e 29 de dezembro.

No que tange às dificuldades encontradas por proprietários de MPEs, de acordo com pesquisa do SEBRAE realizada com 10 mil empreendedores de todo o país, foi identificado que 24% dos empreendedores encontram obstáculos para conquistar clientes e aumentar a quantidade de vendas, 17% apontaram a carga tributária e 10% disseram não enfrentar dificuldades. Além disso, também foram citadas dificuldades como mão de obra, crédito, inadimplência e gerenciar ou controlar o dinheiro da empresa (ESTA..., 2019).

Em 2019, a medida adotada para atender às necessidades das MPEs pela Prefeitura Municipal de Agudos foi a realização, juntamente com o Sebrae, de um curso gratuito de Gestão Empresarial, entretanto, especificamente voltado ao Microempreendedor Individual (MEI) em fevereiro do mesmo ano. Tal oportunidade tinha como objetivo facilitar e instruir os mesmos ao acesso ao empréstimo sem juros, para formação de estoque ou aquisição de equipamentos, ferramentas, entre outros itens necessários para a atividade do MEI. O empréstimo possuía prazo de 36 meses, com carência de 6 meses e juro zero, quando quitado com pontualidade (PREFEITURA MUNICIPAL DE AGUDOS, 2019).

Paralelo a isso, a escassa capacitação do empreendedor, o limitado conhecimento sobre os clientes, a baixa aptidão de negociação e a falta de planejamento podem ampliar as dificuldades e corroborar para o fechamento da empresa (MARQUES, 2019).

As MPEs são citadas como uma possibilidade para diminuir o desemprego, uma vez que, estas estão inseridas no mercado econômico de maneira qualitativa e quantitativa, em que o incentivo ao empreendedorismo transforma-se em uma formidável estratégia estatal para a reformulação produtiva e conseqüentemente insere trabalhadores desempregados no mercado formal (MACEI; LIMA, 2016). Tal fato é corroborado com os dados divulgados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e o SEBRAE



demonstraram que em 2013, as MPEs geraram 7,3 milhões de empregos com carteira assinada (FERNANDES, 2017).

Para além disso, são elementos-chave no fornecimento de bens e serviços às grandes empresas, em função disso, obtêm tratamentos governamentais diferenciados, de modo a, instruí-las perante a alta concorrência de empresas internacionais e nacionais, por meio de linhas de créditos, empréstimos, programas de financiamento, apoio em investimentos de inovação, dentre outros (MATESCO *et al.*, 2000, *apud* FERNANDES, 2017).

Apesar do crescimento do PIB da cidade de Bauru em 2015 em comparação a 2014, dados do IBGE, referente ao ano de 2017, evidenciaram atribuições nos indicadores econômicos, uma vez que o PIB foi de R\$ 13,7 bilhões, um aumento similar ao ano de 2015 em um período maior de tempo (MORAES, 2020). Além disso, a crise sanitária, devido à pandemia do Covid-19, agravou a situação econômica do país, ocasionando uma queda de 4,1% no PIB nacional em 2020 em relação a 2019, segundo pesquisa do IBGE (IBGE, 2021).

Dentre as dificuldades citadas, a obtenção de crédito demonstrou corroborar para o aumento nos pedidos de recuperação judicial, de acordo com Serasa Experian (2016, *apud* ROSSI; THEISEN, 2017) o ano de 2016 foi o que mais registrou essa ocorrência, sendo 95,1% maior que ao mesmo período do ano anterior, além disso, nesse mesmo levantamento, foi constatado um aumento de 5,5% nas solicitações de falência, sendo que de 674 pedidos, 341 partiram das MPEs.

De acordo com SEBRAE (2020) algumas medidas foram realizadas a fim de beneficiar as MPEs, sendo assim, o governo proporcionou linhas de créditos para pagamentos de folha salarial, possibilitou acesso à linha de crédito envolvida no Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO) e assim como os governos municipais, prorrogou o pagamento dos tributos do Simples Nacional.

Entretanto, conforme notícia divulgada pelo G1, com dados de 16 de março a 12 de junho de 2020, apontou que as MPEs acessaram menos de 10% de todo o crédito disponibilizado pelo Governo Federal no período, ou seja, apenas R\$ 47,6 bilhões, de um total de R\$ 533 bilhões (LIS, 2020). Posto isto, a economista Isabela Tavares em entrevista à CNN Brasil apontou a complexidade no levantamento da documentação necessária, bem como o fluxo de caixa reduzido, característicos das MPEs, como justificativas para uma pior classificação de risco e conseqüentemente dificuldades no acesso ao crédito (PMES..., 2020).



Devido a isso, é inerente que tais empresas recorram a créditos pré-aprovados, utilizando frequentemente as linhas de créditos emergenciais, tal como cheque especial e cartão de crédito, uma vez que, não possuem a mesma burocracia no que tange a documentação, entretanto com taxas de juros elevadas, prejudicando a saúde financeira já vulnerável (CALIFE; FRANÇA, c2018).

Em consonância às dificuldades das MPEs, no dia 26 de agosto de 2021 foi sancionada a Lei nº 14.195/2021, que “dispõe sobre a facilitação para abertura de empresas [...]” (BRASIL, 2021). O objetivo é melhorar a qualidade do ambiente de negócios do país. Entre tais medidas, estão a concessão automática de alvará de funcionamento e licenças para as empresas que exerçam atividades de grau de risco médio, a unificação das inscrições (federal, estadual e municipal) no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), a manutenção de sistema eletrônico pelos órgãos envolvidos no processo de registro e legalização de empresas, para que seja possível a consulta prévia quanto à viabilidade do endereço, no qual a empresa será instalada bem como a disponibilidade do nome empresarial. Sendo assim, a nova Lei proporcionará uma desburocratização e simplificação na abertura e funcionamento de todas as empresas, bem como simplificar a importação de bens, com a eliminação do Siscoserv – base de dados de comércio de serviços, reduzindo a onerosidade do setor privado e evitando o surgimento de barreiras não tarifárias (BRASIL, 2021).

Posto isso, em 20 de setembro de 2019, foi sancionada a Lei nº 13.874/2019 e apesar da similaridade com a Lei atual de 2021 citada, existe uma diferenciação no modelo das empresas, em 2019 estas eram tratadas como Empresas Individuais de Responsabilidade Limitada (EIRELI) sendo transformadas em Sociedade Limitada Unipessoal (SLU), o que garante uma maior flexibilidade em relação ao capital social, no formato EIRELI eram necessários 100 vezes o salário mínimo correspondente para a abertura, enquanto que na SLU pela Lei atual, não há um valor mínimo necessário (BRASIL, 2019; BRASIL, 2021).

Entretanto, pouco se observou em medidas práticas para sanar os problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas, uma vez que, de fato há a dificuldade no processo de abertura, contudo não é este o cerne da questão quando analisada a causa raiz pela alta taxa de mortalidade, antes dos 5 anos. Neste quesito, conforme apontou uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2014), o planejamento prévio e gestão empresarial são de suma importância para evitar que ocorra o encerramento das atividades.



Nesta pesquisa foi constatado que em relação ao planejamento prévio, 46% dos empreendedores não realizaram pesquisas sobre o mercado ao abrir a empresa, 39% não tinham conhecimento sobre qual o capital de giro necessário para abrir o negócio e 38% não tinham entendimento do número de concorrentes que teriam. Quanto à gestão empresarial, 62% das empresas que encerraram suas atividades, não mantinham uma atualização constante sobre as tecnologias do setor, 37% não investiam em capacitação tanto dos sócios quanto da mão de obra, 43% não revisavam ou atualizavam o plano de negócios e 46% não tinham o hábito de acompanhar de forma atenta e rigorosa as receitas e despesas (SEBRAE, 2014).

A partir deste entendimento, em entrevista à Agência Brasil, o presidente do SEBRAE ressaltou que a maior taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas, se relacionam exatamente com a capacidade de gestão, experiência e conhecimento do mercado, além disso a busca por inovação e capacitação por parte dos empresários permite um maior sucesso no mundo dos negócios (GUERRA, 2021).

Por fim, é imperativo que ocorra uma divisão na responsabilidade perante tais atribuições para a sobrevivência das MPEs, uma vez que, cabe aos empresários a gestão e controle de seus negócios, sendo assim, dificuldades como aumento das vendas, inadimplência e mão de obra estão diretamente relacionadas ao método pelo qual o negócio é administrado. Como reforça Cezarino e Campomar (2004?) é habitual a congruência do patrimônio dos sócios e da empresa, o qual intensifica na distorção de dados financeiros, bem como a administração centralizada na figura do sócio e a ausência de conhecimento acerca dos processos precarizam a gestão e impossibilita que haja a elaboração de um planejamento estratégico adequado para a construção de uma organização autônoma e estável perante ao mercado atual.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir disso, os objetivos desta pesquisa foram atendidos, sendo inquestionável a relevância das MPEs no cenário socioeconômico tanto no âmbito municipal, como nacional, contribuindo para o fortalecimento da economia regional, criação de postos de trabalho, bem como, geração de riqueza para o país. Ademais, os benefícios proporcionados pelo Governo Federal e Municipal, estudados nesta pesquisa, frente às dificuldades já existentes e agravadas pela pandemia da Covid-19, apesar de paliativos, a Lei nº 14.195/2021 e a Lei nº 13.874/2019 proporcionam um novo rumo na condução e posicionamento do Estado perante às mesmas, entretanto permanece uma lacuna quanto a investimentos e medidas práticas para que tais empresas permaneçam a longo prazo no mercado.

No que tange às limitações do estudo, a ausência de dados detalhados por município impossibilitou que fossem realizadas análises mais específicas quanto aos municípios de Bauru e Agudos.

Posto isso, é de suma importância que a União, Estado e Municípios desenvolvam medidas concretas e específicas, alinhadas ao perfil das MPEs no Brasil, bem como, a profissionalização por parte do empresariado brasileiro, objetivando o desenvolvimento de empresas autônomas, sustentáveis perante o mercado e futuras crises.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 11 set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019.** Institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica; estabelece garantias de livre mercado [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13874.htm. Acesso em: 04 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.195, de 26 de agosto de 2021.** Dispõe sobre a facilitação para abertura de empresas, sobre a proteção de acionistas minoritários, sobre a facilitação do comércio exterior, sobre o Sistema Integrado de Recuperação de Ativos (Sira), sobre as cobranças realizadas pelos conselhos profissionais, sobre a profissão de tradutor e intérprete público, sobre a obtenção de eletricidade, sobre a desburocratização societária e de atos processuais e a prescrição intercorrente na Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil) [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14195.htm. Acesso em: 15 set. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Sancionada Lei sobre ambiente de negócios.** Brasília, DF: Ministério da Economia, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/sancionada-lei-sobre-ambiente-de-negocios>. Acesso em: 15 set. 2021.

CAFEO, R. Pequenas empresas geram 70% dos empregos. **JCNet**, Bauru, 06 jun. 2021. Disponível em: https://www.jcnet.com.br/opiniao/colunistas/reinaldo_cafeo/2021/06/761801-pequenas-empresas-geram-70--dos-empregos.html. Acesso em: 12 set. 2021.

CALIFE, F.; FRANÇA, V. Micro e pequenas empresas: muito potencial, pouco crédito. **Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças**, São Paulo, 20 ago. c2018. Disponível em: <https://ibefsp.com.br/micro-e-pequenas-empresas-muito-potencial-pouco-credito/>. Acesso em: 14 set. 2021.

CARDOSO, I. **Questões do pedido protocolado nº 4122/2021.** Destinatário: Giulia Gimenez Fazio, Agudos, 08 out. 2021, Apêndice A. 1 mensagem eletrônica.

CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Bauru**: um centro estratégico para investimentos no estado. Bauru: CIESP, c2021. Disponível em: <http://www.ciesp.com.br/bauru/sobre/cidade-sede/>. Acesso em: 11 set. 2021.

CESARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. São Paulo, [2004?]. Disponível em: <https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf>. Acesso em: 14 set. 2021.

ESTA é a principal dificuldade dos donos de pequenas empresas. **Revista Exame**, São Paulo, 29 out. 2019. Disponível em: <https://exame.com/pme/esta-e-a-principal-dificuldade-dos-donos-de-pequenas-empresas/>. Acesso em: 12 set 2021.

FERNANDES, V. H. **A importância e os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no brasil**. 2017. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2017. Disponível em: https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/1303/1/MONOGRRAFIA_Import%C3%A2nciaDesafiosEmpresas.pdf. Acesso em: 13 set. 2021.

GANDRA, A. Mais de 620 mil micro e pequenas empresas foram abertas em 2020. **Revista Agência Brasil**, Rio de Janeiro, 14 abr. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-04/mais-de-620-mil-micro-e-pequenas-empresas-foram-abertas-em-2020>. Acesso em: 12 set. 2021.

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

GUERRA, A. C. Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade. **Agência Brasil**, Belo Horizonte, 27 jun. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>. Acesso em: 04 out. 2021.

GUIMARÃES, L. MPes têm dificuldade de acesso a crédito, mas entraves podem estar na gestão. **CNN Brasil**, São Paulo, 28 jul. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/mpes-reclamam-de-falta-de-acesso-a-credito-mas-entraves-podem-estar-na-gestao/>. Acesso em: 11 set. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). **Panorama Agudos**: População. Agudos: IBGE, 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/agudos/panorama>. Acesso em: 11 set. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). **Panorama Agudos**: Economia. Agudos: IBGE, 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/agudos/panorama>. Acesso em: 11 set. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). **Panorama Bauru**: População. Bauru: IBGE, 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/bauru/panorama>. Acesso em: 11 set. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). **Panorama Bauru**: Economia. Bauru: IBGE, 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/bauru/panorama>. Acesso em: 11 set. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). **PIB cai 4,1% em 2020 e fecha o ano em R\$ 7,4 trilhões.** Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30165-pib-cai-4-1-em-2020-e-fecha-o-ano-em-r-7-4-trilhoes>. Acesso em: 13 set. 2021.

LIS, L. Dificuldade de acesso de micro e pequenas empresas ao crédito é preocupante, diz ministro do TCU. **G1**, Brasília, 15 jul. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/07/15/dificuldade-de-acesso-de-micro-e-pequenas-empresas-ao-credito-e-preocupante-diz-ministro-do-tcu.ghtml>. Acesso em: 14 set. 2021.

MACEI, D. N.; LIMA, F. C. de. O incentivo a micro e pequena empresa como instrumento de geração de empregos. **Revista de Direito Tributário e Financeiro**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 178-198, jul./dez. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321072229_O_Incentivo_a_Micro_e_Pequena_Em_presa_como_Instrumento_de_Geracao_de_Empregos. Acesso em: 13 set. 2021.

MARQUES, V. Empreendedor: Quais as maiores dificuldades das micro e pequenas empresas e como superá-las? **Rede Jornal Contábil**, Araguari, 31 dez. 2019. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/empreendedor-quais-as-maiores-dificuldades-das-micro-e-pequenas-empresas-e-como-supera-las/>. Acesso em: 12 set. 2021.

MORAES, T. Desenvolvimento só deslança se adotado como política de governo. **JCNet**, Bauru, 04 out. 2020. Disponível em: <https://www.jcnet.com.br/noticias/geral/2020/10/737108-desenvolvimento-so-deslanca-se-adotado-como-politica-de-governo.html>. Acesso em: 12 set. 2021.

PEQUENOS negócios já representam 30% do produto interno bruto do país. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo, 09 abr. 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2020/04/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais.html>. Acesso em: 11 set. 2021.

PMES têm mais dificuldade para conseguir crédito durante pandemia. **CNN Brasil**, São Paulo, 29 abr. 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/pmestem-mais-dificuldade-para-conseguir-credito-durante-pandemia/>. Acesso em: 14 set. 2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE AGUDOS. **Agudos é um município brasileiro localizado no centro-oeste do estado de São Paulo.** Agudos, 2021. Disponível em: <https://www.agudos.sp.gov.br/pagina/3/dados>. Acesso em: 11 set. 2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE AGUDOS. **Agudos vive momento otimista de ampliar projeção de novos empregos.** Agudos, 2017. Disponível em: <https://agudos.sp.gov.br/noticia/425/agudos-vive-momento-otimista-de-ampliar-projecao-de-novos-empregos/>. Acesso em: 12 set. 2021

PREFEITURA MUNICIPAL DE AGUDOS. **Prefeitura de Agudos e Sebrae aqui oferecem curso gratuito de Gestão Empresarial com acesso a empréstimo sem juros para MEIs.** Agudos, 2019. Disponível em: <https://www.agudos.sp.gov.br/noticia/1292/prefeitura-de-agudos-e-sebrae-aqui-oferecem-curso-gratuito-de-gestao-empresarial-com-acesso-a-emprestimo-sem-juros-para-meis/>. Acesso em: 18 out. 2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU. **Prefeitura adia datas de vencimento das taxas de fiscalização de estabelecimentos.** Bauru, 2021. Disponível em: <https://www2.bauru.sp.gov.br/materia.aspx?n=38088>. Acesso em: 12 set. 2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BAURU. **Sedecon comemora o dia das micro e pequenas empresas.** Bauru, 2020. Disponível em: <https://dark.bauru.sp.gov.br/materia.aspx?n=37491>. Acesso em: 12 set. 2021.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Comitê gestor do simples nacional aprova prorrogação dos tributos dos estados e municípios:** atualizado em 04/04/2020 - 03/04/2020. Brasília, DF: Receita Federal, 2020. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Noticias/NoticiaCompleta.aspx?id=a47f93b6-9d1b-480e-bcb7-bcb83deefa63>. Acesso em: 12 set. 2021.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Prorrogações do Simples Nacional e do MEI em razão da pandemia de Covid-19.** Brasília, DF: Receita Federal, 2021. Disponível em: http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Arquivos/manual/Perguntao_Covid.pdf. Acesso em: 12 set. 2021.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Prorrogações do Simples Nacional e do MEI em razão da pandemia de Covid-19.** Brasília, DF: Receita Federal, 2021. Quadro 5. Disponível em: http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Arquivos/manual/Perguntao_Covid.pdf. Acesso em: 12 set. 2021.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Prorrogações do Simples Nacional e do MEI em razão da pandemia de Covid-19.** Brasília, DF: Receita Federal, 2021. Quadro 6. Disponível em: http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Arquivos/manual/Perguntao_Covid.pdf. Acesso em: 12 set. 2021.

ROSSI, V. C; THEISEN, C. P. micro, pequenas e médias empresas: o desafio das MPMEs de sobreviverem diante da instabilidade econômica. **Revista Tecnológica**, Maringá, v. 6, n. 1, p. 212-232, 2017. Disponível em: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/226/202>. Acesso em: 14 set. 2021.

SÃO PAULO (Estado). AGÊNCIA PAULISTA DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE. **PIB de Bauru segue em crescimento.** São Paulo: INVESTE SP, 2017. Disponível em: <https://www.investe.sp.gov.br/noticia/pib-de-bauru-segue-em-crescimento/>. Acesso em: 12 set. 2021.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** São Paulo: SEBRAE, 2019. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 11 set. 2021.

SEBRAE. **Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida.** São Paulo: SEBRAE, 2014. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTI_S_vf.pdf. Acesso em: 04 out. 2021.

SEBRAE. **Estatísticas sobre nº de micro e pequenas empresas (MPEs): município de Agudos.** Agudos: SEBRAE, 2012. Quadro 1. Disponível em:



<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Agudos.pdf>. Acesso em: 12 set. 2021.

SEBRAE. **Estatísticas sobre nº de micro e pequenas empresas (MPEs): município de Agudos.** Agudos: SEBRAE, 2012. Quadro 2. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Agudos.pdf>. Acesso em: 12 set. 2021.

SEBRAE. **Estatísticas sobre nº de micro e pequenas empresas (MPEs): município de Bauru.** Bauru: SEBRAE, 2012. Quadro 3. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Munic%C3%ADpios/Bauru.pdf>. Acesso em: 12 set. 2021.

SEBRAE. **Estatísticas sobre nº de micro e pequenas empresas (MPEs): município de Bauru.** Bauru: SEBRAE, 2012. Quadro 4. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Munic%C3%ADpios/Bauru.pdf>. Acesso em: 12 set. 2021.

SEBRAE. **Veja as medidas de apoio do governo aos pequenos negócios.** São Paulo: SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/veja-as-medidas-de-apoio-do-governo-aos-pequenos-negocios,e5a9721df5b41710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 14 set. 2021.

VIANNA, I. O. de. A. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica.** São Paulo: E.P.U, 2001.

CAPÍTULO 5

A INVESTIGAÇÃO (PESQUISA) E A INTERVENÇÃO (AÇÃO) NA PERSPECTIVA DA PSICOLOGIA SOCIAL COMUNITÁRIA LATINO-AMERICANA: CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS¹

Juliane Sachser Angnes
Elisa Yoshie Ichikawa
Maria de Fátima Quintal de Freitas

RESUMO

Este capítulo apresenta algumas reflexões sobre as possíveis contribuições e desafios da investigação e da intervenção sob a perspectiva da Psicologia Social Comunitária Latino-Americana (PSCLA) nos Estudos Organizacionais. Neste sentido, para atender o objetivo proposto, apresenta-se a descrição de alguns aspectos considerados relevantes na busca por uma interlocução epistemológica, metodológica e política entre o processo de investigação e intervenção psicossocial nas organizações. Tais reflexões resultam em uma discussão sobre as possibilidades da adoção de três dimensões das práticas comunitárias latino-americanas em pesquisas organizacionais: a) que se relacionam às exigências epistemológicas (produção de conhecimento); b) metodológicas (meios empregados para produzir o conhecimento); e, c) políticas (finalidade e aplicabilidade do conhecimento), também denominada por “sensibilidade cotidiana e histórica”, ou seja, saber se a intervenção psicossocial permite captar os diferentes processos de participação e conscientização entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados na organização, bem como, as mudanças que esta relação pode produzir no cotidiano das pesquisas organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Investigação. Intervenção. Contribuições. Desafios. Estudos Organizacionais.

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta algumas reflexões sobre as possíveis contribuições e desafios da investigação (pesquisa) e da intervenção (ação) sob a perspectiva da Psicologia Social Comunitária Latino-Americana (PSCLA) nos Estudos Organizacionais. Trata-se de uma exposição inicial, que consiste em reflexões pautadas na formação da trajetória acadêmica dos pesquisadores, centrada na perspectiva crítica influenciada pela escola do pensamento latino-americano da teologia da libertação.

Cabe salientar que a relevância das reflexões apresentadas permite instigar, principalmente em pesquisadores da área de Estudos Organizacionais, a possibilidade de questionar o referencial dogmático constituído majoritariamente por teorias anglo-saxãs na

¹ Pesquisa financiada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Fundação Araucária do Paraná.



produção e distribuição dos conhecimentos. Nesta linha de raciocínio, vale citar as discussões realizadas por Alcadipani e Rosa (2010), Faria (2014), Thiollent (2014), Barros e Carrieri (2015), entre outros, que destacam a necessidade dos pesquisadores latino-americanos “descolonizarem seu olhar” e comecem a “abrir espaço para utilizarem diferentes epistemologias para compreender o social, o cultural e o histórico, de maneira a estabelecer uma relação dialógica com outros discursos nas organizações” (BARROS; CARRIERI, 2015, p. 2).

Para tanto, as reflexões realizadas neste estudo trazem à tona **as vozes do silêncio, do outro, daquele que não é capaz de produzir saberes legitimáveis de acordo com as teorias dos estudos organizacionais dominantes** (grifo nosso). Em outras palavras, a investigação (pesquisa) e a intervenção (ação) partem do enfoque que discute a realidade da organização por meio das interfaces psicológico-sociais/políticas que não compactuam com a epistemologia anglo-saxã dominante nos Estudos Organizacionais.

Convém mencionar que por organização adota-se o conceito de Thiollent (2014, p. 2), “termo aplicado para designar empresas, como também instituições ou entidades públicas, políticas ou sociais, que pode ser estendido a outros tipos de vida organizada”. Entretanto, o autor destaca um dilema em relação a esta conceituação. Para ele, “o Estado é uma organização tanto quanto uma empresa, um órgão público, uma ONG, etc.” (Faria, 2014, p. 5). Neste sentido, apresenta que se “tudo” pode ser uma organização, então os “Estudos Organizacionais teriam uma hiper área? Ou não teriam nenhum objeto concreto de pesquisa?” (FARIA, 2014, p. 6)

Ao expor estes questionamentos, o autor citado, ressalta que para ter a organização como objeto concreto de pesquisa, os Estudos Organizacionais “devem estudar o Estado, porém não como Estado; a empresa, não como empresa; as ONGs, não como ONGs, mas sim, estudar a organização em sua materialidade e, portanto, nas suas formas manifestas e em suas essências” (FARIA, 2014, p. 5). Concordando Thiollent complementa,

Os Estudos Organizacionais conduzidos a partir da perspectiva crítica visam analisar situações, interações ou outras estruturas, processos, efeitos das organizações, tomando por base as várias perspectivas dos atores envolvidos, inclusive as dos grupos subordinados ao poder, e a até a dos *outsiders*, contestadores ou dissidentes (THIOLLENT, 2014, p. 2).

Neste ínterim, parte-se do pressuposto teórico que discutir as relações entre investigação (pesquisa) e intervenção (ação), levando em consideração as práticas comunitárias nos Estudos Organizacionais, propõe aos profissionais/pesquisadores a adotarem em suas



investigações/intervenções três dimensões críticas sob a perspectiva da Psicologia Social Comunitária Latino-Americana (PSCLA).

A primeira dimensão relaciona-se diretamente com as exigências epistemológicas (produção do conhecimento). Dito de outra forma, à relação entre sujeitos cognoscentes e objetos do conhecimento. Para Montero (2003, p. 96) nesta relação “ambos, sujeito e objeto, são considerados parte de uma mesma dimensão em uma relação de mútua influência. O sujeito constrói uma realidade, que por sua vez, o transforma, o limita e o impulsiona”. Segundo a autora, nesta dimensão, deve-se considerar o nível de significância comunitária do pesquisador e do sujeito pesquisado com a comunidade, ou seja, o que ambos os lados aprenderam e ensinaram?

Scarparo e Guareschi (2007) apresentam que o termo comunidade é polissêmico e tem-se caracterizado por fornecer amplas e diversificadas possibilidades de problematização. Para essas autoras há diferentes campos de saber que têm refletido sobre essa categoria de análise tendo em vista contextos históricos e políticos. Como qualquer conceito formulado, o de comunidade se conforma às dinâmicas sociais que se processam em cada espaço-tempo. Dessa forma, entende-se que o conceito de comunidade precisa ser examinado em contexto – neste artigo a organização - tendo em vista os sentidos que produz e as práticas cotidianas que abriga. Adota-se o termo organização como um modo de falar, de um lugar no qual as pessoas convivem e contatam alteridade.

Por sua vez, a dimensão metodológica, refere-se aos meios empregados para produzir conhecimento. Incluso nesta, há os critérios para escolha dos sujeitos e instrumentos metodológicos de coleta e análise de dados. Para tanto, ao se adotar esta dimensão, o profissional/pesquisador precisa estar consciente em utilizar metodologias capazes de produzir de forma contínua perguntas e respostas. Em outras palavras, pautar-se em métodos dialógicos e dinâmicos com capacidade de mudança que gerem uma construção crítica e reflexiva de caráter coletivo. Neste sentido, Montero (2003) propõe a reflexão sobre as diferentes possibilidades de investigação e intervenção que respondam às características de cada comunidade e sobre os instrumentos metodológicos mais apropriados a cada realidade.

Por fim, a dimensão política, ou seja, o compromisso social adotado durante a investigação, conhecida por “sensibilidade cotidiana e histórica”, relaciona-se à finalidade e à aplicabilidade do conhecimento fornecendo elementos à compreensão do “para que” e “em benefício de quem” o saber é produzido e quais são seus efeitos sociais (MONTERO, 2003, p.

67). Nesta dimensão, torna-se relevante, descobrir e aceitar se a intervenção psicossocial permite captar os diferentes processos de participação e conscientização² entre o pesquisador e os sujeitos ordinários³ pesquisados na organização, bem como, os impactos que esta relação poderá produzir no cotidiano dos estudos organizacionais sob o enfoque comunitário. De acordo com Barros e Carrieri,

A gestão ordinária, embora tenha pontos de contato com a Administração como discurso estruturado, não é diretamente moldada por ela. Ao mesmo tempo, ela e a gestão que não se adequa totalmente e que, na verdade, questiona na prática a universalidade da Administração hegemônica e de suas lógicas de maximização de resultados e orientação racional das ações dos sujeitos, ainda que recorrentemente, estabeleça trocas com esses discursos mais estruturados (BARROS; CARRIERI, 2015, p. 1).

Ao se adotar o pressuposto que a Psicologia Social Comunitária Latino-Americana permite contribuir na discussão da investigação e intervenção nos Estudos Organizacionais, torna-se necessário e relevante apresentar de forma sucinta sua contextualização.

2. PSICOLOGIA SOCIAL COMUNITÁRIA: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

De acordo com Façanha (2006) a Psicologia Social Comunitária (PSC) teve sua origem a partir da Psicologia Social⁴. Ou seja, com o estabelecimento da Psicologia Social, no início do século XX, tendo como marco inicial os dez volumes "*Völkerpsychologie*"⁵ escritos por Wundt (entre 1900 a 1920) no mesmo ambiente em que este realizava experimentos de psicologia no laboratório de Leipzig, na Alemanha, surgiu a divisão da Psicologia em ciência natural e ciência social.

Em complemento, Farr (2004) destaca que tal divisão entre a psicologia como ciência natural e social deu origem a vários modelos distintos de atuação do psicólogo, como por exemplo, na empresa, na clínica, na escola, no hospital e na comunidade. Porém, foi somente em 1950, nos Estados Unidos da América (EUA) que os estudos do "social" (do indivíduo para a sociedade) na psicologia foram resgatados, num contexto histórico pós-Segunda Guerra Mundial. Neste período, passou-se a considerar tarefa psicológica a intervenção nas relações

² Ansara e Dantas (2010) explicitam que Martín-Baró extrai tal conceito da obra de Paulo Freire, segundo o qual *conscientização* é o processo de transformação pessoal e social que os oprimidos latino-americanos experimentam quando se alfabetizam na dialética com o seu mundo.

³ Utiliza-se neste estudo o conceito de cultura ordinária delineado por Certeau (2014) que considera o cotidiano das pessoas comuns.

⁴ Para uma compreensão mais aprofundada da Psicologia Social Comunitária, há necessidade em se estudar o percurso histórico da evolução da Psicologia Social. Como este não é o objeto de discussão deste estudo, sugere-se a leitura em Façanha (2006); Almeida (2012).

⁵ Expressão alemã que significa Psicologia dos Povos



humanas dos grupos visando harmonia e produtividade da sociedade e o desenvolvimento econômico (FAÇANHA, 2006).

Em complemento Almeida (2012) aponta que a visão norte-americana de psicologia social pautava-se pelo método experimental, com a valorização do individualismo, do etnocentrismo, do cognitivismo (behaviorismo e psicanálise) e do a-historicismo em busca da integração social e a produtividade econômica, mas não considerava a exclusão social. Nesta vertente americana, estabeleceu-se no mesmo período uma corrente denominada Psicologia Social Comunitária Norte-Americana (PSCNA) na linha da Saúde Mental. Para o autor, essa defendia a reintegração dos doentes mentais na comunidade e apelava para uma perspectiva preventiva do sofrimento humano e a promoção de uma visão positiva da saúde mental.

Corroborando, Lane (1994) esclarece que a PSCNA se tratava de uma derivação da Psicologia Clínica tendo o conceito de *empowerment*⁶ como uma de suas diretrizes inovadoras. Entretanto, Campos (1996) afirma que as propostas criadas nesta corrente tinham como objetivo melhorar o tratamento psiquiátrico superando a hospitalização clássica, porém com mudanças mais aparentes do que estruturais.

Em contraponto, Façanha (2006) acrescenta que paralelo ao movimento norte-americano, na Europa, a fenomenologia com Kurt Lewin, buscava uma visão mais holística de homem para a Psicologia, por meio da chamada Teoria de Campo⁷. Por sua vez, em 1960, na França, a psiquiatria começava a ser trabalhada de forma a considerar uma intervenção geograficamente delimitada e, na Itália, em 1961, iniciava o movimento anti-psiquiátrico visando a desospitalização e o tratamento em sociedade dos indivíduos que sofriam de problemas mentais.

Nesse sentido, Arendt (1997) afirma ser a Psicologia Social Comunitária por um lado, instituída e focada na psiquiatria social e preventiva, à dinâmica e psicoterapia de grupos, práticas "psi" que conceituavam uma origem social a seus objetos de estudo (conforme a PSCNA apregoava), e por outro lado, sedimentada por psicólogos sociais na França e Itália que passaram a colocar em questão a neutralidade dos pesquisadores centrados no modelo empírico-analítico. Com essa subdivisão deu-se início à denominada "crise" da Psicologia Social. Devido a isso, observa-se que foi sob a influência da filosofia francesa e do movimento institucionalista

⁶ O conceito de “empoderamento” nesta vertente focaliza a percepção individual sem conectá-la a uma visão sociopolítica.

⁷ Segundo Minicucci (2002), essa teoria afirma que o comportamento humano depende das mudanças que ocorrem em seu espaço de vida (campo), que é constituído da pessoa e do meio psicológico e como este meio existe para o indivíduo.



que as práticas dos psicólogos passaram a ser criticamente avaliadas a partir de referenciais antropológicos, históricos e políticos.

Todavia, Façanha (2006) apresenta que embora as primeiras conceituações e práticas comunitárias em Psicologia tenham sido norte-americanas ou europeias foi na América Latina que a disciplina propôs contornos característicos específicos, a partir dos anos 60. Em primeiro lugar, Wiesenfeld e Sánchez (1991) destacam que na América Latina, houve a preocupação de um grupo de psicólogos que sentiam a necessidade de mudar o foco da Psicologia Social, que à época, imitava predominantemente a abordagem experimentalista norte-americana. Segundo eles,

Não estava se baseando na realidade para a qual ela estava suposta de atuar, mas que o conhecimento que estava sendo importado era, de certa forma, questionável naquele contexto. Assim, a contribuição da psicologia social para a solução de problemas educacionais, de saúde, de moradia, de trabalho, entre outros, especialmente em grupos de baixa renda, passou a ser questionada por acadêmicos e pelos governos (WIESENFELD; SÁNCHEZ, 1991, p. 114).

De acordo com Arendt (1997) uma segunda condição para o surgimento da Psicologia Social foi o desenvolvimento de movimentos que teriam se organizado como “resposta à histórica frustração dos cidadãos que sofriam de falta de atenção e interesse da parte de agências governamentais responsáveis pela solução de problemas e de organizações políticas que procuravam representá-los junto aos grupos locais de poder” (p.114).

E, por fim, como terceira condição para a emergência dessa nova disciplina, Arendt (1997) ressalta a influência do pensamento de autores como o brasileiro Paulo Freire e o colombiano Orlando Fals Borda, introdutores da metodologia da pesquisa-ação como um procedimento fornecido aos psicólogos sociais para promover a ideia de autogestão nas comunidades. Cedeno (1999) destaca que além dos autores mencionados acima houve a contribuição ainda do argentino Ezequiel Ander Egg, em relação ao trabalho social, educação e autogestão, do padre jesuíta e psicólogo social Ignacio Martín-Baró de El Salvador, versando sobre as desigualdades do sistema salvadorenho, a tortura e o trabalho com grupos por uma “psicologia da libertação”, Maritza Montero na Venezuela, Alberto Andib Andery, Elizabeth de Melo Bonfim, Silvia Maurer Lane, Maria de Fátima Quintal de Freitas entre outros no Brasil.

Porém, sem desconsiderar a contribuição destes vários autores neste estudo, optou-se por discutir os referenciais teóricos de Martín-Baró (1987, 1998), Maritza Montero (1994, 2003, 2006) e Maria de Fátima Quintal de Freitas (2002, 2003, 2005, 2006, 2009), sobretudo no que concernem às suas contribuições à sistematização das principais teorias e metodologias que vêm sendo utilizadas ao longo dos últimos quarenta anos em toda a América Latina.

Desta forma, com base nos referenciais teóricos elegidos, tem-se que Psicologia Social Comunitária Latino-Americana (PSCLA), também uma corrente da Psicologia Social, surgiu das práticas na área da saúde, na educação popular e nos movimentos sociais e acadêmicos. Segundo Freitas, no Brasil, nos primeiros anos da década de 1960 “aconteceram tentativas de significativas transformações, como por exemplo, os trabalhos executados no nordeste do país, de educação popular e de adultos, fundamentados na filosofia e no método de Paulo Freire” (FREITAS, 2002, p. 49).

Quadro1: Aspectos da Psicologia Social Comunitária Latino-Americana (PSCLA).

Aspectos da PSCLA	Descrição
1) Referência teórica na qual a prática define-se no campo de produções da Psicologia Social crítica e histórica.	Concebe o homem em uma perspectiva sócia histórica dialeticamente construída e em movimento.
2) Trabalho de cunho coletivo.	As especificidades do contexto devem caracterizar-se por uma perspectiva inter, multi e transdisciplinar.
3) Um estabelecimento de articulações entre aspectos macroestruturais e microestruturais, teóricos e práticos.	Considera categorias conceituais como consciência, identidade, atividade-trabalho, afetividade-emoção, grupo e poder.
4) Desenvolver uma proposta de pesquisa participante	Considerar que não basta observar e descrever a realidade há que intervir para propiciar uma mudança no tocante à construção da cidadania da comunidade pesquisada.
5) Realidade social como orientadora fundamental dos estudos psicológicos.	Reconhecer o caráter ativo dos seres humanos como produtores da história.
6) Levar em contar que conflito é parte da ação humana.	Reconhecer a importância da ideologia como fenômeno psicológico além de compreender o caráter enganoso da percepção (que é mediada pela linguagem).
7) Incluir estudos sobre a relação entre indivíduos e vida cotidiana.	Construir diariamente os sentidos dados ao mundo e à vida e rechaçar à noção linear de progresso científico.

Fonte: Autoria própria a partir de Montero (1994) e Freitas (2002).

Neste sentido, conforme quadro 1, Montero (1994) e Freitas (2002) sustentam que ao se adotar o direcionamento de investigação (pesquisa) e intervenção (ação) pautada em Psicologia Social Comunitária na América Latina (PSCLA) deve-se levar os aspectos citados. A partir do exposto, entende-se que a Psicologia Social Comunitária Latino Americana (PSCLA) distinguiu-se da norte-americana principalmente por seu contexto de desenvolvimento que foi marcado por revoluções e lutas sociais contra sistemas totalitários, sendo uma psicologia voltada ao processo de participação democrática visando à transformação social.

Percorrendo uma trajetória analisada por Freitas (2005), pode-se afirmar que a “psicologia na comunidade” (década de 60 e 70) foi assim identificada em momentos que a psicologia vivia uma crise em relação aos modelos importados, distantes da realidade brasileira. A psicologia precisava ser desenvolvida na comunidade e não apenas nos consultórios e nas



escolas. O objetivo era deselitizar a profissão e deixá-la mais próxima às condições de vida da população.

Freitas (2005) apresenta ainda, que no início dos anos 90, presenciou-se o emprego do termo “psicologia da comunidade”. Neste período, foram realizadas atuações de psicólogos em instituições geralmente públicas, como postos de saúde, setores vinculados às instituições penais, órgãos de família. Tais atuações tiveram influência das intervenções psicossociológicas, com instrumentais das vertentes clínicas e educacionais. Já no final de década de 90, Freitas (2006) diz que os temas no campo de Psicologia Social Comunitária, sobre os quais pesquisadores e profissionais se dedicaram nas últimas décadas, deslocaram-se “de uma perspectiva ampla e abrangente, no que concerne à realidade social, para focar e considerar temáticas relativas a situações e contextos particulares e pontuais” (p. 111).

Em outras palavras, isto quer dizer que a vertente da PCSLA, nas décadas de 60, 70, 80 e 90, discutia problemas relativos a setores populares e desprivilegiados. A partir do ano 2000, esses setores passaram a apresentar um lado mais definido e particular: grupos de mulheres, grupo de homossexuais, grupos nas favelas, nos hospitais, nas igrejas, mulheres negras, menores de rua, grupos políticos, desempregados, indígenas, trabalhadores rurais, *outsiders* entre outros.

Assim, pensar psicologia nesse âmbito, conforme Scarparo e Guareschi (2007) significa atrelar as práticas cotidianas a prerrogativas da universalidade, da equidade, da integralidade e da participação da comunidade no planejamento, na gestão e na avaliação das ações. Por isso ao optar por se realizar uma investigação (pesquisa) e intervenção (ação) nos mais variados contextos, dentre eles os estudos organizacionais, há possibilidades de eleger-se nas diferentes abordagens da Psicologia Social Comunitária suporte teórico e metodológico para estruturar suas práticas. Em complemento Freitas acrescenta:

Na medida em que se considera a comunidade como uma categoria de análise e intervenção relevante no campo da psicologia, percebe-se que este tem sido um campo que denota diversidades tanto na esfera filosófica quanto na política, tendo em vista os contextos de inserção e os projetos sociais e políticos que legitimam suas práticas (FREITAS, 2009, p. 165).

De acordo com a autora, houve o crescimento e participação de profissionais e investigadores das mais diversas áreas de conhecimento nessas problemáticas, porém com as organizações pouco mobilizadas a assumirem propostas de mudanças. Grande parte delas interessa-se na construção de projetos sociais sob a ótica psicossocial, mas sem um incremento



da participação social e política das pessoas a quem tais proposições se destinam (FREITAS, 2009).

Tendo consciência deste panorama desalentador é que se apresentam os seguintes questionamentos: a) Seria possível a intervenção (ação) nas organizações estar direcionada para a mudança dos fatores e condições responsáveis pelas situações desumanas de ritmo de trabalho, carga mental exigida, estresse, depressão e riscos de acidentes entre outros, e ao mesmo tempo contribuir para a produção do conhecimento (epistemologia)? E, b) Seria possível à investigação (pesquisa) nas organizações poder e dever conduzir a ações que estejam comprometidas com o contexto das relações comunitárias de seus atores sociais para que haja condições de trabalho mais justas?

2.1. Contribuições e desafios da epistemologia e da metodologia da PSCLA nos estudos organizacionais

Ao iniciar a discussão, pretende-se refletir sobre quais seriam as contribuições epistemológicas e metodológicas, apresentadas aos profissionais/pesquisadores que podem utilizar a corrente da PSCLA direcionadas a mudança e condições responsáveis pelos significados dos fatos e comportamentos que ocorrem no âmbito das práticas organizativas. De acordo com a PSCLA, os profissionais/pesquisadores ao decidirem investigar as práticas cotidianas comunitárias em organizações, independentemente de quais sejam seus objetivos específicos, enfrentarão várias problemáticas, quer sejam, sociais/afetivas, quer sejam políticas/éticas, impedindo ou incentivando suas propostas de ação.

Neste sentido, ao se optar por este tipo de proposição investigativa deve-se ter em mente a necessidade em se preparar para o enfrentamento de vários desafios. Dentre eles vale destacar alguns: a) os práticos e operacionais (como realizar o trabalho em campo? como envolver mais pessoas? entre outros); b) os existenciais e epistemológicos (estão sendo respeitadas as necessidades e interesses da população? devem ser seguidos os encaminhamentos ou alternativas escolhidas? estou no rumo certo? o que a investigação propõe seria o mais adequado à coletividade?) (FREITAS, 2009).

De acordo com Freitas (2002, 2005, 2006, 2009) na maioria das vezes, estes desafios não são mencionados na hora da realização das análises e discussões sobre as práticas em comunidade, ou acabam por receber um lugar secundário nos debates. Partindo desta afirmação, acredita-se que tais aspectos representem significativos pontos de inflexibilidade para a realização das práticas psicossociais nas organizações. Ou seja, dependendo da maneira como



o profissional/pesquisador adota seu posicionamento, pode haver uma interferência (ou encobrimento) dos compromissos e perspectivas assumidas, seja para a (des)construção dos projetos político-sociais presentes em tais práticas.

Portanto, discutir o posicionamento que o profissional/pesquisador da área de Estudos Organizacionais vai adotar é também refletir as dimensões psicossociais que acompanham os inúmeros pesquisadores de práticas sociais comunitárias, e cujo enfrentamento muitas vezes acontece de maneira silenciosa e solitária. Parte-se da concepção que tal postura, pode contribuir para que a investigação “esteja politicamente correta, sem ferir a organização pesquisada” e ao mesmo tempo esconder-se por trás dos discursos científicos, e pretensamente isentos de tais influências (FREITAS, 2009).

Por isso, dominar as exigências epistemológicas e metodológicas da PSCLA, muitas vezes, produz influências que podem ser facilitadoras ou dificultadoras ao desenvolvimento das práticas psicossociais nas organizações. Em outras palavras, isto quer dizer que, ao utilizar a perspectiva de investigação focada em práticas comunitárias organizativas requer do profissional/pesquisador dois direcionamentos: a) “saber detectar e compreender” os sentidos e significados que as pessoas têm sobre a própria condição de vida e, b) “como” poderão explicar a vida destas pessoas, identificando as repercussões psicossociais derivadas deste tipo de relação (FREITAS, 2002, 2005, 2009).

Assim, no primeiro direcionamento, entende-se e compactua-se que não basta os profissionais/pesquisadores conhecerem as várias metodologias de pesquisa (nesta corrente as qualitativas), se não desenvolverem a capacidade de “perceber” os sentidos e significados que os sujeitos ordinários pesquisados na organização atribuem a si mesmos e à sua própria condição de vida e de trabalho. Por sua vez, o segundo direcionamento relaciona-se ao “como” os profissionais/pesquisadores poderão explicar a vida destes sujeitos e está intimamente ligado ao primeiro. Isto é, leva em consideração a maneira que os profissionais/pesquisadores que investigam os processos psicossociais explicam as condições de vida e de sobrevivência psicossocial destas pessoas.

Neste direcionamento, também se compactua que nada adianta dominar as várias metodologias de pesquisa se os profissionais/pesquisadores não tiverem o compromisso em analisar perguntas reflexivas sobre sua investigação, tais como: que voz e que espaço é dado a estes sujeitos ordinários dentro da investigação que está sendo realizada? enquanto pesquisador, sou fiel àquilo que estes sujeitos vivem, sentem e percebem? que tipos de implicações são



criadas nas relações e nas práticas que estão sendo desenvolvidas? na trajetória de pesquisa social comunitária nesta organização, visualizam-se melhoras (ou pioras) na sensibilidade para com os problemas sociais que afetam estes sujeitos em seu cotidiano?

Explicando mais detalhadamente: se os profissionais/pesquisadores levarem em conta os diferentes sujeitos ordinários com os quais desenvolvem investigações nas mais variadas organizações – como, por exemplo, os explorados por condições precárias de trabalho, os humilhados nas relações cotidianas, entre outros, ou seja, os inúmeros atores sociais que sobrevivem, criam e mantêm suas redes solidárias no simples dia-a-dia – conseguirão referenciar estes contextos de forma concreta sem esquecer-se de “dar voz” a sua história e enraizamento.

Segundo Martín-Baró (1998), o fatalismo que se verifica nas populações excluídas da América Latina é, na realidade, um sistema de ideologias internalizado a partir das experiências cotidianas com o mundo social. Para ele,

A realidade social, pois, reforça a ideologia fatalista, transmitida por organizações institucionais e processos de socialização, que envolvem a educação doméstica, a escola, a igreja e o trabalho. O fatalismo, portanto, é um esquema ideológico, que se origina nas estruturas sociopolíticas e se enraíza psicologicamente, garantindo desse modo a reprodução da dominação social e a manutenção da ordem estabelecida (MARTÍN-BARÓ, 1998, p. 72).

Tais questões, para uma trajetória de investigação que adota a PSCLA, são decisivas e acompanham o desenvolvimento das práticas comunitárias, em especial, se o profissional/pesquisador assume um compromisso com os desprivilegiados e se pretende realizar uma intervenção voltada para transformações sociais. Uma análise efetivamente psicossocial consegue transpor os limites estruturais para os processos de conscientização e participação dos sujeitos pesquisados cujo entendimento permite fortalecer redes solidárias de convivência no contexto comunitário (FREITAS, 2006, 2009; MARTÍN-BARÓ, 1989). Tomando por base esta postura, Freitas afirma que:

Este tipo de preocupação durante a investigação, também, poderia ser estendido aos diferentes e variados problemas sociais que afetam a vida cotidiana das pessoas, não se devendo, na análise, negligenciar os aspectos estruturais e conjunturais responsáveis pelos problemas enfocados. Esquecer as determinações estruturais e conjunturais pode criar a possibilidade ardilosa de se cometer o erro de remeter a enquadres analíticos e a propostas de explicação baseadas, precipuamente, nos aspectos individuais e internos das pessoas, as principais razões para a competição cotidianas cada vez maiores entre as pessoas, entre tantas outras mazelas e situações perversas para a vida humana (FREITAS, 2009, p. 171).

Por meio da citação, observa-se que o profissional/pesquisador ao realizar uma investigação comprometida nas organizações, não pode negligenciar a visão de totalidade

histórica e social. Isto é, ao deixar de identificar ou secundarizar os fatores concretos que mantêm a precarização das relações humanas nas organizações, contribui para o aparecimento de explicações que remetem à (in)capacidade do indivíduo, à (in)competência no trato interpessoal; às (não) habilidades para o enfrentamento das dificuldades; e às características pessoais, todos como elementos responsáveis para o sucesso ou para o fracasso, assim como para a (in)aptidão em fazer determinadas atividades.

Dito de outra forma, a adoção de paradigmas desta natureza - que subtraem os determinantes históricos e sociais das dificuldades e problemas vividos, além de localizarem no plano da pessoa o seu sucesso ou fracasso - imprimem, também, um caráter de **congelamento” da história e do desenvolvimento (superação) humano** (grifo nosso), derivando disto certa posição fatalista. Este congelamento da história social e do crescimento (superação) humano aparece em atitudes – embora caridosas cristãs e sensíveis para com o sofrimento do outro – que se caracterizam por uma cristalização (FREITAS, 2009).

Tal cristalização aparece entre aquilo que é “possível” e aquilo que é “aceitável/esperado” em uma dada condição. Têm-se como exemplo, questões de gênero nas organizações que se expressam nos confrontos localizados em dimensões entre homens x mulheres, ou ainda na condição educacional que pode fazer uma perversa hierarquização entre cultos x não cultos definindo-os por conteúdos biológicos do desenvolvimento humano, entre outras.

Agrava-se a este fator, quando o profissional/pesquisador recorre a teorias que já trazem uma complexa e difícil taxonomia a respeito daquela situação ou problema, em que são enfatizados os aspectos descritivos e funcionais do comportamento das pessoas. Com isto, o que se verifica é certo distanciamento de qualquer tipo de avaliação dirigida à prática do profissional, como se seu trabalho pudesse estar isento de quaisquer influências, tendências ou ideologias e, desde o início, já fosse “correto e neutro” por natureza.

Conforme destaca Martin-Baró (1998) o idealismo metodológico trata-se de um “equivoco teórico-metodológico”. Assim, entende-se que este equivoco seja um reflexo “reducionismo psicológico” ou “psicologismo” na análise dos problemas sociais. Para Martín-Baró,

Esse equivoco teórico-metodológico revela muito do que fora a Psicologia Social hegemônica agindo a serviço de uma ideologia dominante nos países ocidentais, onde os problemas sociais são referidos em termos de variáveis psicológicas centradas na pessoa; há a transformação do objeto de estudo, a abstração dos processos históricos e a centralização nas causas pessoais (MARTÍN-BARÓ, 1998, p. 49).



De acordo com Ibañez (2005) agindo assim “o cientista social perde toda a visão crítica a respeito da teoria exigida: o problema real que o aproximou fica reduzido aos termos em que a mesma teoria o explica” (p.452). A esta forma de agir denomina-se como idealismo metodológico. Assim, ao se assumir tal postura na investigação contribui para que não sejam realizadas avaliações, nem sobre a história do processo comunitário-educacional-social em questão, e nem sobre as condições que geraram, naquela situação específica, as relações e práticas do sujeito (seja em participar ou em não participar) nas dinâmicas e contextos organizacionais. Para Freitas,

Esta dinâmica aponta para certo ‘congelamento histórico’, em que se ‘presentifica’ o momento em foco, como sendo o momento padrão e de referência para aquilo que o indivíduo está sendo, como se assim sempre houvesse sido e, conseqüentemente, sempre será de tal maneira (FREITAS, 2009, p. 173).

A partir do posicionamento acima, observa-se que mesmo o profissional/pesquisador estando repleto das melhores intenções, este acaba por se caracterizar como sendo um personagem limitador ao aparecimento de novos e diferentes comportamentos, atitudes, posições naquelas pessoas, contexto ou dinâmica comunitária, ao contribuir para uma apreciação, cujo conteúdo expressa-se em identificar o “alvo de sua ação”.

Estende-se este mesmo movimento de análise para a condição da mulher, que passa a ser vista ou considerada como “mais frágil ou menos habilidosa” para lidar com os problemas no trabalho, por isso ganha menos que os homens. Esta mesma lógica explicativa, pode ser aplicada também, para os que não estudaram e nem se alfabetizaram, sendo classificados como os “menos cultos”. Aplica-se, ainda, àqueles que não se “capacitaram” em alguma prática profissional. Enfim, estende-se para os que são alvo de alguma forma de preconceito e/ou escapam aos parâmetros considerados “normais” na sociedade, sejam esses parâmetros econômicos, sociais, familiares, etários, de gênero, de escolaridade, de moradia, de etnia, físico, entre outros. Compactua-se, neste sentido, que o profissional/pesquisador deve lutar contra este mecanismo psicologizante. Ou seja, cair na tentação de utilizar teorias não contextualizadas com a realidade histórico-social dos sujeitos pesquisados, como se estes fossem fruto de uma “incorreção psicossocial”. Para Chauí,

A convivência para com a continuidade deste mecanismo significa, em última análise, que se confere legitimidade às práticas de opressão e de exclusão que são dirigidas, explícita ou implicitamente, a estas pessoas, grupos e comunidades que são vistas como “menos”, e que fogem a esses parâmetros de normalização (CHAUÍ, 1984, p. 30).

Na realidade, ao se adotar a perspectiva da PSCLA nos estudos organizacionais, o profissional/pesquisador deve preparar-se para analisar e detectar a dinâmica histórico-social



presente no cotidiano e em sua determinação. Isto contribui para que a investigação identifique o que permitiu, ou não, o acesso do sujeito a melhores condições de vida e de sobrevivência e, conseqüentemente, condições ele teve (ou não teve) para poder aprender a fazer, em vez de simplesmente lhe ser tributada uma dimensão inerente a algum traço psicológico como sendo responsável pelos acertos e desacertos, sucessos e fracassos, avanços e recuos, melhorias e pioras em sua vida.

Para Freitas (2009) além do ponto de vista da construção psicossocial do homem, ao adotar a ótica da PSCLA nos estudos organizacionais o profissional/pesquisador pode contribuir na focalização de “fenômenos de âmbito epistemológico no desenvolvimento das investigações e intervenções” (p. 36) Estes fenômenos permitem apresentar impactos psicossociais relevantes para a rede de convivência que se estabelece na vida cotidiana, seja no âmbito das relações pessoais, seja nas profissionais, uma vez que mostra que tipo de concepção de mundo e de homem estaria a orientar tais práticas organizativas. Tais fenômenos indicam haver ainda nos estudos organizacionais:

a) cristalização do enquadre classificatório sobre as pessoas e seu “lugar social”, situando-as dentro do aceitável ou não aceitável, a partir de categorias de comportamentos, atitudes e atributos que enfatizam aspectos pessoais em detrimento da construção social e histórica do próprio ser social. Tem-se como exemplo o enquadre classificatório de quem tem melhor e maior “*performance* produtivo”.

b) Em complemento à reflexão acima se adota a postura que aquele que se diferenciar da classificação prescrita, acaba sendo “descartado” em nome de ser “pouco produtivo”, em especial se forem considerados os cânones e critérios da investigação científica.

c) Pior ainda: ao serem tais grupos selecionados dentro das organizações, são vistos como “anormais” ou “patológicos”, e, portanto, muitas vezes são desconsiderados, subtraídos ou eliminados do leque de possibilidades, seja para a investigação, seja para a intervenção. Pior ainda, quando há proposição de investigação e intervenção, estas são tratadas de forma “a-priorística”.

d) Na perspectiva citada no item anterior, o que se vê é que há certa procura pelo “encaixe” taxonômico. As categorias teóricas e as definições já existem *a priori* e são inquestionáveis, daí restando que os fenômenos observados, identificados e descritos possam ser organizados em uma ou outra categoria.



e) Por causa disso, observa-se haver certa “aceitação” constante de fatalismo, que impede a percepção de situações diferentes e das possibilidades de mudança existirem no cotidiano (MARTÍN-BARÓ, 1989). Portanto, congela-se a história social, cristaliza-se o momento atual estabelecendo-o como referência padrão (ou de corte-universal) e surgem, como marcas indeléveis, o inevitável e o fatalismo em relação àquela condição ou situação grupal/comunitária.

Neste sentido, a dimensão da mudança coloca-se de modo distante à ação dos profissionais/pesquisadores envolvidos, ou permanece no plano de certa “utopia romântica”, ou de uma ficção científica que defende uma humanidade mais “pura e isenta de defeitos” (FREITAS, 2009; MONTERO, 2006). Retira-se, assim, do homem a sua condição de produto e produtor de sua história individual e coletiva e por isso, restabelece-se o círculo de certa neutralidade e do não comprometimento com a realidade, legitimada pela defesa de não ser alterado o seu curso “natural” (LANE, 1994, p. 65).

Desta forma, percebe-se em relação a investigações (pesquisas) e intervenções (ações) que em muitas situações, o caminho inverso não é seguido, ou seja, buscar identificar o que é necessidade real e como são as condições determinantes do contexto foco. Dito de outra forma, investigar para intervir, como os sujeitos ordinários fazem, enfrentam e resolvem seus problemas no dia a dia, e como tudo isto afeta, positiva e negativamente, suas vidas. Assim, pautar-se na perspectiva da PSCLA nos estudos organizacionais, envolve a adoção de outro olhar sobre a realidade organizacional. Todavia, para os profissionais/pesquisadores utilizarem esta corrente, exige uma inversão epistemológica e uma explicitação do compromisso profissional.

Em outras palavras, exige a percepção de que a realidade social é maior do que o olhar do profissional/pesquisador pode apreender. Isto é, significa entender e aceitar que a realidade ultrapassa o contexto de pesquisa e os instrumentos que pretendem captá-lo. Admitir isto é imprescindível para se iniciar *uma inversão epistemológico-metodológica* e para explicitar a serviço de que ideologia sua produção científica está (MARTÍN-BARÓ, 1998).

Diante das considerações efetuadas, no que diz respeito às maneiras como se concebe o mundo e a realidade, adota-se como pressuposto epistemológico e metodológico que mesmo os profissionais/pesquisadores - que se dizem focados para a realidade social das organizações - se envolvam e se comprometam com a vida daqueles que pesquisam, e, tenham as melhores intenções, isto, por si só, não é suficiente para a realização de práticas sociais comunitárias que



possam contribuir para mudanças e melhorias nas condições laborais desses sujeitos. Isto porque o referencial epistemológico que possuem – caracterizado na perspectiva de encaixe taxonômico – não permite compreender a realidade de maneira a superar as condições de exclusão em que vivem os sujeitos em seu cotidiano.

Assim, direcionada ao pressuposto explicitado, vincula-se a dimensão política a ser utilizada pelos profissionais/pesquisadores em campo durante o processo investigativo nos estudos organizacionais. Ou seja, a necessidade destes em analisarem o tipo de relação estabelecida com seu alvo de intervenção psicossocial. Questiona-se então: de fato, em que medida, se materializaria no cotidiano das relações – profissional-organização, profissional-profissional, organização-organização – uma relação dialética, levando em consideração à finalidade e a aplicabilidade do conhecimento fornecendo elementos à compreensão do “para que” e “em benefício de quem” o saber é produzido e quais são seus efeitos sociais (MONTERO, 2003, P. 67)?

2.2. Sensibilidade cotidiana e histórica sob a perspectiva da PSCLA nos estudos organizacionais

Ao se realizar uma discussão sobre conhecimento associado à prática, inseridos na perspectiva da PSCLA e que podem ser utilizados em investigações e intervenções nos estudos organizacionais, implica na reflexão do tipo e conteúdo da compreensão que profissionais/pesquisadores têm sobre sua prática e produção de conhecimento. De acordo com Nepomuceno *et al.* (2008) ao se adotar a perspectiva política da PSCLA, o termo “libertação” ganha destaque. Segundo o autor:

Este termo se constitui como processo histórico e coletivo, que nasce da autonomização dos sujeitos, do resgate e potencialização das virtudes populares, bem como do processo de conscientização individual e grupal advindo da organização e fortalecimento dos grupos. É um processo destacadamente coletivo, constituído por relações solidárias, através da participação social ativa na busca por levar a vida com mais autonomia (NEPOMUCENO *et al.*, 2008, p. 460)

A partir da citação, entende-se que a dimensão política, refere-se à compreensão que os profissionais/pesquisadores têm da população e das problemáticas com as quais trabalhará, seja na perspectiva da investigação ou da intervenção. Neste sentido, algumas questões se fazem relevantes: como estes concebem tais problemáticas, grupos e organização? Em que enquadre teórico e ontológico os situam? Como entendem o processo de constituição psicossocial desses sujeitos?



Dito de outra forma pactua-se que há uma necessidade preeminente dos profissionais/pesquisadores em realizarem algumas perguntas éticas - relacionadas ao fazer (prática psicossocial em organização) e ao investigar (produção de conhecimentos) - para si mesmos antes do ingresso no campo de investigação, principalmente para realizar intervenções comprometidas com a realidade da organização envolvida.

De acordo com Freitas (2009) há um aumento considerável nos mais diferentes cursos – dentre eles os da área de Ciências Sociais Aplicadas - de temas e problemáticas sociais incorporados nos programas e currículos. Ou seja, há um aumento na inserção da agenda social das investigações nas universidades, ao lado do movimento das ações do terceiro setor, ou do empreendedorismo com responsabilidade, ou do protagonismo social, profissional e juvenil. Conforme a autora,

Derivado disto encontram-se muitas investigações (pesquisas) que se autodenominam como “comunitárias” (ou de intervenção psicossocial, ou práticas comunitárias, ou programas comunitários, entre os variados nomes que vêm recebendo) pelo fato trabalharem com alguma temática de âmbito social e que acontece na vida concreta das pessoas (FREITAS, 2009, p. 177).

Todavia, cabe salientar que utilizar tal classificação nominal não significa diferenciar o que sejam trabalhos/práticas comunitárias, com características precípua de produção de conhecimento e/ou estudo, das práticas que impliquem, necessariamente, em propostas de ação e de intervenção naquele contexto organizacional comunitário.

Concorda-se com Montero (2006) e Freitas (2009) que o aumento na realização de propostas e projetos, originados, muitos no interior das universidades - inclusive hoje em campos teóricos que eram avessos à realidade concreta em anos anteriores – não significa o aumento qualitativo na mesma direção, conteúdo, profundidade e compromisso político com as práticas, efetivamente, de intervenção organizacional comunitária. Não se realiza intervenção comprometida com a realidade, simplesmente por se eleger investigar os excluídos ou *outsiders*. Tais proposições possuem sua relevância por abordar temáticas sociais, mas isto não quer dizer que sejam realmente intervenções psicossociais em comunidade com um compromisso social e político.

Parte-se do pressuposto que compromisso político do profissional/pesquisador direciona a investigação, a saber, diferenciar a realidade das pessoas, suas redes, comunidades e condições de vida, não apenas por meio da crítica, mas sim, por meio de uma análise histórica situada. A ideia (mal compreendida) em associar compromisso à crítica ocasiona uma desvalorização e uma distorção sobre o papel e a importância da prática, da participação e da



construção de projetos políticos nos trabalhos comunitários que deveriam envolver comunidade e profissionais em relações dialéticas de parceria.

Por fim, outro fator ainda mais agravante, refere-se à falsa ideia de que a Psicologia nas Organizações (ou a prática do profissional/pesquisador em questão) é útil para que os sujeitos ordinários sejam “aceitos e acolhidos”, retirando-os assim, da exclusão e marginalidade. Adotar o senso comum que apregoa “quanto mais acolhimento” puder existir, “menor será a exclusão”, significa subestimar os determinantes históricos para essa condição de exclusão/marginalização. Com isto, legitima-se a diferença, embora o discurso seja pela busca e transformação de todos em “iguais” porque foram “aceitos e acolhidos” (GOHN, 2004).

Desta forma, diretamente vinculado aos aspectos destacados, verifica-se que quase todos os trabalhos comunitários, na atualidade, falam em “*conscientização*” e/ou “*ter (ou desenvolver) consciência*” (grifos nossos) nas pessoas a quem a investigação se destina. O significado atribuído ou implícito é muito mais de assemelhar-se à aquisição de conhecimento, informação ou instrução sobre a situação/dinâmica envolvida. Freitas enfatiza,

De novo, a dimensão do “político” - como uma condição inerente à consciência, vista como fenômeno e como processo – aparece subestimada, esvaziada ou secundarizada, existindo muito mais uma ênfase nos aspectos operacionais, em que se buscam resultados eficientes, mais do que aqueles relativos à ação como sendo uma expressão política (FREITAS, 2009, p. 179).

Assim, concordando com a autora, percebe-se que nos estudos organizacionais, há investigações e intervenções que abordam ou objetivam – direta ou indiretamente – a **participação** (grifo nosso) dos indivíduos e/ou rede comunitária envolvida. Entretanto, o conteúdo e o significado não são os mesmos, nos diferentes trabalhos propostos ou em execução. Há que se distinguir, por exemplo, entre o participar no processo ou no produto das ações comunitárias; as diferentes formas de se expressar a participação; a finalidade da participação e os atores envolvidos; assim como o compromisso político pretendido na participação.

Considera-se então, que ao adotar propostas de “investigação-intervenção” comprometidas “sensíveis ao cotidiano-histórico” torna-se relevante analisar caminhos não só teóricos, mas de congruência metodológica para se pensar programas e ações comunitárias que estejam, de fato, implicados em propostas de emancipação.

Tais caminhos “comprometidos com a realidade da organização alvo” perpassam por: a) relação estabelecida (agente externo - profissional/pesquisador e agente interno – organização); b) estabelecer as finalidades e metas do trabalho proposto (dentro de uma análise



de perspectivas imediatas x mediatas; problemas pontuais x problemas amplos) e suas repercussões na consecução e elaboração metodológica quanto ao que fazer; c) foco das ações propostas (dirigidas ao sujeito x rede de relações) e como isto gera – seja na perspectiva processual ou na eficácia dos resultados – ações coletivas ou individuais; d) explicações dos fenômenos (análise micro x macrossocial) permitindo uma ampliação do conhecimento sobre os determinantes histórico-sociais e, aumentando a chance de serem evitadas naturalizações sobre a dinâmica e contexto comunitário; e) o sentido atribuído à dimensão do comunitário, assim como às dimensões psicossociais nessa rede; f) o projeto político pretendido e as dimensões práticas e psicossociais que se apresentam como possíveis para a construção e efetivação de tal projeto.

Além disso, não há como o profissional/pesquisador evitar a construção de instrumentos que permitam: a) retratar o mais fiel possível realidade e dinâmica comunitárias, além de explicitar relações nem sempre visíveis e que têm interferência na rede cotidiana de convivência na comunidade; b) flexíveis para captarem as distintas realidades e diversidades culturais presentes no contexto organizacional; c) ter humildade para detectar avanços e recuos do trabalho, tanto nos aspectos relativos aos resultados quanto na sua realização; d) permitir aos envolvidos um acompanhamento e a uma avaliação sobre os impactos produzidos a cada momento do processo investigativo-interventivo.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à própria história de construção dos trabalhos comunitários, assim como à trajetória de luta e consolidação dessas práticas no cenário político-social latino-americano, deve-se explicitar uma condição básica de sua existência e de sua história: os trabalhos comunitários, na América Latina, são trabalhos e práticas, por excelência, políticas! E esta condição, em nosso continente, vincula-se à possibilidade de transformação social e de superação das condições estruturais e conjunturais responsáveis pelo sofrimento, desemprego, doenças e outras formas injustas e indignas de vida social.

Compactua-se que uma das formas possíveis para viabilizar este processo centra-se no que se pretendeu expor neste artigo, ou seja, a necessária relação e congruência que deve haver entre o investigar e o fazer, entre a produção de conhecimento e as práticas de intervenção em estudos organizacionais. Ou seja, discutir esta relação significa pensar fazer psicossocial diário dentro da organização-alvo.



Significa ainda, em outras palavras, indagar-se sobre: em que medida a vida cotidiana pode transformar-se em uma prática de liberdade (não só individual, mas principalmente coletiva) e que contribua para uma mudança e/ou transformação social? Ao se propor a fazer isto, o profissional/pesquisador necessita desenvolver a “sensibilidade cotidiana e histórica” referente à rede de relações comunitárias atravessadas por diferentes modos de perceber a vida e as interações, estando ciente que lidará com uma trama complexa de interações entre representantes da organização-alvo e os sujeitos ordinários.

Além disto, há também que se agregar na análise uma multiplicidade de propostas, com inúmeras redes de solidariedade envolvidas e com os mais distintos significados culturais. Hoje os diversos movimentos, grupos ou mobilizações têm uma variedade de temas e compromissos, apresentam diferentes elementos e dimensões que entram na sua constituição. Trata-se de grupos e dinâmicas comunitárias – maiores ou menores, antigos ou novos, mais articulados ou recém-constituídos, implicados numa ação de grande abrangência ou destinados à resolução de uma situação prática – que reproduzem “partes” da organização sem fazer uma inter-relação entre elas.

É nesta dinâmica que as propostas dos trabalhos comunitários, dentro do campo da PSCLA podem ser adotadas nos estudos organizacionais. Ou seja, tanto as investigações, quanto as intervenções propõem-se em dar visibilidade aos conflitos, tensões e dilemas vividos no cotidiano pelos sujeitos ordinários na organização. Deste modo, nesta perspectiva, assume-se a postura de produzir conhecimento a partir do cotidiano simples dos sujeitos envolvidos no processo de intervenção, ao mesmo tempo em que se compartilha sua vida e as ações/relações travadas nesta. Além disso, busca-se encontrar alternativas humanas e dignas para reduzir conflitos “destrutivos”.

A PSCLA entende que o conflito se situa na vida cotidiana e nas experiências das pessoas que, em muitas ocasiões, pouco o compartilha ou divulgam-no, embora o vivam em grupo e na rede de relações. Dessa forma, perceber o sentido – afetivo, intelectual, profissional e de projetos para ações - que isto tem para as pessoas permite que sejam identificadas as orientações para o agir na vida cotidiana, seja na perspectiva de um projeto individual ou de um coletivo.

Assim, se o pesquisador/profissional considerar estes aspectos, quando da inserção e intervenção psicossocial, contribuirá para que seja possível responder a congruências-incongruências entre o agir e o refletir. Dito de outra forma contribuirá de maneira que a

investigação possa conduzir a ações que estejam implicadas na mesma direção do compromisso social; ao mesmo tempo em que a intervenção possa contribuir para a produção de conhecimentos que seja socialmente comprometido e relevante àquele cotidiano concreto.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R.; ROSA, A. R. O Pesquisador Como o Outro: uma Leitura Pós-colonial do “Borat” Brasileiro. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, 50(4), 2010.

ALMEIDA, L. P. de. Para uma caracterização da psicologia social brasileira. **Psicologia, Ciência & Profissão**. 32 (1), p. 124-137, 2012.

ARENDDT, R. J. J. Psicologia comunitária: teoria e metodologia. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. 10(1). p.7-16, 1997.

BARROS, A.; CARRIERI, A. de P. O cotidiano e a história: construindo novos olhares na Administração. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, 55(2), 151-161, 2015.

CAMPOS, R. H. F. (Org.) **Psicologia social comunitária: da solidariedade à autonomia**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 2014.

CHAUÍ, M. **Cultura e Democracia**. São Paulo: Moderna, 1984.

CEDENO, A. L. Reflexões sobre a autogestão e psicología comunitária na América Latina. **Psicologia Social e Institucional**. 1(2). p. 13 -25, 1999.

DANTAS, B. S. A. do.; ANSARA, S. Intervenções Psicossociais na comunidade: desafios e práticas. **Psicologia & Sociedade**, v. 22, n. 1, p. 95-103, 2010.

FAÇANHA, C. R. **Um estudo psicossocial sobre as práticas profissionais dos agentes comunitarios em saúde na grande Curitiba: subsidios da educação e da psicología social comunitaria**. (Dissertação) Mestrado em Educação. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2006.

FARR, R. M. **As raízes da psicología social moderna**. 6.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

FARIA, J. H. Estudos organizacionais no Brasil: arriscando perspectivas. **RBE0**, 1(1), p. 1-10, 2014

FREITAS, M. F. Q. de. Intersecciones entre sentido de comunidad y vida cotidiana. In: PIPER, I. (Org.) **Políticas, Sujetos y Resistencias – Debates y Críticas en Psicología Social**. Santiago de Chile. Editorial ARCIS. p.293-306, 2002.

FREITAS, M. F. Q. de. Psychosocial practices and community dynamics: meanings and possibilities of advance from the perspective of the engaged social actors. **The International Journal of Critical Psychology**. Estados Unidos, v. 9, p. 107-124, 2003.

FREITAS, M. F. Q. de. (In)Coerências entre práticas psicossociais em comunidade e projetos de transformação social: aproximações entre as psicologias sociais da libertação e comunitária. **PSICO**, Porto Alegre, PUCRS, 36 (1), p. 47-54, 2005.

FREITAS, M. F. Q. de. Dimensões da exclusão e da participação na vida cotidiana: perspectiva da psicologia social comunitária latinoamericana. In: SCHMIDT, M. A. ; SLTOLTZ, T. (Orgs). **Educação, cidadania e inclusão social**. Curitiba: Aos Quatro Ventos, p. 104-113, 2006.

FREITAS, M. F. Q. de. ¿(Des)Encuentros entre la intervención y investigación comunitarias? Dilemas éticos en la perspectiva de la psicología social comunitaria. In: VAZQUEZ C. *et al* (Org.). **Psicología comunitaria internacional: agendas compartidas en la diversidad**. Porto Rico: Editorial: Actividades de Formacion Comunitaria, p. 151-179, 2009.

GOHN, M. D. G. A educação não-formal e a relação escola-comunidade. **Revista Científica**, São Paulo, 6(2), 39-65, 2004.

IBAÑEZ, L. C. La psicología social de Ignacio Martín-Baró o el imperativo de la crítica. In: PORTILLO, N., GABORIT, M., ; CRUZ, J. M. (Org.). **Psicología social en la posguerra: teoría y aplicaciones desde El Salvador**. San Salvador: UCA Editores. p.436-475, 2005.

LANE, S. T. M.; CODO, W. (Orgs.). **Psicologia Social: o homem em movimento** (13ª ed.). São Paulo: Brasiliense, 1994.

MARTÍN-BARÓ, I. El latino indolente: carácter ideológico del fatalismo latinoamericano. In: MONTERO, M. (Coord.). **Psicología política Latinoamericana**. Caracas: Panapo. p.135-162, 1987.

MARTÍN-BARÓ, I. **Psicología de la liberación**. Madrid: Editorial Trotta, 1998.

MINICUCCI, A. **Diâmicas de grupos: teorias e sistemas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2002.

MONTERO, M. Un paradigma para la psicología social: reflexiones desde el quehacer en America Latina. In: MONTERO, M. (Org.) **Construcción y crítica de la Psicología Social**. Barcelona: Editorial Anthropos, 1994.

MONTERO, M. **Teoria y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre comunidade e sociedade**. Buenos Aires: Paidós, 2003.

MONTERO, M. **Hacer para transformar: el método en la Psicología comunitaria**. Buenos Aires: Paidós, 2006.

NEPOMUCENO, L. B. et. al. Por uma psicologia comunitária como práxis de libertação. **PSICO**. v.39 (4). p. 456-464, 2008.

SCARPARO, H., GUARESCHI, N. Psicologia social comunitária e formação. **Psicologia & Sociedade**, 19(2), p. 100-108, 2007.

THIOLLENT, M. Estudos organizacionais: possível quadro referencial e interfaces. **RBE0**, 1(1), p. 1-10, 2014.

WIESENFELD, E.; SÁNCHEZ, E. The why, what and how of community social psychology in Latin America. **Applied Psychology**, 40, p.113-117, 1991.

CAPÍTULO 6

OPERAÇÃO URBANA CONSORCIADA PORTO MARAVILHA: CAPTURA DE MAIS-VALIA FUNDIÁRIA, REVITALIZAÇÃO URBANA, DESENHO INSTITUCIONAL E GESTÃO ⁸

Vladimir Fernandes Maciel
Martha Malheiro Launay
Eunice Helena Sguizzardi Abascal

RESUMO

Importantes transformações territoriais evidenciam a complexidade em solucionar problemas no âmbito urbano nas grandes cidades. Rio de Janeiro, a segunda maior metrópole do Brasil, apresenta grande centralidade de bens e serviços, atraindo empresas, consumidores e empregos. Sua geografia econômica apresenta uma formação própria ao longo da fase em que se tornou lócus do poder central do país. Esse processo gerou uma série de mudanças no uso do solo urbano, implicando grandes desafios para gestão pública. Uma das ferramentas utilizadas para promover melhorias em áreas que, ou perderam sua pujança econômica ou, pelo contrário, se tornaram lócus de dinâmicos segmentos de serviços sem que a infraestrutura urbana fosse adequada para o grande fluxo de pessoas e viagens é a Operação Urbana Consorciada (OUC). Essa ferramenta de planejamento e gestão do espaço estabelece, a intervenção no território por meio da flexibilização da Lei de Zoneamento, sendo essa estabelecida a partir do Plano Diretor Municipal. Uma das principais características pós-2001 foi a introdução de um título mobiliário – o Certificado de Potencial Adicional de Construção (CEPAC), que permite a captação de recursos privados na execução de obras projetadas dentro do perímetro de intervenção. Seu valor é regulado pelo mercado, através de leilões públicos. Se, deste ponto de vista, pode-se criticar que a Operação Urbana Consorciada atende aos “interesses do mercado” e não às demandas por “desenvolvimento social”, de outro lado sua operacionalização é mais transparente que outros instrumentos, como a outorga onerosa, que é aplicada caso a caso em empreendimentos imobiliários. Além disso, A OUC provê os recursos necessários às intervenções urbanas sem pressionar o orçamento público municipal. O debate ocorre, portanto, nesses dois pontos: finalidade social – ou não – e transparência e *accountability*. Como será visto no caso da OUC Porto Maravilha, neste último quesito pairam dúvidas também. Esse instrumento de intervenção urbana, mesmo que seja devidamente planejado, embasado em análises imobiliárias, urbanísticas e socioeconômicas, além dos devidos estudos de impacto ambiental e de influência sobre a vizinhança, pode ensejar contradições no momento de sua execução, acarretando “insucessos” ou “enclaves”. O objetivo deste capítulo é, portanto, versar sobre a revitalização urbana do centro do município do Rio de Janeiro por meio da captura de mais-valia fundiária advinda da cobrança pelo potencial de adicional construtivo, ou seja, pelo adensamento adicional autorizado pelo poder municipal mediante contrapartida financeira. Em particular, o modelo de gestão para realização de tal empreitada na área portuária carioca se deu sob inspiração da London Docklands Development Corporation (LDCC), uma “organização não-governamental quase autônoma” (*quasi-autonomous non-governmental organisation*) criada em 1981 para conduzir a revitalização urbana da área em torno das antigas docas londrinas - Porto de Londres. Entretanto, como será apresentado ao final deste capítulo, a consecução da operação foi marcada por um conjunto de problemas de natureza política e econômica, resultando em processo colocado sob suspeita de sua viabilidade, além de controverso em suas intervenções.

PALAVRAS-CHAVE: Revitalização Urbana. Operação Urbana Consorciada. Gestão. Desenho Institucional. Porto Maravilha.

⁸ Os autores agradecem o financiamento pelo Fundo Mackenzie de Pesquisa (Mackpesquisa) que resultou no presente capítulo.

1. INTRODUÇÃO

Desde as migrações internas, que se intensificaram na década de 1950 com o processo de urbanização, o Brasil configura-se por ter atravessado em pouco tempo importantes mudanças estruturais. As grandes metrópoles, como a cidade do Rio de Janeiro, passaram por transformações intensas em sua geografia econômica, no qual as políticas públicas, mesmo a nível federal, moldaram novas formas de arranjos produtivos e que influenciaram a dinâmica socioeconômica.

Nos aglomerados metropolitanos, tem havido uma tendência ao deslocamento das atividades econômicas, principalmente as industriais, das capitais para os outros municípios, como decorrência das pressões do capital imobiliário pelo uso dos espaços urbanos mais nobres e pela ação do Estado - o que promove a regionalização econômica e facilita as economias de aglomeração. Essa realocação espacial das atividades econômicas e a ação concomitante do capital imobiliário proporcionaram uma redistribuição espacial da população através de uma intensa migração - prioritariamente, entre a capital dos aglomerados urbanos e os municípios vizinhos (BRITO; SOUZA, 2005).

No caso da região portuária do Rio de Janeiro, Sinergia (2013) explica que o Porto do Rio de Janeiro começa a perder importância econômica a partir dos anos 1970, como decorrência das mudanças advindas do transporte marítimo de cargas por meio de contêineres - o mesmo motivo que causou a decadência do Porto de Londres. A nova modalidade requer um espaço de movimentação e armazenagem amplos e abertos, justamente o contrário dos antigos armazéns. Ademais, havia a questão do tombamento municipal da arquitetura considerada de valor histórico, além da presença física da via Perimetral, que também impunha barreira à expansão do espaço de armazenagem.

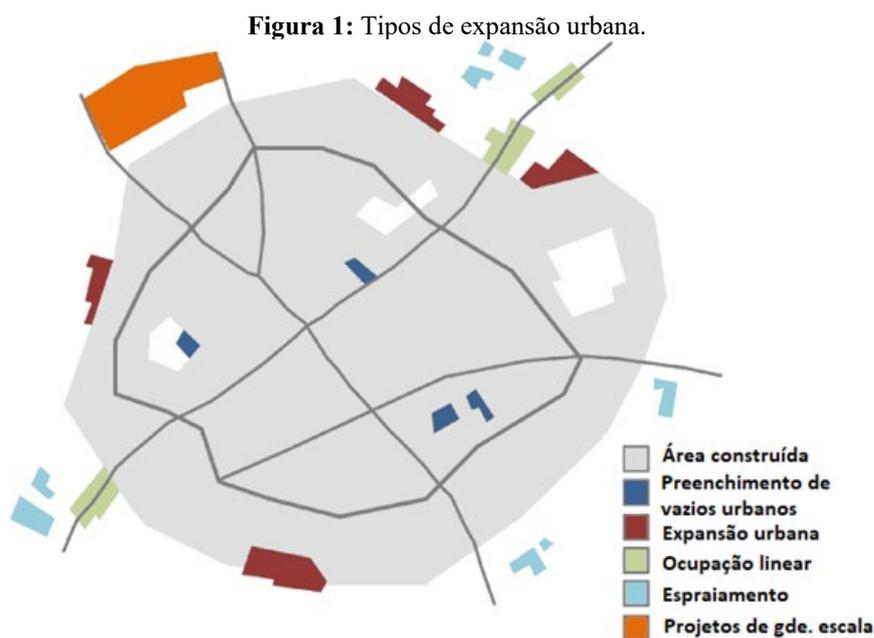
Com o início das operações do Porto de Sepetiba em 1982, o Porto do Rio de Janeiro perde em definitivo sua importância econômica com o deslocamento de todas as operações de contêineres e *roll-on/roll-off*. A região do entorno portuário, que já sofria processo de degradação urbana, sofre em definitivo esvaziamento (SINERGIA, 2013).

Este capítulo é um estudo de caso que tem por objetivo versar sobre a revitalização urbana do centro do município do Rio de Janeiro por meio da captura de mais-valia fundiária advinda da cobrança pelo potencial de adicional construtivo, ou seja, pelo adensamento adicional autorizado pelo poder municipal mediante contrapartida financeira. Em particular, o modelo de gestão para realização de tal empreitada na área portuária carioca se deu sob

inspiração da *London Docklands Development Corporation* (LDCC), uma “organização não-governamental quase autônoma” (*quasi-autonomous non-governmental organisation*) criada em 1981 para conduzir a revitalização urbana da área em torno das antigas docas londrinas - Porto de Londres. Entretanto, como será apresentado ao final deste capítulo, a consecução da operação foi marcada por um conjunto de problemas de natureza política e econômica, resultando em processo colocado sob suspeita de sua viabilidade, além de controverso em suas intervenções.

2. REFERENCIAL TEÓRICO: REVITALIZAÇÃO URBANA E VALORIZAÇÃO DO SOLO.

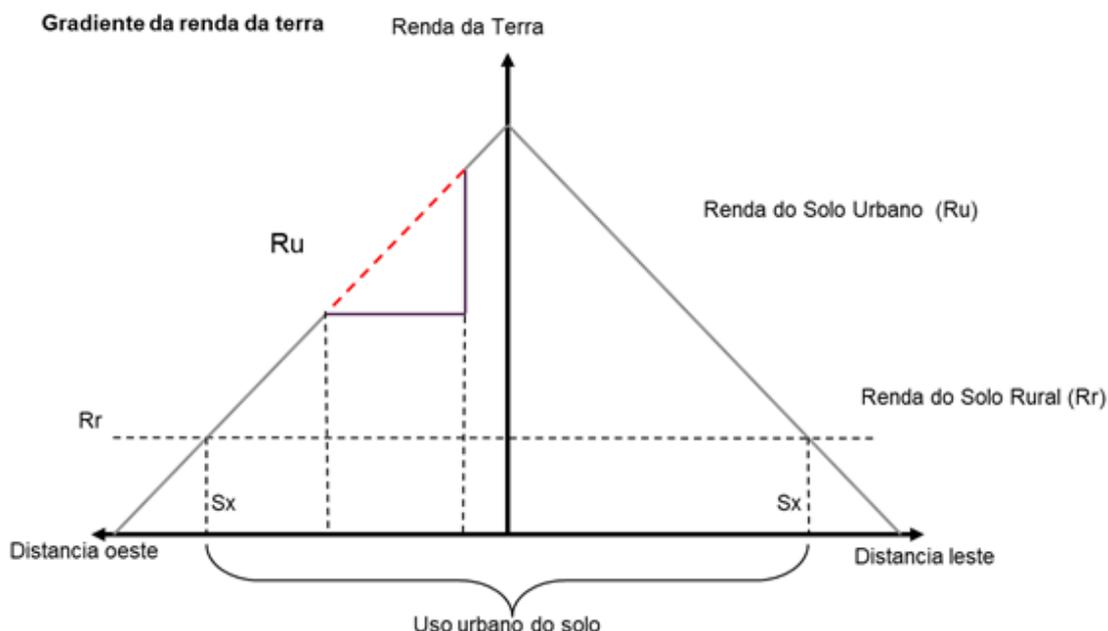
A dinâmica urbana, que acompanha a evolução socioeconômica da cidade – e respectivamente do país – vai adicionando novas “camadas” à morfologia da cidade, conforme ilustra a Figura 1 – em que se chama atenção para as áreas brancas dentro da “área construída”, assim como as áreas azuis escuras – os “preenchimentos dos vazios urbanos”.



Fonte: Adaptado de Rodrigue (2020).

Do ponto de vista da teoria econômica urbana, com base no modelo de cidade linear monocêntrica de Alonso (1964), o preenchimento de vazios urbanos – geralmente denominados de “revitalização urbana” – traz consigo, invariavelmente, a revalorização do solo. Ou seja, o gradiente de preços recupera seu formato original – como ilustrado na Figura 2 – anterior à intervenção, no lado oeste, havia uma quebra no gradiente de preços do solo urbano – após a revitalização, o gradiente retorna à sua tendência (linha vermelha tracejada).

Figura 2: Gradiente de preços da terra e o processo de revitalização urbana.



Fonte: Adaptado de Alonso (1964).

Essa expansão dos preços tende a ser acompanhada paulatinamente por um processo de redução das famílias de menor poder aquisitivo, pois seja pela remoção direta – que não necessariamente será acomodada nas habitações de interesse social em construção ou planejadas – seja pelo encarecimento dos aluguéis (mesmo aqueles informais) e pelo custo de vida do próprio bairro. Este último efeito se deve ao perfil do comércio que vai se estabelecendo em torno dos novos empreendimentos imobiliários, que são destinados – em sua grande maioria – a famílias de classe média alta.

A gentrificação que advém coloca sempre a questão sobre qual o real alcance, interesse e capacidade do poder público em intervir em prol do “desenvolvimento da cidade”, seja lá o que isso de fato for. Como afirma Vainer, Oliveira e Lima Jr. (2013), uma grande intervenção urbana sempre é disruptiva, a começar pela escala dos projetos urbanos – que redesenam a paisagem. Além disso, afirma o mesmo autor, é certo que o gradiente de preços do solo será alterado, uma vez que as intervenções podem criar ou mesmo destruir centralidades e, sem dúvida, afetando o preço da terra – seja pelas amenidades urbanas envolvidas seja por eventual nova infraestrutura urbana de transportes. Ou seja, é impossível impedir efeitos indiretos indesejados – como a gentrificação. A dúvida que resta é o sobre o quanto a Prefeitura do Município do Rio de Janeiro e a CEDURP (Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro) são capazes de lidar com tais efeitos.



3. OPERAÇÃO URBANA CONSORCIADA DA REGIÃO DO PORTO DO RIO DE JANEIRO (“OUC PORTO MARAVILHA”)

A OUC Porto Maravilha foi criada em 2009 a partir da Lei Municipal Complementar 101, como parte do conjunto de iniciativas que visavam, além da revitalização da zona portuária do Rio de Janeiro, a preparação da cidade para dois megaeventos - os jogos da Copa do Mundo no Brasil (2014) e os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro (2016). São compreendidos na Área Especial de Interesse Urbanístico (AEIU) a totalidade dos bairros de bairros da Gamboa, Saúde e Santo Cristo, e parcialmente os bairros do Centro, Cidade Nova e São Cristóvão.

A operacionalização e a consecução da OUC ficaram à cargo da Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro (CDURP), cuja criação se deu pela Lei Municipal Complementar 102/2009. De acordo com Alberto Silva, diretor-presidente da CDURP entre 2012 e 2016, os objetivos da OUC eram:

promover o adensamento populacional da região, melhorar as condições de mobilidade urbana, valorizar o patrimônio histórico material e imaterial e promover a inclusão social e produtiva dos atuais moradores (SINERGIA, 2016, p. 7).

Passados mais de dez anos das leis complementares que criaram a OUC Porto Maravilha e seus instrumentos, a despeito do horizonte de 30 anos esperados para sua consolidação, o que se vê é bastante parcial, principalmente no tocante ao adensamento populacional e promoção da inclusão social e produtiva dos moradores.

A inspeção visual, por meio das fotografias nas Figuras 4 a 8, permite que se observe o pouco adensamento no eixo principal da OUC, que se dá no setor Praça Mauá e avança em direção ao bairro da Saúde e da Gamboa, literalmente no Porto e no entorno da demolida via perimetral. A proposta de adensamento populacional - um dos objetivos da Operação Urbana - não se apresenta até o momento.



Figura 4: Perspectiva da Praça Mauá e Docas (esquerda) e do antigo trecho ocupado pela Via Perimetral - atual leito do VLT.



Fonte: Autoria própria de dezembro de 2018.

Do ponto de vista das transformações urbanas, percebe-se a apropriação turística do local em torno da Praça Mauá, mas o uso residencial e mudanças em setores como o Morro da Conceição não se fazem presentes (Figuras 5 e 6), corroborando um dos diagnósticos expressos em Abascal e Bilbao (2021).

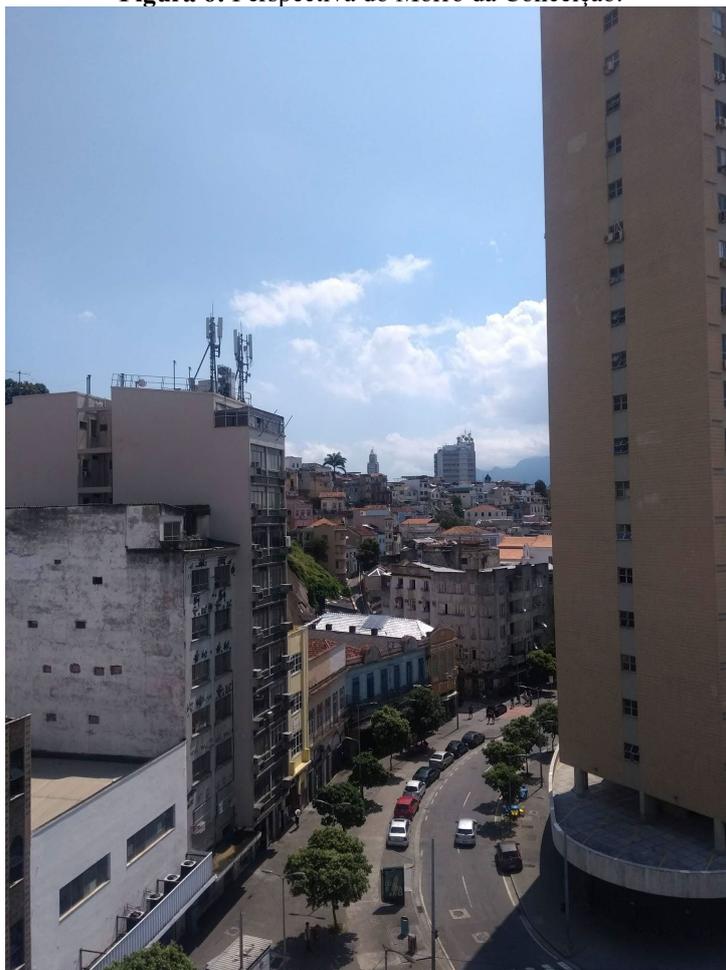
Figura 5: Perspectiva da fronteira entre Praça Mauá, Centro e Morro da Conceição.



Fonte: Autoria própria de dezembro de 2018.



Figura 6: Perspectiva do Morro da Conceição.



Fonte: Autoria própria de dezembro de 2018.

A inserção social e produtiva dos moradores locais, outro ponto da proposta, parece se restringir a oportunidades econômicas do comércio ambulante originadas pelo fluxo turístico (Figura 7).

Figura 7: Perspectiva do Museu do Amanhã e do comércio ambulante na Praça Mauá.



Fonte: Autoria própria de dezembro de 2018.



O modelo de gestão da OUC, diferentemente de outros casos, como as OUC paulistas da Faria Lima e da Águas Espraiadas, seguiu sob inspiração londrina - provavelmente por ser um dos casos mais famosos (e controversos) de revitalização urbana de áreas portuárias. Em Londres, as *docklands* fizeram parte no século XIX e no começo do século XX do maior porto do mundo em movimentação de carga. Partindo-se a leste da City de Londres (centro financeiro), as *docklands* ocupam quase 14km de extensão. As construções predominantes eram de armazéns e estruturas logísticas, além de habitação de classes operárias (NOBRE, n.d.).

Como a introdução dos contêineres e a revolução no modo de ser fazer o transporte marítimo de carga, além da construção de um novo porto mais próximo à foz do Rio Tâmisa, o Porto de Londres entra em franca decadência nos anos 1970 e ocorre o esvaziamento urbano de extensa faixa de terra. Projetos para revitalização da área passam a serem discutidos e considerados. Porém, somente em 1981, com a ascensão do governo da primeira-ministra Margareth Thatcher, a transformação urbana das *docklands* começa a tomar forma.

De acordo com Sorensen (1995), foi criada uma organização não-governamental quase autônoma, chamada de *London Dockland Development Corporation* (LDDC), que seria responsável pela revitalização do perímetro de intervenção do antigo Porto de Londres. Era uma organização não-governamental por não ter fins lucrativos e não ser estatal, porém era quase-autônoma porque tinha como fonte de recursos as terras públicas e privadas desapropriadas dentro do perímetro constituindo seus ativos, além de recursos orçamentários advindos do governo britânico.

Há toda uma discussão que foge ao escopo deste capítulo, mas que é interessante associar à análise do Porto Maravilha no Rio de Janeiro. A inserção social e produtiva dos residentes - trabalhadores de baixa qualificação - foi pequena, uma vez que os postos de trabalho gerados foram ligados ao setor financeiro e outros segmentos modernos de serviços. Os investimentos em infraestrutura de mobilidade foram insuficientes para integrar a região com o restante da metrópole e logo se tornaram saturados. A pressão sobre o preço do solo e o valor dos aluguéis causaram forte gentrificação - representada pela ocupação residencial em lofts (fruto de *retrofits* nos antigos galpões) de *yuppies* da City londrina (COLLINS, 2009).

Todavia, apesar da referência e da inspiração britânica, o desenho do modelo de gestão do Porto Maravilha foi ligeiramente diferente. A CDURP não é uma ONG, mas uma empresa estatal municipal, gestora da OUC, conforme explica Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro (2018). As terras públicas, praticamente a totalidade do estoque de terras destinadas ao



adensamento na AEIU, fazem parte do ativo da CDURP - como no caso da LDDC. Outra atribuição é emitir e administrar o estoque de CEPAC da OUC. Os cálculos iniciais constantes da Lei Complementar 101/2009 indicam um total de 4,09 milhões de m² destinados ao adensamento construtivo distribuídos em 6,44 milhões de títulos de CEPAC, apresenta Cardoso (2013).

Ela presta contas à CVM (Comissão de Valores Mobiliários), por conta da emissão da CEPAC, além de participar das decisões sobre aprovação de empreendimentos imobiliários na Secretaria Municipal de Urbanismo (SMU), uma vez que administra o território da AEIU do Porto Maravilha.

4. A EXECUÇÃO DAS OBRAS E A PROPOSTA DE PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA (PPP)

Inicialmente, com o primeiro lote de recursos advindos da CEPAC, as obras foram contratadas por meio licitação tradicional de empresas de construção civil para execução. Nessa primeira fase foi feito leilão de CEPAC que resultou em captação e R\$ 350 milhões. O consórcio vencedor foi o Gamboa-Saúde, constituído pelas empresas Construtora OAS Ltda., Empresa Industrial Técnica S.A. e Odebrecht Serviços de Engenharia e Construção S.A. (CARDOSO, 2013).

Na segunda fase de obras é que se distingue da experiência britânica. A forma pela qual se estruturou a execução das obras de infraestrutura não foi por meio de uma licitação tradicional de execução, mas da estruturação de Parceria Público-Privada (PPP) e licitada como uma concessão administrativa por 15 anos e renovável por outros 15 anos. O consórcio vencedor foi o Porto Novo, composto pelas empresas Construtora OAS Ltda., Construtora Norberto Odebrecht Brasil S.A. e Carioca Christiani-Nielsen Engenharia S/A (CARDOSO, 2013).

A modalidade PPP desenhada foi tal que o Consórcio, além de receber os recursos para execução das obras de infraestrutura, também ficasse responsável pela zeladoria do perímetro de intervenção. Dessa forma, a CDURP repassaria periodicamente os recursos para manutenção, limpeza urbana e demais despesas e o Consórcio faria a gestão dos espaços públicos na AEIU.

4.1. A engenharia financeira da segunda fase de obras

Os investidores imobiliários passaram a colocar em xeque a viabilidade econômico-financeira da OUC, na medida em que novos leilões de CEPAC entre 2010 e 2011 não atraíam



interessados. De alguma forma, a leitura feita apontava para um descasamento entre o volume de obras de infraestrutura e o real potencial de adensamento - especialmente no uso residencial.

Levando-se em conta que o mercado imobiliário é composto por oferta e demanda por imóveis, o que a falta de interesse dos investidores significava era a expectativa de não haver procura futura por empreendimentos residenciais na AEIU - o que inviabilizaria toda a OUC. Ou seja, a proposta de adensamento não condizia com a demanda esperada por imóveis e o potencial construtivo que se previa não era realidade - o valor de arrecadação com CEPAC seria muito menor do que o que se estimativa na Lei Complementar 101/2009.

No entanto, a OUC era revestida de um simbolismo político. Representava a reabilitação da cidade do Rio de Janeiro - e do próprio Brasil - perante o público estrangeiro, pois era uma das intervenções urbanas do conjunto de obras que visavam preparar o município para ser o palco de dois megaeventos esportivos: a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016.

Alinhado com os interesses da Prefeitura Municipal e o Governo do Estado do Rio de Janeiro, entra em cena o Governo Federal - que era um dos principais interessados nos ganhos políticos decorrentes da reabilitação da região portuária. A Caixa Econômica Federal (CAIXA), que em qualquer operação urbana com emissão de CEPAC é um agente de fiscalização da aplicação dos recursos captados, tem seu papel ampliado no caso específico. Ela passa a ser a principal articuladora e viabilizadora financeira da OUC, por determinação de seu controlador, o Governo Federal.

Para tanto, a CAIXA entrou no leilão de junho de 2011 comprando a totalidade do estoque de CEPAC. Os papéis haviam sido considerados “micados” pelo mercado financeiro e a manutenção deles na carteira da CAIXA, sem contaminar o seu Balanço Patrimonial, só foi possível porque os recursos aportados vieram do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) - que é administrado pela própria Caixa e cujos montantes correspondem aos saldos de contas individuais dos trabalhadores formais do setor privado.

Para efetuar esse movimento, o Conselho Curador do FGTS aprovou a proposta do Governo Federal de criação de um novo destino de aplicação dos recursos do Fundo, que originalmente se concentravam em habitação e saneamento básico. A nova aplicação tinha como objetivo impulsionar as obras de infraestrutura - carro-chefe do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), um conjunto de medidas de estímulo à atividade econômica que foi adotado depois do país ser afetado pela crise mundial de 2008.



A nova modalidade de aplicação se constituiu na forma de um Fundo de Investimento Imobiliário (FII), cotizado pelo FGTS e pela CEDURP, mas gerido pela Caixa - agente-operador do primeiro. O fundo foi constituído pelos terrenos públicos da AEIU e pelos CEPAC emitidos. Desse modo, a venda inicial dos CEPAC para o FII-FGTS implicou um aporte de R\$ 3,5 bilhões, dez vezes superior aos recursos captados no mercado financeiro para a primeira fase (CARDOSO, 2013).

No entanto, se os R\$ 3,5 bilhões constituíam os recursos necessários para a continuidade das obras, como a demolição da via Perimetral, novos túneis e acessos viários etc., não era claro de onde seriam aportados recursos para custear os serviços de zeladoria urbana a serem executados pelo Consórcio. Segundo Cardoso (2013), o FGTS aplicou, na forma de empréstimo, R\$ 4,1 bilhões adicionais ao FII. O total de recursos disponibilizado pela participação do Governo Federal foi, portanto, R\$ 7,6 bilhões - o que viabilizou financeiramente (mas não economicamente) as obras de infraestrutura da OUC.

5. A CRISE DA OUC PORTO MARAVILHA

A entrada do FGTS e de seus recursos não seriam necessariamente um problema se houvesse transparência decisória e se a destinação das aplicações retornasse ao fundo. Entretanto, nenhum das duas coisas aconteceram.

Como afirmam Werneck, Novaes e Santos Jr. (2018), o mercado imobiliário não “comprou a ideia” de adensamento residencial na antiga região portuária do Rio de Janeiro. A demanda por imóveis mantém forte interesse na Barra da Tijuca e a oferta segue-a, de modo que os investidores imobiliários residenciais não se interessam pelos CEPAC da OUC. Os poucos investimentos com compra de CEPAC foram de natureza comercial, como ilustram as fotos da Figuras 8 e 9.

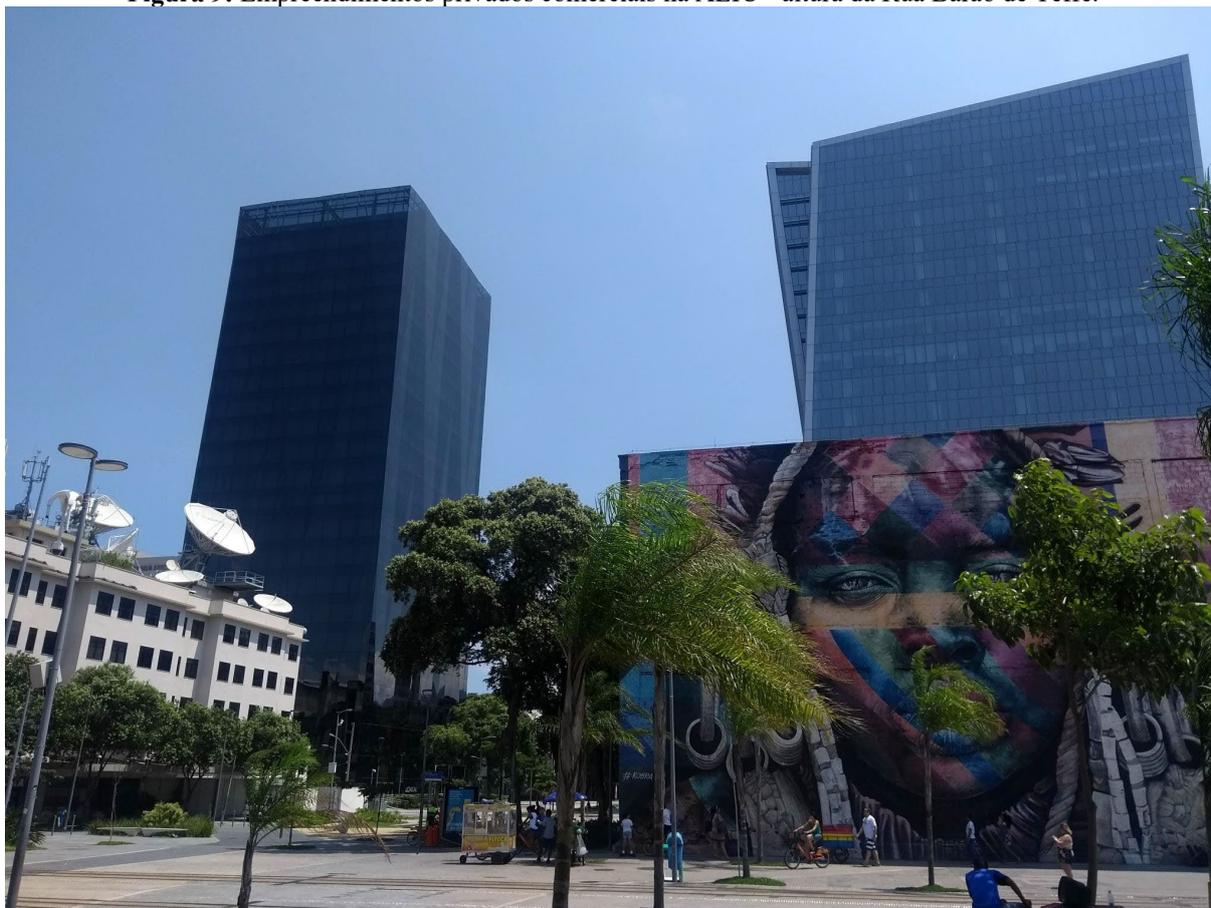
8: Empreendimentos privados comerciais na AEIU - altura da Rua Barão de Teffé.



Fonte: Autoria própria de dezembro de 2018.

Ademais, a crise econômica que começou a se fazer presente no segundo semestre de 2014 retraiu a atividade imobiliária, contribuindo para o pouco interesse do setor privado em adensar por meio de novos empreendimentos da AEIU. O FII-FGTS, portanto, não consegue vender o estoque de CEPAC previamente comprado.

Figura 9: Empreendimentos privados comerciais na AEIU - altura da Rua Barão de Teffé.

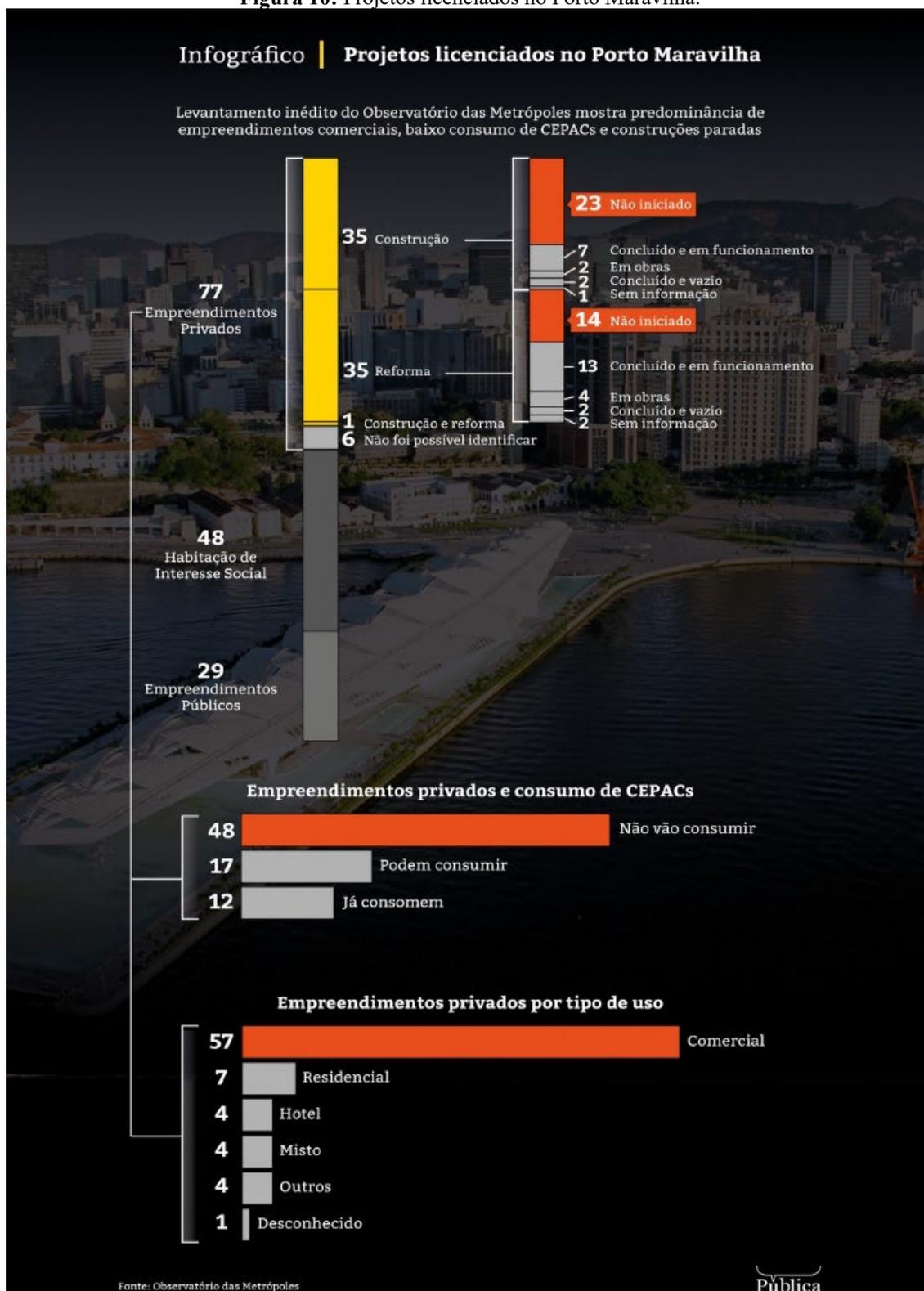


Fonte: Autoria própria de dezembro de 2018.

Os empreendimentos privados, em sua maioria, são comerciais e não consomem CEPAC por não vislumbrar possibilidades de retorno. A demanda real que se apresenta pela área é bem menor que a demanda aventada pelas autoridades públicas quando do lançamento da OUC Porto Maravilha - ver Figura 10.

Para completar o quadro, a entrada da CAIXA e do FGTS para viabilizarem as obras da OUC foi marcada por escândalos. De acordo com delatores da Operação Lava a Jato, o ex-deputado federal fluminense, Eduardo Cunha, quando da Presidência da Câmara Federal, supostamente recebeu R\$ 19,7 milhões de propina da construtora Odebrecht - uma das líderes dos consórcios Nova Cidade-Gamboia e Porto Novo - para facilitar a liberação dos recursos do FII-FGTS (SALES, 2017).

Figura 10: Projetos licenciados no Porto Maravilha.

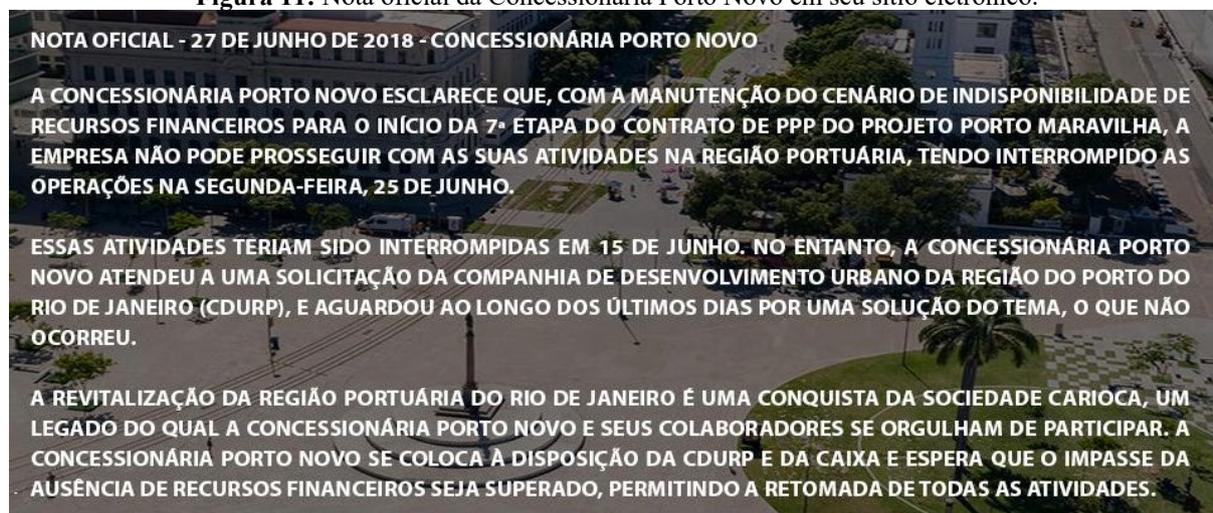


Fonte: Agência Pública (2018).

Para piorar, a deterioração das contas públicas estaduais e municipais, principalmente no estado do Rio de Janeiro e o envolvimento das empresas constituintes do Consórcio Porto Novo em diversas denúncias e escândalos de “caixa dois” e propina em obras de infraestrutura

dentro e fora do país, levaram a um esgarçamento das relações entre a CDURP e o consórcio. Em junho de 2018, a Concessionária Porto Novo deixou de realizar a manutenção do espaço público da AEIU, assim como paralisou as obras, pois alegava a interrupção de repasses por parte da CDURP - conforme mostra a Figura 11.

Figura 11: Nota oficial da Concessionária Porto Novo em seu sítio eletrônico.



Fonte: Porto Novo S/A (2018).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Operação Urbana Consorciada (OUC) é, realmente, um instrumento que não alcança necessariamente o desenvolvimento socioeconômico no sentido ensejado pelo Estatuto da Cidade e poder provocar diferentes graus de gentrificação. Isto não significa, todavia, que o instrumento não tenha utilidade para a política urbana. Ao contrário, muitas áreas da cidade, por motivos da própria dinâmica econômica ao longo do tempo, podem se tornar “vazios urbanos” ou atrair empreendimentos comerciais e residenciais sem que haja a devida capacidade de suporte da infraestrutura urbana local.

Zoneamento urbano muito restritivo, com usos do solo exclusivamente residenciais de baixa densidade ou industriais, pode criar uma barreira para adaptação de muitas regiões intraurbanas em decorrência de mudanças na estrutura econômica como, por exemplo, a desconcentração da indústria rumo ao interior, a desativação de antigas estruturas portuárias ou ferroviárias e a predominância dos serviços e do comércio nas grandes metrópoles.

O fato é que acabam por existir demandas para readequação e provisão de infraestruturas ao poder municipal ou mesmo necessidade de adaptação e ajuste de usos do solo em função da própria evolução da atividade econômica da cidade com um todo. O orçamento das prefeituras é fonte de disputas entre as diversas funções do poder público local, como construção de creches e postos de saúde, zeladoria urbana, mobilidade etc. A OUC permite que, sem oneração



adicional ao orçamento público, sejam providos os investimentos em infraestrutura e a adequação do regramento de uso e ocupação do solo que são necessários para se reocupar vazios urbanos, revitalizar áreas degradadas, readequar a capacidade de suporte da infraestrutura urbana a novas atividades etc.

A lógica da CEPAC implica que o mercado imobiliário tenha interesse e perspectiva de ganhos futuros na região de intervenção proposta pelo poder público, caso contrário não haverá compradores no momento da emissão primária. Neto (2013), contrariando o que se esperaria na teoria, afirma que as CEPAC, embora possam ser livremente negociadas no mercado secundário, são títulos de baixa liquidez. Praticamente a totalidade dos compradores de CEPAC são incorporadoras e outras empresas do ramo imobiliário que pretendem utilizar os títulos. Ou seja, não tem despertado interesse nos agentes financeiros que pretendem obter ganhos patrimoniais especulando tais papéis na bolsa.

Entretanto, a OUC Porto Maravilha trouxe para discussão um aspecto importante. Se a emissão de CEPAC fosse bem-sucedida, os eventuais erros de projeto seriam objeto de críticas, mas a Operação Urbana seria executada, pois o mercado imobiliário comprador dos títulos veria oportunidades de retorno econômico e financeiro dos investimentos a serem realizados. No entanto, o mercado imobiliário não vislumbrou essa oportunidade quando da venda do segundo lote de CEPAC, antevendo, neste caso, um fracasso do projeto.

A execução da OUC, porém, deveria ocorrer, mesmo que “a fórceps”, pois havia muitos interesses - grupos, empresas, político-eleitorais etc. - e compromissos firmados. Eis que o Governo Federal entra diretamente no caso e viabiliza execução das obras de infraestrutura da OUC - mas não as demais, como Habitação de Interesse Social (HIS). Ao fim e ao cabo, a OUC entra em crise e uma série de escândalos começam a vir à tona por conta das investigações relacionadas com a Operação Lava a Jato. Não se sabe qual o rumo e os desdobramentos futuros da OUC Porto Maravilha, nem os prejuízos para o erário público, nem os impactos urbanísticos a longo prazo - o que incita o questionamento sobre o referido projeto de intervenção urbana.

O instrumento da Operação Urbana Consorciada e o CEPAC não são os responsáveis em si pelo questionamento urbanístico do projeto ou pela crise do Porto Maravilha. A responsabilidade não cai sobre os instrumentos, mas sobre quem os aplica e os administra - burocratas e políticos com interesses escusos no processo político-eleitoral (caixa dois, financiamento de campanhas etc.) em conluio com as grandes empresas de infraestrutura.

Na teoria econômica, a experiência OUC Porto Maravilha pode ser descrita pela “Teoria dos Batistas e Contrabandistas” de Yandle (1983). Uma causa aparentemente justa - como a revitalização da área portuária do Rio de Janeiro - encampada por pessoas bem-intencionadas, ou seja, os “batistas”, no fundo vai beneficiar apenas os grupos de interesse organizados que conseguem influenciar a política pública, os chamados “contrabandistas”.

REFERÊNCIAS

ABASCAL, E. H. S.; BILBAO, C. A. Em busca da escala local: Operação Urbana Consorciada Porto Maravilha, atualidade e perspectivas. **Estudos Avançados**, v. 35, p. 95-110, 2021.

AGÊNCIA PÚBLICA. **Porto Maravilha corre o risco de parar novamente em 2018**. 26 de fevereiro de 2018, <<https://apublica.org/2018/02/porto-maravilha-corre-o-risco-de-parar-novamente-em-2018/>>. Acesso em 15 de janeiro de 2019.

ALONSO, W. **Location and Land Use**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1964.

BRITO, F.; SOUZA, R. Expansão urbana nas grandes metrópoles o significado das migrações intrametropolitanas e da mobilidade pendular na reprodução da pobreza. **São Paulo em Perspectiva**. vol.19 n°. 4 São Paulo. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392005000400003>. Acesso em: 23 set. 2018.

CARDOSO, I. C. C. O papel da Operação Urbana Consorciada do Porto do Rio de Janeiro na estruturação do espaço urbano: uma “máquina de crescimento urbano”? **Social em Questão**, Rio de Janeiro, XVI, n. 29, p.69-100, jun. 2013.

COLLINS, M. “Legacy of the docks”. **The Guardian**, UK, Society, August 5th, 2009. Disponível em: <https://www.theguardian.com/society/2009/aug/05/london-docklands-legacy-development-regeneration> Acesso em 22 de janeiro de 2019.

NETO, A. “Os CEPACs deram certo?”. São Paulo: Editora Pini, **Infraestrutura Urbana**, Edição 33, dezembro, 2013. Disponível em: <<http://infraestruturaurbana17.pini.com.br/solucoes-tecnicas/33/os-cepacs-deram-certo-rio-avanca-em-projetos-financiados-301395-1.aspx>>. Acesso em 30 de set. 2018.

NOBRE, E. A. C. **O projeto das London Docklands**. Mimeo, s.d. Disponível em: http://www.fau.usp.br/docentes/deprojeto/e_nobre/docklands.pdf Acesso em 22 de janeiro de 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DO RIO DE JANEIRO. **Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio De Janeiro (CDURP)**. <<http://www.portomaravilha.com.br/cdurp/>>. Acesso em 07 de novembro de 2018.

PORTO NOVO S/A. **Concessionária Porto Novo**. <<https://www.portonovosa.com/>>. Acesso em 15 de novembro de 2018.

RODRIGUE, J. P. **The geography of transport systems**. Routledge, 2020.

SINERGIA. **Três anos de monitoramento das obras do Porto Maravilha: a derrubada da Perimetral e a implantação do VLT.** Rio de Janeiro: Sinergia Estudos e Projetos, dezembro de 2016.

SALES, R. Odebrecht teria pago R\$ 19,7 milhões a Cunha para Porto Maravilha. **Valor Econômico**, 14 de abril de 2017, <<https://www.valor.com.br/politica/4938508/odebrecht-teria-pago-r-197-milhoes-cunha-para-porto-maravilha>>. Acesso em 13 de janeiro de 2019.

SORENSEN, E. London Docklands and Urban Development Corporations. **Parliamentary Affairs**, Volume 48, Issue 2, April 1995, Pages 242–253, <<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.pa.a052529>>. Acesso em 22 de janeiro de 2019.

VAINER, C.; OLIVEIRA, F. L.; LIMA JR., P. N. “Notas Metodológicas sobre análise de grandes projetos urbanos” In: OLIVEIRA, F. L *et al.* (Org.) **Grandes Projetos Metropolitanos: Rio de Janeiro e Belo Horizonte.** Belo Horizonte: Letra Capital, 2013, p. 11-23.

VENTURA, C. C. **Operações interligadas uma nova forma de gestão do uso do solo.** Anais: Encontros Nacionais da ANPUR, 1997.

WERNECK; NOVAES; SANTOS JR. “A estagnação da dinâmica imobiliária e a crise da operação urbana do Porto Maravilha”. Rio de Janeiro: Observatório das Metrôpoles, **Informe Crítico**, 28 de dezembro de 2018. Disponível em: <http://observatoriodasmetrosoles.net.br/download/informe_criseportomaravilha_2018.pdf>. Acesso em 15 de fevereiro de 2019.

YANDLE, B. "Bootleggers and Baptists: the education of a regulatory economist". **Regulation**. 7 (3): 12–16, (May–June 1983).

CAPÍTULO 7

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS NA INDÚSTRIA 4.0: UM ESTUDO SOBRE AS *SOFT SKILLS* E *HARD SKILLS*

Juliana Soares Ely
Vonia Engel

RESUMO

O mercado de trabalho vem sofrendo mudanças, sendo cada vez mais inovador e competitivo, impactado pela Indústria 4.0, contudo deixou de buscar apenas competências como as *Hard Skills* que são habilidades técnicas, mas busca também as *Soft Skills*, são chamadas de habilidades comportamentais ou socioemocionais, pois estas podem auxiliar no atendimento que a expansão tecnológica demanda. O objetivo deste trabalho é identificar quais competências no ramo tecnológico têm sido mais buscadas, como também quais estão em falta no mercado de trabalho. Os profissionais que fizeram parte da pesquisa trabalham em empresas que utilizam algumas das tecnologias 4.0 e estão localizadas na região central do estado do Rio Grande do Sul, os resultados encontrados com a coleta dos dados possuem especificidades relacionadas as competências, porém o fator comum é a busca pelas *Soft Skills* criatividade e comunicação, mostrando que por mais que sejam buscadas, as empresas após contratarem profissionais por possuírem tais, não oferecem treinamento para aprimora-las.

PALAVRAS-CHAVE: Competências. Indústria 4.0. *Hard Skills*. *Soft Skills*.

1. INTRODUÇÃO

As quatro revoluções industriais que moldaram a trajetória do mundo inteiro, quebraram paradigmas, a primeira revolução industrial, iniciada no final do século XVIII teve uma importante transição dos métodos de produção agrícolas e artesanais para métodos de produção mecanizados. Já a segunda revolução, iniciada na metade do séc. XIX, está ligada à primeira revolução industrial, caracterizada pelo aprimoramento de técnicas, o surgimento de máquinas e a introdução de novos meios de produção. A terceira revolução industrial ocorreu no séc. XX foi marcada pela substituição gradual da mecânica analógica pela digital, por meio de uso de microcomputadores e criação da internet.

Desde então a indústria tem passado por várias transformações, chegando à quarta revolução, também chamada de Indústria 4.0. A quarta revolução industrial também impacta no mercado de trabalho, o profissional que está inserido nessa nova realidade precisa estar adaptado a esse novo contexto. Há estudos que apontam para a alta probabilidade da necessidade de gestão das competências futuras, criando-se novas exigências de habilidades, educação e capacitação voltados à possibilidade de mudança de perfil dos colaboradores (ANTOSZ, 2018). Sob as novas perspectivas com os desafios de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, os profissionais devem atender as exigências, sendo elas as *Hard Skills* que são habilidades técnicas e as *Soft Skills* que são habilidades comportamentais.

No que diz respeito às *Hard Skills*, essas são competências técnicas, adquiridas por meio de formação profissional, acadêmica ou pela experiência adquirida ou competências relacionadas com a profissão ou atividade exercida, procedimentos administrativos relacionados com a área de atividade da organização, tais como: proficiência em inglês; *Excel* avançado; gestão de pessoas; gestão de projetos; edição de imagens; operação de máquinas e sistemas; domínio de *Javascript*; ter formação multidisciplinar.

No que tange às questões de quais *Soft Skills* são mais valorizadas pelo mercado de trabalho do século XXI, foram identificadas as seguintes: Comunicação geral (“*general communication*”), ética geral (“*general ethics*”), gestão de tempo (“*time management*”), comunicação escrita (“*written communication*”), trabalho em equipe (“*teamwork*”), etiqueta empresarial (“*business etiquette*”), diversidade (“*diversity*”), serviço ao cliente (“*customer service*”), solução de problema/ pensamento crítico (“*problem solving/ critical thinking*”), comunicação oral (“*oral communication*”) e liderança (“*leadership*”) (MITCHELL; SKINNER; WHITE, 2010).

Apoiado no contexto exposto, tem-se como pergunta norteadora: **Quais *Soft e Hard Skills* as Indústrias 4.0 buscam?** (grifo nosso).

Obtendo-se como resultado a busca por *Soft Skills*, habilidades comportamentais, como comunicar-se, liderança, inteligência emocional, já as *Hard Skills* citadas foram inglês e habilidades com tecnologia, também se constatou que em grande maioria, são *Soft Skills* mais procuradas que as *Hard Skills*.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em um contexto histórico a Indústria 4.0 ocorre devido a necessidade de desenvolvimento para maior produtividade, a adaptação das organizações a demanda crescente, estão contribuindo para existência de novas competências.

O desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) levou a uma onda de digitalização generalizada que proporciona um ambiente adequado para o desenvolvimento da atual quarta revolução industrial, conhecida também como Indústria 4.0, e para a introdução de objetos inteligentes, como máquinas e produtos baseados em *Cyber Physical System* (LASI, 2014). A “4ª Revolução Industrial” ou “Indústria 4.0” se diferencia de todas as revoluções anteriores devido à velocidade em que ocorrem as mudanças pois combina diversas tecnologias, automação de *softwares* e pelo impacto sistêmico que poderá ocasionar porque será capaz de transformar o modo e a forma como as pessoas interagem e se relacionam.



A era dos sistemas *cyber-físicos* com processos autônomos proporciona uma indústria cada vez mais tecnológica (SCHWAB, 2016; GEHRKE *et al.*, 2015).

Esse novo modelo industrial baseia-se como a forma de descrever a tendência da digitalização e automação do ambiente de manufatura (OESTERREICH; TEUTEBERG, 2016). A quarta revolução industrial tende a mudar a organização do sistema de produção, todos os equipamentos envolvidos no processo estarão interconectados, trocando informações que permitirão transformações em sua programação de acordo com os eventos que ocorrerem tanto dentro quanto fora do ambiente industrial (VENTURELLI, 2022).

Mas não é apenas sobre a automação de alto nível que a Indústria 4.0 se trata: ela está acontecendo a partir de ondas que afetam diversas áreas do conhecimento humano, como nanotecnologia, computação quântica, sequenciamento de DNA, Internet das Coisas e vários outros exemplos que não só modificam áreas do conhecimento humano, mas possibilitam uma interconexão com outras tecnologias” (QUINTINO, p. 13-14, 2019).

Vale destacar também que não serão apenas os equipamentos do processo que terão inteligência, os produtos também serão capazes de armazenar e trocar dados, repassando informações relevantes para a sua manipulação durante todo seu ciclo de vida (GAUB, 2022). Além disso, da mesma forma que as Revoluções Industriais anteriores, a Indústria 4.0 facilita a proliferação de novos modelos de negócios, aumentando não apenas o escopo das atividades realizadas pelas manufaturas, mas também sua profundidade (MÜLLER; BULIGA; VOIGT, 2020).

O maior de todos os impactos produzidos pela Indústria 4.0 é a mudança que a mesma irá trazer em todo o contexto. Essas mudanças consistem, por exemplo, em novos modelos de negócio e um mercado cada vez mais exigente. Devido ao fator de rapidez da automação os produtos podem ser customizados, e esse fator tende a ser uma variável a mais no processo de manufatura, mas as fábricas inteligentes serão capazes de levar a personalização de cada cliente em consideração, se adaptando às preferências (SILVEIRA, 2016).

As transformações ocasionadas pelo processo de globalização e pelos processos tecnológicos, as organizações tiveram que rever sua forma de atuação, seus modelos e instrumentos de gestão, em especial os de gerir pessoas com habilidades cognitivas de alto nível (ALMEIDA, 2008).

Para Shamin (2017) a estrutura organizacional de uma empresa pode afetar sua capacidade de sucesso na empreitada da Indústria 4.0, quanto mais descentralizada esta for,



maior a agilidade e autonomia na tomada de decisão. Acrescenta ainda que, a customização e inovação (grandes demandas da Indústria 4.0) serão mais facilmente alcançadas através desta delegação e autonomia ao decidir, observando que decisões participativas de definição de objetivos (gestão por objetivos), auxiliam na condução de ritmo adequado para adoção do modelo da Indústria 4.0.

A quarta revolução industrial demanda habilidades, essas que passam a ser imprescindíveis quando pensado em um futuro, que contemplará também novos universos empresariais e empresas com características nunca vistas.

As *Hard Skills* relacionadas a aspectos técnicos para realizar várias tarefas no trabalho. Portanto, habilidades difíceis são basicamente cognitivas e são influenciadas pelo quociente intelectual (QI). As *Hard Skills* devem ser constantemente renovadas, atualizadas, buscando sempre maiores aprendizados. A cultura do aprendizado contínuo também chamado de *Lifelong Learning*, a formação contínua deve ser a tarefa de cada jovem profissional, que ao propiciar uma contínua aquisição e renovação de conhecimento, impede a rigidez mental e, por consequência, dos hábitos (DELORS, 1998; HEITMANN, 2013; SITOIE, 2006; COVITA, 2002).

As *Soft Skills* que um profissional deve ter, são características qualitativas, valores e forças intrínsecas e comportamentais, de uma pessoa ou de um conjunto de pessoas. Meneghetti (2008) afirma que o profissional deve saber servir o seu cliente, colegas de profissão, empregadores, ao próprio mercado.

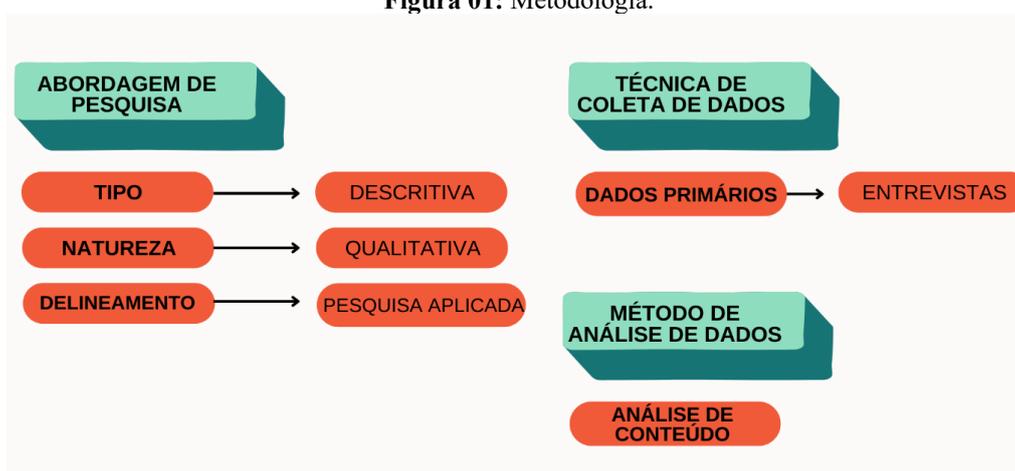
Definidas por Kechagias (2011) às *Soft Skills* como competências intra e interpessoais essenciais para o desenvolvimento pessoal e sucesso no trabalho. Incluem competências como comunicação, capacidade de trabalhar em equipe, adaptabilidade. Estas competências são difíceis de adquirir ou desenvolver, mas são o suficiente para causar impacto vitalício na vida profissional de uma pessoa, *Soft Skills* -, orientadas para a comunicação, liderança e orientação resultados, por exemplo. “A competência não resulta somente do agir, mas de um querer e de um poder agir” (CEITIL, 2017, p. 108).

As atuais mudanças no mundo organizacional, cujos dinamismos direcionam, cada vez mais, a uma necessidade de desenvolvimento de competências possíveis para a melhoria contínua e uma nova flexibilidade a nível organizacional, culminam em um aumento do seu potencial competitivo (CEITIL, 2017).

3. METODOLOGIA

No presente capítulo, pretende-se explicar a metodologia deste estudo, onde detalha a abordagem de pesquisa, a técnica de coleta de dados e o método de análise de dados. Com base nesses dados serão definidas quais são as competências que a Indústria 4.0 exige. A Figura 3, exposta a seguir, detalha as diretrizes metodológicas que serão adotadas.

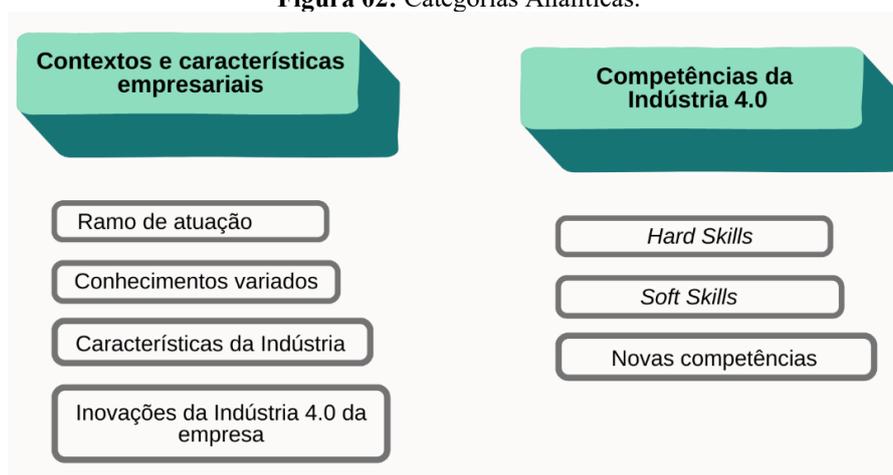
Figura 01: Metodologia.



Fonte: Autoria própria (2022).

As categorias analíticas descritas na Figura 4 a seguir, serviram como direcionamento para a elaboração das perguntas.

Figura 02: Categorias Analíticas.



Fonte: Autoria própria (2022).

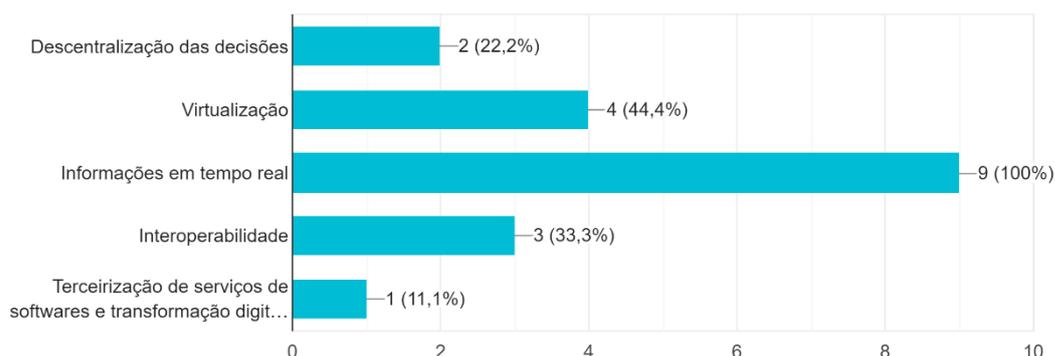
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a seleção dos entrevistados, a amostra foi limitada a empresas de tecnologia, de médio e grande porte, situadas na região central do Estado do Rio Grande do Sul, e dentre a amostra o enfoque foi em gestores, gerentes e líderes.

Para dar início as análises dos resultados da pesquisa, as perguntas foram distribuídas em abertas e fechadas, apresentada em gráfico a fechada e as abertas sendo discutidas. Iniciando pela categoria fechada, incluem-se a perguntas 1.

A Indústria 4.0 é o conceito de utilizar as tecnologias para focar em resultados maiores, para saber qual elemento é mais utilizado por empresas de tecnologia, caracterizado pela conectividade e pelo processamento de dados, tendo em questão tal contexto, a pergunta refere-se as características da Indústria 4.0 que a empresa que o entrevistado possui, as respostas estão presentes no Gráfico 01.

Gráfico 01: Características das empresas.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

É muito importante compreender que a informação é a matéria-prima essencial desse novo modelo. As características mais frequentes em todas as empresas a informação em tempo real, que é a coleta de dados, a análise e a gestão são feitas de forma instantânea, tendo como resultado informações efetivas e feitas em tempo hábil para evitar problemas de proporção maior. Sendo seguido em frequência menor a virtualização, que é a utilização de sensores e outros dispositivos nos equipamentos, podendo ser monitorado remotamente os equipamentos e pôr fim a interoperabilidade que é a capacidade de um sistema de se comunicar de forma transparente com outro sistema.

As novas formas de trabalho no emprego estão fazendo empresas alterarem suas culturas e estruturas organizacionais, trazendo uma nova era, o que também altera as competências para lidar com os novos desafios, os entrevistados ao serem questionados sobre suas perspectivas

responderam que buscam com predominância *Soft Skills*. Os entrevistados 2, 4 e 5 responderam com frequência três competências - sendo flexibilidade a mais citada, que está relacionada à autonomia e liberdade que os colaboradores de uma empresa têm para fazerem seus próprios horários e controlarem suas rotinas de produtividade, outra competência mais mencionada foi a resiliência que é ligada a capacidade de enfrentar desafios e demais situações adversas de forma positiva, adaptando-se a um novo cenário e conseguindo tirar lições com o ocorrido e também criatividade que se refere em pensar em maneiras diferentes, criando soluções inovadoras, para qualquer problema existente. No Quadro 01 é possível observar quais *Hard* e *Soft skills* foram mencionadas.

Quadro 01: Hard e Soft Skills esperados.

Trabalho em equipe	Inglês
Solução de problemas	Gestão do tempo
Senso de responsabilidade	Foco
Resolução de problemas	Ensino interdisciplinar
Pensamento inovador	Empatia
Pensamento crítico	Colaboração
Lifelong Learning	Capacidade de adaptação
Inovação	Articulação

Fonte: Autoria própria (2022).

As competências desejadas pelas empresas para a nova era da tecnologia 4.0 são em grande maioria *Soft Skills*, sendo elas as que competem à personalidade e o comportamento profissional de cada indivíduo. Cada vez mais empresas buscam por profissionais que tenham aptidões mentais, comportamentais e sociais para complementar suas *Hard skills* que são habilidades técnicas necessárias para o trabalho, que atualmente não garantem mais a contratação e nem o sucesso profissional.

Ao trabalhar com competências é possível identificar quais existem em demasia e quais estão em carência no mercado de trabalho. Na nova era que é vivenciada, foi questionado aos entrevistados quais as competências que estão em falta no mercado e respondido pelo entrevistado 1 e 2:

Sociabilidade está em falta, hoje as pessoas pensam somente em "entregar sua parte", sem entender que quanto mais trocas tiver com outros meios, mais valoroso será seu trabalho final (Entrevistado 1, 2022, informação escrita, concedida em 20/05/2022).

Gestão de tempo para conciliar estudos e trabalho, transmitir informações e conhecimento, assumir riscos e responsabilidades, inteligência emocional. (Entrevistado 2, 2022, informação escrita, concedida em 20/05/2022).

Percebe-se que a habilidade de conviver com diferentes pessoas e ambientes, criar relações sociais dentro das organizações é um fator crucial, visto que a tecnologia exige essa interação entre os setores da empresa. Como o *home-office* tornou-se uma realidade nas empresas de tecnologia, principalmente no período de crise sanitária que se vivenciou, a *Soft Skill* – gestão de tempo, tornou-se uma *skill* crucial na contratação, principalmente no quesito de produtividade.

Os entrevistados 3,4,5,6,7,8,9 e 10 listaram as competências que eles observaram como em falta nos candidatos a contratação, é possível visualizar no Quadro 02 a seguir:

Quadro 02: Competências em falta no mercado de trabalho.

Adaptação a mudanças	Conexão da pessoa com a empresa
Conhecimentos de desenvolvimento de sistemas	Atitude
Foco	Objetividade
Dinamismo	Comprometimento
Trabalho em equipe	Visão de mercado
Liderança	Adaptação (mudanças de equipe/projeto)
Postura madura	Inteligência emocional
Força de vontade	Se pôr no lugar do outro
Sentimento de dono	Visão a longo prazo
Resiliência	Postura profissional

Fonte: Autoria própria (2022).

As exigências vistas no Quadro 02 mostram que o saber agir, saber mobilizar, saber engajar-se está em falta, por ser um ambiente de mudança constante, os entrevistados buscam profissionais que saibam lidar com tais transformações que a tecnologia propõe, saibam trabalhar em equipe e trabalhem o seu emocional para o desenvolvimento pessoal do colaborador e da organização.

Escolhas malsucedidas na contratação poderão influenciar negativamente os resultados da empresa, sendo as competências o elo mais importante na relação de trabalho entre empregados e empregadores. Por tanto em ambientes cada vez mais colaborativos, se tornam um fator de extrema importância para que haja produtividade em todos os setores da empresa.

Questionados os entrevistados quais eram competências específicas ou diferenciadas que tornam o candidato propenso a contratação, os entrevistados 1 e 2 responderam da seguinte maneira:

Além das que citei acima que são essenciais eu diria que a "sociabilidade" é um diferencial, pois muito melhor do que desenvolver um trabalho sozinho, é conseguir obter *insight* de outras pessoas, que podem ou não ser colegas de trabalho. Sociabilidade está relacionada a arte de estar em vários meios e sentir-se confortável (Entrevistado 1, 2022, informação escrita, concedida em 20/05/2022).

Saber se vender, um profissional que sabe se vender, falar de si mesmo de forma que saia do "sou perfeccionista, detalhista..." Assim pessoas comunicativas, espontâneas e verdadeiras são sempre um diferencial (Entrevistado 2, 2022, informação escrita, concedida em 20/05/2022).

Percebe-se que as *Soft Skills* comunicar-se e ser sociável são requisita pelas empresas. A comunicação é primordial no ambiente de trabalho 4.0, diálogo é um fator decisivo, pois não é somente os sistemas que estão conectados, mas também as pessoas, a comunicação se tornam uma facilitadora do trabalho em equipe aliada a sociabilidade, que também é uma das *skills* demandas na presente pesquisa.

Já os candidatos 3,4,5,6,7,8 e 9 listaram quais as competências específicas que poderiam ser um diferencial no profissional no ato da contratação, sendo possível ver no Quadro 03 a seguir:

Quadro 03: Competências específicas nos profissionais.

Criatividade	Comunicação
Pensamento analítico	Proatividade
Liderança	Inovação
Capacidade de adaptação	Visão de futuro
Postura madura e profissional	Inteligência emocional
Trabalho em equipe	Habilidade com tecnologia
Senso de urgência	Atitude
Trabalho em equipe	Foco
Objetividade	Dinamismo
Simpatia	Curiosidade

Fonte: Autoria própria (2022).

Como é possível observar no Quadro 03, mais uma vez comunicação e criatividade se repetem, as empresas cada vez mais buscam profissionais criativos e comunicativos, capazes de inovar no dia a dia da empresa e trazer soluções criativas para elucidar problemas. O ramo



da tecnologia muda constantemente, o que obriga as empresas a se adaptarem e adaptarem sua equipe, por isso destaca-se a *Soft Skill* – senso de urgência. O profissional deve estar atento as mudanças, quanto mais rápido ele conseguir se adaptar, mais rápido conseguirá desenvolver-se dentro da organização que também passa a ter mais competitividade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os participantes entrevistados, grande maioria trabalha em empresas que tem por características predominantes a informação em tempo real e a virtualização. Eles veem a tecnologia como oportunidade, apesar das mudanças aceleradas que ela impõe, como por exemplo o *home-office* que é a forma de trabalho que o colaborador atua a distância.

As competências em falta no mercado, são o saber agir, saber engajar-se, saber mobilizar-se, trabalhar em equipe que ainda é uma dificuldade para muitos profissionais. De acordo com a pesquisa as empresas buscam mais por *Soft Skills* do que por *Hard Skills*. Para adequar equipes para novas competências, as empresas devem ofertar treinamento, mas destacam que depende do colaborador em querer desenvolvê-las.

É buscado pelos entrevistados *Soft Skills* como comunicação, liderança, criatividade, gestão de tempo e inteligência emocional e as *Hard Skills* que ainda há carência no mercado de trabalho foram: inglês e habilidades com tecnologia.

O resultado da pesquisa pode contribuir para análise da evolução do contexto de contratação pós-pandemia, podendo a partir destes efetuar planejamento de contratação, como também na preparação de profissionais, podendo serem desenvolvidas dentro de programas nas empresas ou no âmbito acadêmico, para poder incorporar formas de desenvolver as *Soft Skills*.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. C. **Gestão por competências: mapeamento de competências gerais relevantes em um escritório de advocacia**. Monografia. Brasília: Uniceub, 2008.

ANTOSZ, K. **Maintenance - Identification and analysis of the competency gap** (Utrzymanie ruchu - Identyfikacja i analiza luki kompetencyjnej). Polonia, 2018.

CEITIL, M. **Gestão e Desenvolvimento de Competências**. Lisboa, 2017.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. Relatório da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez 1998.

GAUB, H. **“Indústria 4.0”**. 2016. Disponível em: <<https://www.arburg.com/pt/br/centro-de-midias/videos/produtos/industria-40/>> Acessado em 14/08/2022.

KECHAGIAS, K. **Teaching and assessing soft skills**. MASS Project, September. Neapolis, 2011.

LASI, H., F P.; KEMPER, H. G.; FELD, T. **Industrie 4.0**. In: Business and Information Systems Engineering the international journal of Wirtschaftsinformatik, 2014, Wiesbaden, Germany. Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Peter-Fettke/publication/271973139_Industrie_40/links/558bf2c408ae40781c1f7bfa/Industrie-40.pdf> Acessado em 14/08/2022.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. 4. ed. Recanto do Maestro: Ontopsicologica, ed, 2008.

MITCHELL, G. W.; SKINNER, L. B.; WHITE, B. J. **Essential Soft Skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators**. Delta Pi Epsilon Journal. Alabama, 2010.

MÜLLER, J.M.; BULIGA, O.; VOIGT, K. The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. In: **European Management Journal**, Volume 39, Edição 3. 2020, Reino Unido. Disponível em: <<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0263237320300190?token=FBE1AA5CA9BC5451FBBF853970D1BFC04081329DDF1DCFC7FEA3E09EC2341A84D85C81F8D0FD7C43306B4AB532399A65&originRegion=eu-west-1&originCreation=20211112004030>> Acessado em 08/08/2022.

OESTERREICH, T. D.; TEUTEBERG, F. **Understanding the implications of digitisation and automation in the context of Industry 4.0: A triangulation approach and elements of a research agenda for the construction industry**. Osnabrück, German, 2016.

QUINTINO, L. F. **INDÚSTRIA 4.0**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: EDIPRO, 2016.

SHAMIM, S.; CANG, S.; YU, H. **Examining the feasibilities of Industry 4.0 for the hospitality sector with the lens of management practice Energies**. v. 10, n. 5, p. 499, 7 abr. 2017.

SILVEIRA, C. B. **O que é a Indústria 4.0 e como ela vai impactar o mundo**. Citisystems, São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://www.citisystems.com.br/industria-4-0/>> Acessado em 11/10/2021.

VENTURELLI, M. **“Indústria 4.0”**. LinkedIn, 2022. Disponível em: <<https://marcioventurelli.wordpress.com/industria-4-0/>> Acessado em 08/08/2022.

ENTREVISTAS CONCEDIDAS

ENTREVISTADO 1. Competências no contexto da indústria 4.0. [Entrevista concedida a] Juliana Soares Ely. Restinga Sêca, 23/05/2022.



ENTREVISTADO 2. Competências no contexto da indústria 4.0. [Entrevista concedida a] Juliana Soares Ely. Restinga Sêca, 23/05/2022.

ENTREVISTADO 3. Competências no contexto da indústria 4.0. [Entrevista concedida a] Juliana Soares Ely. Restinga Sêca, 23/05/2022.

ENTREVISTADO 4. Competências no contexto da indústria 4.0. [Entrevista concedida a] Juliana Soares Ely. Restinga Sêca, 23/05/2022.

ENTREVISTADO 5. Competências no contexto da indústria 4.0. [Entrevista concedida a] Juliana Soares Ely. Restinga Sêca, 23/05/2022.

ENTREVISTADO 6. Competências no contexto da indústria 4.0. [Entrevista concedida a] Juliana Soares Ely. Restinga Sêca, 23/05/2022.

ENTREVISTADO 7. Competências no contexto da indústria 4.0. [Entrevista concedida a] Juliana Soares Ely. Restinga Sêca, 23/05/2022.

ENTREVISTADO 8. Competências no contexto da indústria 4.0. [Entrevista concedida a] Juliana Soares Ely. Restinga Sêca, 23/05/2022.

ENTREVISTADO 9. Competências no contexto da indústria 4.0. [Entrevista concedida a] Juliana Soares Ely. Restinga Sêca, 23/05/2022.

CAPÍTULO 8

AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS E PROGRAMAS SOCIAIS: METODOLOGIA PROAVALIA APLICADA NO SETOR PÚBLICO

Marcos Antonio Martins Lima
Manoel Rodrigues da Silva

RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar a metodologia PROAVALIA (Avaliação de Serviços e Programas Sociais e Públicos) sobre aplicação em avaliação de serviços públicos no Brasil. Essa metodologia visa avaliar o(s) serviço(s), projeto(s), programa(s), plano(s), sistema(s) e política(s) sociais e/ou públicos realizados ou a serem realizados por organizações do terceiro setor (privadas) ou governamentais (municipais, estaduais, nacionais ou internacionais), a partir de modernos métodos e técnicas avaliativas no campo das políticas públicas e da gestão pública. As etapas do PROAVALIA são as seguintes: (1) Pré-programa: planejamento de avaliação e diagnóstico situacional do serviço público a ser avaliado; (2) Programa de avaliação: sensibilização dos *stakeholders* (atores envolvidos), desenvolver e aplicação piloto da modelagem customizada, execução da avaliação no início, durante e no final do serviço; e (3) Pós-programa: meta-avaliação do PROAVALIA com avaliação de resultados, retorno de investimentos, expectativas, experiências, eficácia ou impactos do serviço, projeto, programa, plano, sistema e política social e/ou pública.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de serviços. Avaliação de programas. Serviços públicos.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo apresentar a especificação da metodologia PROAVALIA - Programa de Avaliação de Serviços e Programas Sociais e Públicos com demonstração das suas etapas de operacionalização.

Com as manifestações de junho de 2013 foram geradas no Brasil mobilizações via redes sociais da época (*Twitter e Facebook*) e pegaram de calça curta a imprensa, os políticos e os governantes brasileiros. Quais as principais motivações para essas manifestações no Brasil?

(1) O ambiente da Copa das Confederações FIFA 2013 permitiu maior visibilidade nacional e mundial às manifestações populares no Brasil por sediar esse importante evento de futebol.

(2) A frustração que o brasileiro guardava com relação ao que vê no País (corrupção, qualidade dos serviços públicos de saúde, educação, habitação, segurança, transporte, etc.).

(3) Os manifestos quase não tinham objetivos práticos, mas tinham uma missão que seria: “mudar o País”.



(4) Os jovens da *geração Y* buscam, além de salário e emprego, uma missão e querem participar ativamente, ser ouvidos, fazer o que gostam, querem perseguir e viver seus sonhos como nenhuma outra geração anterior.

A avaliação continuada dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos brasileiros, insere-se neste contexto pós-2016 e foi implantada através da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Esse normativo é o marco referencial no Brasil desta avaliação que tem o objetivo de aprimoramento contínuo dos serviços ofertados à sociedade (BRASIL, 2022a).

Dentre outras, as leis seguintes também são importantes no regramento desta ação pública de avaliação: Lei Federal nº 14.129 de 29 de março de 2021 que trata sobre as Regras e Regulamentos da Transformação Digital e da Participação do Cidadão (BRASIL, 2022b); e a Lei Federal nº 12.846 de 1 de agosto de 2013 que versa sobre a Responsabilização administrativa pela prática de atos contra a administração pública (BRASIL, 2022c).

O presente estudo foi elaborado a partir do detalhamento da metodologia PROAVALIA, gerando uma solução customizada de avaliação e consultoria, respeitando as especificidades do serviço público a ser avaliado e o seu contexto social e político.

A metodologia PROAVALIA tem como objetivo geral avaliar o(s) serviço(s), projeto(s), programa(s), plano(s), sistema(s) e política(s) sociais e/ou públicos realizados ou a serem realizados por organizações do terceiro setor (privadas) ou governamentais (municipais, estaduais, nacionais ou federais), a partir de modernos métodos e técnicas avaliativas no campo das políticas públicas, bem como considerando-se a expansão dos serviços digitais (*e-services*) oferecidos, cada vez mais, pelo poder público nas suas esferas federal, estadual e municipal.

2. FUNDAMENTAÇÃO E SITUAÇÃO-PROBLEMA

A pandemia dos tempos atuais foi a *Covid-19* (do inglês: *CoronaVirus Disease 2019*) e que causou inúmeros desafios para os sistemas de saúde, social, econômico e político, dependendo das peculiaridades ambientais nacionais e territoriais, impactando fortemente com a propagação do *Sars-Cov-2* em alta velocidade de contágio e com a geração de variantes do vírus com maior poder de impacto na saúde das pessoas, devido ao controle retardado da doença na maioria dos países, principalmente aqueles com alto déficit social em desigualdades e pobreza, bem como baixos índices em habitação, saneamento básico, saúde, educação, segurança pública, infraestrutura e outros segmentos de políticas públicas.

O contexto pós-pandêmico pode ser assim especificado com algumas características e desdobramentos:

(1) A pandemia antecipou mudanças que já estavam em curso, como o trabalho remoto, a educação a distância, a busca por sustentabilidade e a cobrança, por parte da sociedade, para que as organizações públicas e privadas sejam mais responsáveis do ponto de vista social.

(2) O mundo certamente passará por algumas mudanças sobre o meio ambiente, as relações humanas e formas de lidar com as tecnologias.

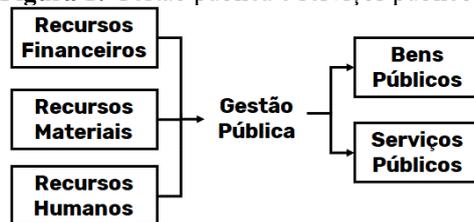
(3) No mercado de trabalho um dos principais efeitos será a maior adoção do trabalho remoto por parte das organizações e dos profissionais.

(4) Se a busca por conhecimentos está em alta, o canal para isso daqui para frente será a educação a distância, cuja expansão vai se acelerar.

(5) Os serviços digitais e/ou *online* serão cada vez mais disponibilizados.

Conforme a Figura 1, a seguir, a gestão pública transforma os recursos financeiros, humanos e materiais em bens e serviços públicos aos cidadãos.

Figura 1: Gestão pública e serviços públicos.



Fonte: IAGEE (2020).

Com o novo perfil do cidadão brasileiro, decorrente das manifestações de junho de 2013, caracteriza-se, mormente, por um protagonismo político crescente e acelerado, por uma maior demanda por participação social, por experiências recentes e inovadoras com uso de tecnologias, por uma maior aproximação democrática entre governos e cidadãos, pelo crescente interesse, visibilidade e vigilância com as políticas públicas, demonstra-se mais politicamente ativo e demandante em políticas públicas, bem como apresenta maiores valores de legitimidade, transparência e participação (GALVÃO, 2022).

Adicione-se a estas características a avaliação dos serviços públicos como também valorizada pelo novo cidadão brasileiro pós-2013. E sobre o ato de avaliar, pode-se assim fundamentar:

“A avaliação é reconhecida atualmente como um dos pontos privilegiados para estudar [qualquer] processo [...]. Abordar o problema da avaliação supõe necessariamente questionar todos os problemas fundamentais [envolvidos no processo, produto ou serviço em lide]. Quanto mais se penetra no domínio da

avaliação, mais consciência se adquire do caráter enciclopédico de nossa ignorância e *mais se põe em questão nossas certezas*, ou seja, cada interrogação colocada leva a outras. Cada árvore se enlaça com outra e a floresta aparece como imensa” (Adaptado de CARDINET *apud* SACRISTÁN; PÉREZ GOMÉZ, 1998, p. 295).

Verifica-se que o processo avaliativo requer uma visão sistêmica e plena do objeto a ser avaliado. Porém, o que é mesmo avaliação? E quais as diferentes gerações pelas quais os processos avaliativos foram percorridos?

Etimologicamente, vem de avaliar, determinar valor. O termo avaliar tem sua origem no latim, provindo da composição *a-valere* que quer dizer “dar valor a [...]”. Também do latim *valore*, literalmente, em seu sentido original, valor significa coragem, bravura, o caráter do homem, daí, por extensão, significa aquilo que dá a algo um caráter positivo (LIMA, 2005, p. 59).

É um ato humano valorativo realizado por um “sujeito avaliador” em relação a um “objeto a ser avaliado”, com o intuito de conhecê-lo mais profundamente a fim de aprimorá-lo ou transformá-lo em um novo “objeto a ser avaliado”, fenômeno que aprimora ou transforma, também como resultado, o próprio “sujeito avaliador” em um novo “sujeito-avaliador” (LIMA In: LIMA; OLIVEIRA; SOUZA, 2021, p. 18).

A trajetória histórica da avaliação aplicada ao saber técnico-científico deriva de diferentes processos de acordo com seu contexto político, social e econômico, podendo ser dividida, segundo a Figura 2, a seguir, em 6 (seis) perspectivas, sendo que, cada uma privilegia um dos seguintes aspectos: mensuração, julgamento, verificação, quantidade, qualidade e negociação (LIMA; PARENTE, 2016).

Figura 2: Perspectivas da Avaliação.



Fonte: IAGEE (2020).

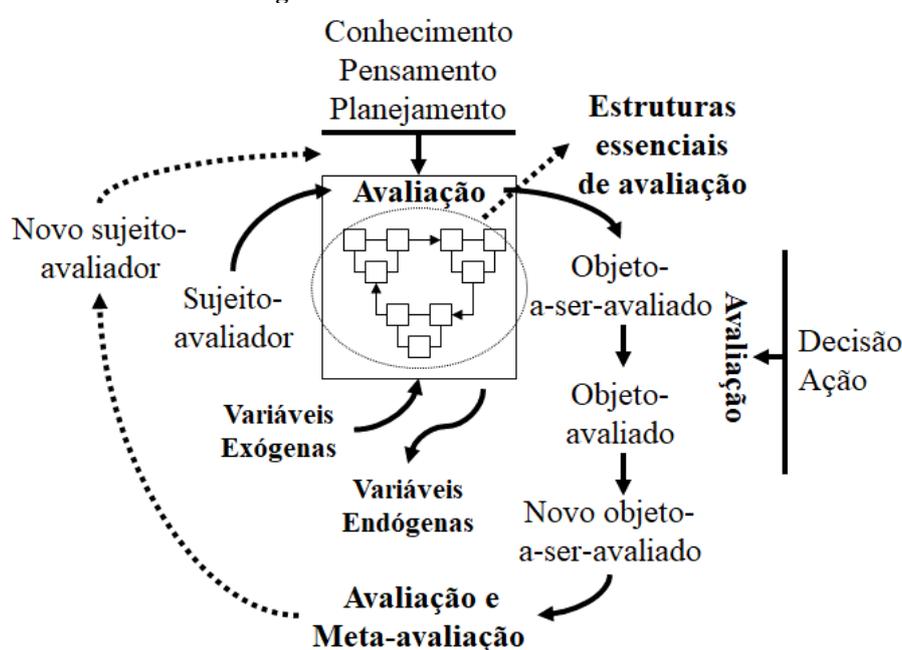
São diversas as abordagens teóricas da avaliação em inúmeros campos do saber. Nos campos da Educação e da Administração, uma teoria da avaliação estrutural-sistêmica foi proposta por Lima (2008). Neste sentido, a avaliação de caráter estrutural-sistêmico,

É um ato científico-humano consciente do “sujeito avaliador” de forma a ampliar o conhecimento do valor de um “objeto a ser avaliado”, a partir da reflexão e percepção, do ato de planejar, da decisão e da ação correspondente, de forma a transformar, sistematicamente, o “objeto avaliado” em um novo “objeto a ser avaliado” e que também promova, processualmente, uma transformação no “sujeito avaliador” em um novo “sujeito avaliador” (LIMA, 2008, p. 212).

Segundo Lima (2008), a avaliação estrutural-sistêmica é diversa e plural, pois absorve aspectos axiológicos e “timológicos”, teleológicos e não teleológicos, científicos e contextuais, mas também é consciente da sua limitação avaliativa, pois toda avaliação é inacabada e não compreende a totalidade do seu objeto a ser avaliado.

O mapeamento das estruturas essenciais presentes no “objeto a ser avaliado”, proporcionado pelos momentos de pensamento e planejamento, torna viável identificar os sistemas componentes destas estruturas, construir um projeto com métodos múltiplos com abordagem quantitativa-qualitativa, e aplicar a avaliação ao nível estrutural-sistêmico, conforme ilustra a Figura 3, a seguir.

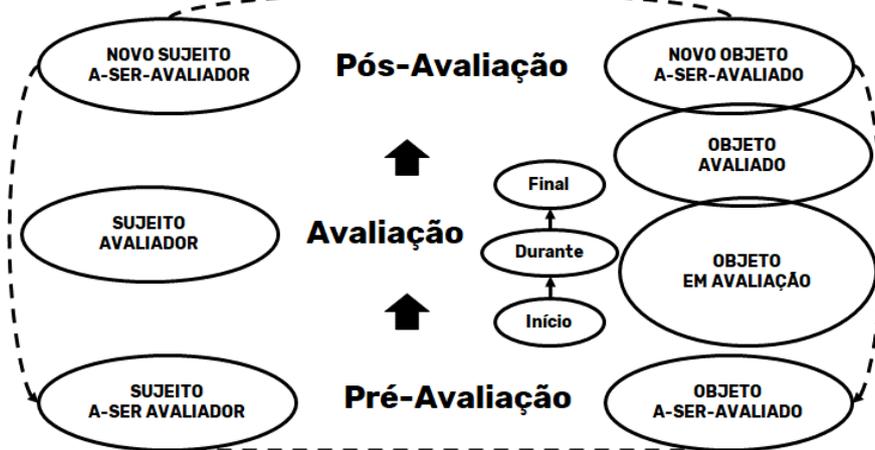
Figura 3: Teoria Estrutural-sistêmica.



Fonte: Lima (2008, p. 213).

A aplicabilidade da teoria estrutural-sistêmica precisa de um modelo de avaliação que viabilize o seu emprego em processos avaliativos em serviços públicos oferecidos à população. O conceito de processologia da avaliação constante em Lima (2005) pode promover essa operação, conforme a Figura 4, a seguir.

Figura 4: Modelo de Avaliação Estrutural-sistêmica.



Fonte: Lima (2022).

Aqui, a processologia aplicada a programas educacionais nas organizações, consta assim apresentada quando baseada em uma abordagem estrutural-sistêmica.

A processologia da avaliação de programas de educação empresarial, vista sob um enfoque estruturalista e sistêmico, vem descortinar, ainda mais, a avaliação destes tipos de programas e passa a ser vista em sua abordagem integral, evitando o determinismo das avaliações pós-programas que focam suas intenções somente no resultado e no produto final, ou seja, reduzem a avaliação ao “depois” e pouco ou nada analisam dos momentos anteriores que também devem ser alvos de avaliação e, em consequência, propor melhorias mais consistentes em todo o processo (LIMA, 2005, p. 103).

As etapas do modelo de avaliação estrutural-sistêmica (Figura 4), compreende as etapas de (1) pré-avaliação, (2) avaliação e (3) pós-avaliação.

(1) A etapa de pré-avaliação compreende a situação anterior, *ex-ante* ou pré-ação. Aqui o projeto de avaliação precisa focar no contexto, características e nos objetivos.

(2) A etapa de avaliação propriamente dita compreende a situação em andamento, “on going” ou desenvolvimento da ação avaliativa. Neste estágio busca-se integrar os elementos da avaliação *ex-ante* e desenvolve-se em função dos aspectos a considerar numa avaliação *ex-post*.

(3) A etapa de pós-avaliação refere-se a situação ulterior ao processo avaliativo. Também denominado *ex-post* ou pós-ação, aplicação procedimentos de avaliação focadas em efeito ou impacto, pois a avaliação aqui é efetuada algum tempo após a ação educacional para apuramento do efeito (curto e médio prazos) ou do impacto (longo prazo). Adicione-se o projeto de meta-avaliação, ou seja, a avaliação da própria avaliação realizada.

3. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DO ESTUDO

A processologia da avaliação de programas, segundo Lima (2005), fundamenta as 3 (três) etapas da metodologia PROAVALIA, conforme descritas a seguir:

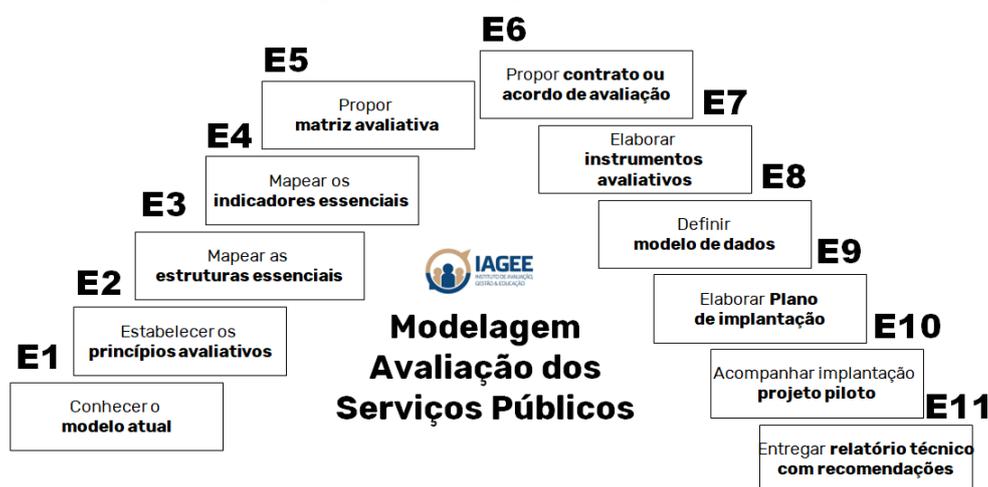
(1) Pré-programa: planejamento de avaliação e avaliação diagnóstica do projeto, programa, plano, sistema e política social e/ou pública.

(2) Programa de avaliação: sensibilização dos *stakeholders* (atores envolvidos), desenvolvimento e aplicação piloto da modelagem customizada, execução da avaliação no início, durante e no final do serviço.

(3) Pós-programa: meta-avaliação do PROAVALIA com avaliação de resultados, retorno de investimentos, expectativas, experiências, eficácia ou impactos do serviço, projeto, programa, plano, sistema e política social e/ou pública.

A metodologia PROAVALIA, de domínio exclusivo do IAGEE – Instituto de Avaliação, Gestão & Educação, está fundamentada nos seguintes procedimentos operacionais representados na Figura 5 e com suas etapas detalhadas a seguir.

Figura 4: Metodologia PROAVALIA.



Fonte: IAGEE (2020).

(1) Conhecer o modelo atual de avaliação dos serviços públicos aplicado pelo órgão responsável por essa avaliação junto aos demais órgãos ofertadores destes serviços à população e propor melhorias e soluções rápidas.

(2) Estabelecer os princípios avaliativos para a modelagem a partir do que prevê todos os normativos relacionados a avaliação dos serviços públicos como os seguintes: Brasil (2022a), Brasil (2022b), Brasil (2022c), bem como outros normativos específicos e locais nas esferas estaduais e municipais.

(3) Mapear as estruturas essenciais para a avaliação dos serviços públicos em seus 1º, 2º e até 3º níveis, se necessários.

(4) Mapear os indicadores essenciais de avaliação em cada um dos níveis das estruturas essenciais.

(5) Propor matriz avaliativa para avaliação dos serviços públicos a partir dos conceitos de algoritmos de avaliação e modelagem de dados (*DEA - Data Envelopment Analysis* ou Análise Envoltória de Dados).

(6) Propor contrato ou acordo de avaliação (6ª geração, Figura 2 anterior) dos serviços públicos a ser firmado com o Conselho de Usuários dos Serviços Públicos e/ou com representantes das partes: (6.1) Usuários de serviços públicos federais, estaduais e/ou municipais; e (6.2) Órgãos da administração federal, estadual e/ou municipal.

(7) Elaborar instrumentos avaliativos a serem implantados pelo órgão responsável pela aplicação da avaliação de serviços públicos junto aos demais órgãos ofertadores destes serviços à população em ambiente digital.

(8) Definir modelo de sistematização, tratamento, análise, produção de resultados e geração de recomendações técnicas ao serviço/órgão avaliado.

(9) Elaborar e entregar plano de implantação de projeto piloto da modelagem em um serviço-piloto para experimentação da metodologia.

(10) Acompanhar a implantação do projeto piloto.

(11) Entregar relatório técnico com recomendações de aprimoramento e expansão da avaliação para outros serviços públicos.

Essas etapas da metodologia PROAVALIA podem ser aplicadas a qualquer serviço público físico ou digital e ofertado pelo poder público à população nas esferas federal, estadual e/ou municipal, sendo ainda alvo de customização para melhor adaptabilidade às peculiaridades do serviço a ser avaliado e do seu contexto.

4. ANÁLISE SITUACIONAL E ALTERNATIVAS PARA SOLUÇÃO

A etapa 1 da metodologia PROAVALIA (Figura 4) é realizar um diagnóstico situacional por especialistas avaliadores do IAGEE, conhecendo-se o modelo atual de avaliação dos serviços públicos aplicado pelo órgão responsável por essa avaliação junto aos demais órgãos ofertadores destes serviços à população e propor melhorias e soluções rápidas.

As etapas 2, 3, 4 e 5 abrangem a definição dos princípios avaliativos para a modelagem, o mapeamento das estruturas essenciais para a avaliação dos serviços públicos e também dos indicadores essenciais de avaliação em cada um dos níveis das estruturas essenciais, bem como a proposição de matriz para avaliação dos serviços públicos a partir dos conceitos de algoritmos

de avaliação e modelagem de dados (*DEA - Data Envelopment Analysis* ou Análise Envoltória de Dados).

Em complemento, as etapas 6 e 7 compreendem a proposição de contrato ou acordo de avaliação (6ª perspectiva, Figura 2 anterior) dos serviços públicos, bem como a elaboração dos instrumentos avaliativos a serem implantados para serviços físicos ou digitais.

Essas etapas compreendem a elaboração dos critérios e indicadores, conforme exemplo abaixo (Figura 5) de avaliação de serviço em banco estatal.

Figura 5: Exemplo de Instrumento PROAVALIA.

Analise cada uma das frases seguintes e circule o número que corresponde a opção que mais se aplica a sua avaliação e ao grau de importância que você atribui a qualidade do serviço prestado e ainda apresente a justificativa de sua avaliação da qualidade do serviço.

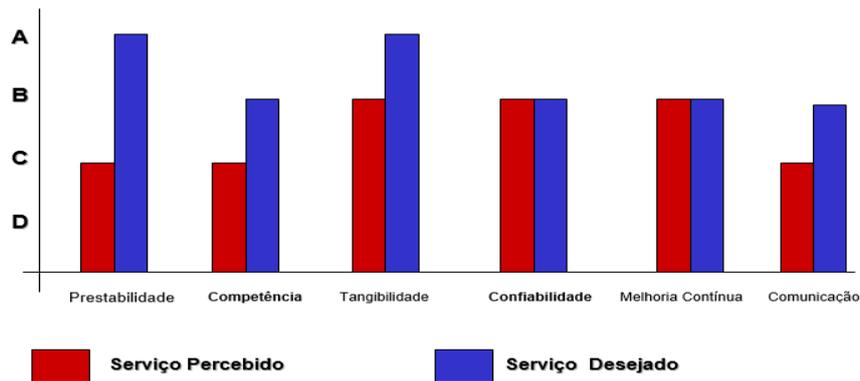
Indicador	Frase	Sua avaliação da Qualidade do Serviço	Justificativa de sua avaliação da Qualidade do Serviço	Grau de Importância para você
Prestabilidade	1. Dinamismo e disposição dos funcionários.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	2. Esforço dos funcionários para prestar um serviço no menor tempo possível.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Competência	3. Conhecimento pelos funcionários dos produtos e serviços oferecidos na agência.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Tangibilidade	4. Leiaute físico da agência.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Confiabilidade	5. Capacidade de cumprir prazos.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Melhoria Contínua	6. Melhoria constante dos produtos e serviços.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comunicação	7. Abertura para críticas e sugestões.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Utilize o espaço abaixo para comentários, críticas e sugestões, inclusive explicitando as áreas internas, produtos, serviços e sistemas da Unidade Avaliada (se necessário utilize o verso do formulário).

Fonte: BNB (1999).

A etapa 8 visa a definição do modelo de sistematização, tratamento, análise, produção de resultados e geração de recomendações técnicas ao serviço/órgão avaliado. Nesta etapa, a morfologia dos gráficos, quadros e tabelas a serem publicizadas junto ao órgão do serviço avaliado e nos portais e plataformas públicos de transparência de informações aos cidadãos, podem ter a configuração do exemplo a seguir, constante do Gráfico 1.

Gráfico 1: Exemplo de Gráfico PROAVALIA.



Fonte: BNB (1999).

Vê-se no gráfico do exemplo que o serviço percebido foi avaliado abaixo da expectativa desse mesmo serviço pelo cidadão. Esse *gap* ou intervalo de diferença é fundamental para identificar necessidades de melhorias no serviço público oferecido à sociedade. Os conceitos A, B, C e D, correspondem a intervalos da escala 1,0 a 10,0.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS

Verificou-se que o objetivo geral do artigo em apresentar a metodologia PROAVALIA (Avaliação de Serviços e Programas Sociais e Públicos) sobre aplicação em avaliação de serviços públicos no Brasil, foi plenamente atingido.

Os resultados promovidos pela metodologia PROAVALIA em projeto que efetive uma avaliação consistente em serviço público físico ou digital torna-se perceptível com o emprego correto das etapas de operacionalização da metodologia (Figura 4).

O desenvolvimento e a implantação do PROAVALIA junto aos órgãos públicos responsáveis pela avaliação dos serviços oferecidos à população, geralmente a Ouvidoria, a Controladoria ou outra área administrativa, precisa aplicar e customizar a metodologia PROAVALIA à especificidades e ao contexto atual do serviço a ser avaliado.

REFERÊNCIAS

BNB, Banco do Nordeste do Brasil S/A. **Avaliação da qualidade do serviço ao cliente interno**. Fortaleza. 13 mar, 1999. Arquivo Word. 10 páginas. color. Páginas 8 e 10, Arquivo em meio digital (Word).

BRASIL, **Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acessado em: set, 2022b.

BRASIL, **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm>. Acessado em: set, 2022.

BRASIL, **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm>. Acessado em: set, 2022a.

GALVÃO, E. **Gestão Pública e Participação Social.** Infomoney. Disponível em: <<<https://www.infomoney.com.br/blogs/economia-e-politica/pensando-politica/post/6956018/gestao-publica-participacao-social>>>. Acessado em: set, 2022.

IAGEE. Instituto de Avaliação, Gestão & Educação. **Descrição da metodologia PROAVALIA – Avaliação de Serviços e Programas Sociais e Públicos, 2020.** Manual de metodologia.

LIMA, M. A. M. **Autoavaliação e desenvolvimento institucional na educação superior: projeto aplicativo em cursos de administração.** Fortaleza: Edições. UFC, 2008c.

LIMA, M. A. M. **Avaliação de programas educacionais em organizações: contrato de avaliação e indicadores de aproveitamento.** Fortaleza: UFC, 2005. 286p.

LIMA, M. A. M. **Sustentabilidade organizacional: avaliação & gestão [recurso eletrônico].** Curitiba: Brazil Publishing, 2020.

LIMA, M. A. M.; OLIVEIRA, J. V. G. de; SOUZA, J. R. M. A. de (Orgs.). **Epistemologias e avaliação de programas: projetos & pesquisas.** Fortaleza: Imprece, 2021. 306p.

LIMA, M. A. M.; PARENTE, F. de A. C. (Orgs.). **Epistemologias da avaliação: métodos e técnicas para aplicação.** Fortaleza: Edições UFC, 2016.

LIMA, M. A. M. **Disciplina epistemologias da avaliação educacional (Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Ceará – UFC).** Fortaleza. 10 out. 2022. Arquivo *Powerpoint*. 38 slides (Unidade IV: Em busca de uma epistemologia da avaliação educacional). color. Slide 3, Arquivo em meio digital (*Powerpoint*).

PMI - Project Management Institute, Inc. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK, 6 ed.)**/Project Management Institute. Outros títulos: Guia PMBOK. 2017.

SACRISTÁN, J. G.; PÉREZ GÓMEZ, A. I. **Comprender e transformar o ensino.** Tradução Ernani F. da Fonseca Rosa; Revisão Técnica de Maria da Graça Souza Horn. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998. 396p.

CAPÍTULO 9

IMPLEMENTAÇÃO DO *BUSINESS INTELLIGENCE* SOB A ÓTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO MULTICASOS

Caroline Silva Alvares Bezerra
Jaqueline Carla Guse
Ana Paula Schervinski Villwock
Andréa Cristina Dörr
Carine Dalla Valle
Maristani Habitzreiter

RESUMO

O ambiente organizacional tem demandado dos gestores informações úteis e tempestivas em seus processos, exigindo cada vez mais melhorias nos sistemas de informações como aporte para a contabilidade gerencial. O objetivo do presente estudo foi analisar a cultura organizacional e a implementação do *Business Intelligence* (BI) em apoio à contabilidade gerencial. Para tanto, adotou-se o estudo de caso múltiplo como abordagem metodológica com empresas de grande porte do Estado do Rio Grande do Sul. A coleta de dados foi realizada no segundo semestre de 2021, por meio de um questionário de perguntas abertas e fechadas. Os resultados mostram que a cultura colaborativa influencia positivamente na implementação de novas ferramentas de gestão, como o BI, trazendo inúmeros benefícios para que a contabilidade gerencial possa gerir as informações. A pesquisa contribuiu para a prática corporativa na perspectiva de atentar-se aos fatores da cultura organizacional pode afetar a implementação do BI, além de relacionar as práticas de contabilidade gerencial com o uso do BI, trazendo soluções para possíveis problemas decorrentes de sua implementação. Por fim, conclui-se que as culturas colaborativas associadas a culturas inovativas influenciam positivamente na implementação do BI, visto que são culturas de trabalho em equipe e de inovação em processos.

PALAVRAS-CHAVE: Organização. Contabilidade gerencial. Tomada de decisão.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas os processos organizacionais demandaram um fluxo tempestivo de informações para a tomada de decisão. Tal necessidade é motivada principalmente pela possibilidade de obtenção de vantagem competitiva por meio do uso dessas informações (DAVENPORT; HARRIS, 2007; MAISEL; COKINS, 2014). Dentro da organização, os gestores necessitam de ferramentas confiáveis que apoiem o gerenciamento da empresa em situações como, comparação de orçamentos, definição preços de produtos ou serviços, entre outros (CAVALCANTE, 2018).

Dessa forma, a contabilidade gerencial é uma forma de controle e gestão, responsável por um sistema de informações capaz de nortear o processo decisório, embasado na busca da otimização dos resultados da organização (DE OLIVEIRA; BOENTE, 2012). Em outros termos, é através do gerenciamento contábil que o gestor pode acompanhar o desempenho da empresa. A partir de relatórios contábeis das empresas, é possível obter informações para gestão



interna que explica, como por exemplo, o orçamento e o fluxo de caixa podem se transformar em elementos de gestão e planejamento organizacionais (COSTA *et al.*, 2017).

Com o avanço da contabilidade gerencial, as informações contábeis, que antes enfatizavam somente os aspectos financeiros, passam a alcançar também as informações operacionais como qualidade, capacidade, eficiência e desempenho dos colaboradores, avaliação e satisfação dos clientes (MARION; RIBEIRO 2017). Além disso, outra ferramenta que vem sendo utilizada de forma crescente entre as organizações é o *Business Intelligence - BI* (CHAUDHURI; DAYAL; NARASAYYA, 2011), considerada como essencial para a manutenção das informações na tomada de decisão (TURBAN; SHARDA; DELEN, 2011).

Tal ferramenta é alimentada a partir de dados de um sistema empresarial e, conseqüentemente, são organizados e disponibilizados de acordo com a necessidade de cada gestor, para auxiliar a tomada de decisão (SILVA; TERRA, 2015). Partindo deste contexto, negócios com forte desempenho gerencial apresentam uma cultura organizacional específica (GRAYSON *et al.*, 2018), o que pode influenciar os tomadores de decisão.

Segundo Ferreira (2013), a cultura organizacional consiste no modo como a organização realiza suas atividades internas e externas e como os colaboradores se relacionam entre si, portanto, o modo de agir da organização é fruto da cultura organizacional, composta por características próprias como ideias, regras, hábitos, crenças, modos de tratar os clientes, fazer negócios e outros aspectos que a torna singular e distinta das demais presentes no mercado.

Assim, a cultura organizacional pode ser entendida como a estrutura de valores e relacionamentos da organização, se insere como uma possível determinante para implantação do BI, uma vez que, os comportamentos de diretores e colaboradores tendem a trazer o sucesso ou o fracasso do desempenho de ferramentas de gestão nas organizações (LARENTIS *et al.*, 2018).

Para Alvesson (2012), ela é vista como um sistema de símbolos e significados, compartilhado no contexto organizacional, de forma que os indivíduos definem seu meio, expressam suas crenças e fazem julgamentos. Dessa forma, a cultura organizacional tem sido um campo de estudo com grande relevância para entender os fenômenos organizacionais, sobretudo, onde há uma ampliação da competitividade entre as empresas (KAMINSKI, 2017).

Logo, a análise da cultura organizacional na visão das empresas, objeto de pesquisa deste trabalho, traz a possibilidade de compreender na prática como funciona a implementação do BI e como a cultura pode influenciar a sua implementação. Com base neste contexto, e a



partir da crescente demanda por ferramentas de gestão da informação que auxiliem os gestores no processo decisório, objetiva-se analisar a cultura organizacional e a implementação do BI em apoio à contabilidade gerencial de empresas, mais especificamente, em instituições brasileiras bancárias de capital aberto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Definições e funcionalidades da contabilidade gerencial

A contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo auxiliar a gestão com importantes informações, e ao mesmo tempo, contribuir no processo de tomada de decisão, alocação de recursos, revisão do posicionamento estratégico, cálculos de custos e verificação da satisfação dos clientes. Assim, a contabilidade propicia, para os mais diversos usuários sejam eles internos e/ou externos, elementos imprescindíveis para a tomada de decisão de acordo com os propósitos que cada usuário busca atingir (CARRARO, 2018).

Conforme Padoveze (2012) e Atkinson *et al.* (2015), é um processo de fornecer e viabilizar informações gerenciais para toda a organização, em suma, “fazer” da contabilidade gerencial na vida cotidiana do ator organizacional (RIKHARDSSON; YIGITBASIOGLU, 2018; GRANLUND; LUKKA, 1998). Corroborando com essa definição, Iudícibus (2010), argumenta que a contabilidade gerencial é um tratamento contábil diferenciado da contabilidade, relacionando a área financeira e tributária, para auxiliar na tomada de decisão, cujo objetivo é atender aos usuários internos das empresas, responsáveis pela tomada de decisões. Por isso, ela compreende o processo de identificação, mensuração, análise e comunicação de informações utilizadas pela administração para planejamento e controle das empresas, para assegurar o uso apropriado de seus recursos (CARVALHO, 2019).

Diferentemente da contabilidade financeira que objetiva atender todos os usuários externos, como os acionistas, as instituições financeiras e as autoridades tributárias, a contabilidade gerencial, possibilita atender os clientes internos, como os gestores, administradores, diretores, por meio dos relatórios gerenciais, que servem de base para as decisões (FRAZZETTO, 2012). Desta forma, pode-se entender que a contabilidade gerencial complementa a contabilidade financeira com técnicas e procedimentos contábeis e engloba também a contabilidade de custos, na análise financeira, de balanços e entre outras ferramentas (MORAIS; BARRETO JUNIOR, 2019).

As informações utilizadas pela contabilidade gerencial podem ser alcançadas por meio do processamento da coleta de dados, que devem ser tratadas e arquivadas no sistema de

informações da empresa. Com a associação das informações obtidas dos diversos setores, a contabilidade gerencial possibilita aos administradores informações que facilitam avaliar o desempenho de atividades, projetos e produtos da organização (CREPALDI, 2011).

2.2. Compreendendo o papel da cultura organizacional

Segundo Barreto *et al.* (2013), a cultura organizacional está presente em todos os setores e níveis da organização, influenciando o comportamento dos colaboradores e gestores, a formulação de estratégias e o desempenho organizacional. A cultura pode atuar diretamente na condução da empresa, seja no trabalho desenvolvido nos setores, na inovação em produtos, na capacidade dos profissionais, no clima organizacional, nas estratégias de liderança, entre outros fatores que garantem inclusive a sobrevivência da organização (BASTOS; CYRNE, 2017).

Diversos são os autores que estudaram e conceituaram o tema cultura organizacional (Quadro 1). É possível compreender que o conceito de cultura organizacional se baseia no comportamento dos integrantes dentro e fora da organização, e que ela direciona a maneira de agir e como é realizada a tomada de decisão. Ainda, os autores argumentam que a cultura é caracterizada por três níveis: (1) artefatos: estrutura e processos organizacionais; (2) valores: estratégias e objetivos e (3) pressupostos: inconsciência, percepções e crenças (BARRETO *et al.*, 2013).

Quadro 1: Conceitos de cultura organizacional.

Autores	Conceito de Cultura Organizacional
Cavedon (2003)	Trata como uma rede de significados que flui dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambígua, contraditória, complementar, diversa e análoga, mostrando homogeneidade e heterogeneidade organizacional.
Schein (2009)	É um padrão de suposições básicas compartilhadas, aprendido pelas experiências vividas por um grupo e considerado válido para ser repassado aos seus novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas de adaptação externa e integração interna
Alvesson (2012)	É vista como um sistema de símbolos e significados, compartilhado no contexto organizacional, de forma que os indivíduos definem seu meio, expressam suas crenças e fazem julgamentos.
Ferreira (2013)	Consiste no modo como a organização realiza suas atividades internas e externas e como os colaboradores se relacionam entre si, portanto, o modo de agir da organização é fruto da cultura organizacional.

Fonte: Autoria própria (2021).

Os diagnósticos culturais são recursos metodológicos que orientam a identificação de características das culturas das organizações a partir de critérios definidos empiricamente em pesquisas realizadas com empresas e gestores de vários países, com o intuito de fomentar ou suportar os processos de mudança organizacional (FERREIRA, 2013). A tipologia cultural apresentada por Cameron e Quinn (2006) divide-se em quatro tipos de cultura e as respectivas orientações pertinentes ao modo de tratamento da cultura. A cultura de Clã e Adhocracia são culturas mais flexíveis, baseadas no modo de agir das pessoas com colaboração e criatividade.

A cultura colaborativa ou de clã está relacionada positivamente com o desempenho e as culturas hierárquicas e de mercado são voltadas para o controle de processos e posição de mercado (PARENTE *et al.*, 2018).

A cultura é fator determinante para que a organização defina a visão, crie sua própria identidade fundamentada na missão e nos valores dos indivíduos, sendo analisada de forma minuciosa antes de qualquer tomada de decisão. Portanto, compreender a cultura da organização tornou-se um diferencial na vantagem competitiva para as empresas, e com sua identificação é possível avaliar os pontos de melhoria dos processos que sofrem sua influência, como, por exemplo, a implementação de ferramentas de gestão, mais especificamente o BI.

2.3. Conceito e relevância do *business intelligence* - BI

O termo BI foi usado pela primeira vez pelo Gartner Group e está relacionado ao processo de obtenção, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações e possui como objetivo de suporte à gestão de negócios (SILVA; SILVA; GOMES, 2016). O BI é um termo genérico que inclui as aplicações, infraestrutura e as ferramentas, e melhores práticas, que permitem o acesso e a análise de informações para otimizar decisões e o desempenho (GARTNER GROUP, 2011). O Quadro 2 apresenta os diferentes conceitos do tema BI identificados na literatura.

Quadro 2: Conceitos de BI.

Autores	Conceito de <i>Business Intelligence</i>
Grigori et al. (2004)	É um conjunto de ferramentas que se baseia na aplicação de técnicas de inteligência de negócios para processos.
Keyes (2006)	Conjunto de metodologias e tecnologias para coleta, armazenamento, análise e acesso a dados para auxiliar usuários a tomar melhores decisões de negócio.
Davenport (2006)	Conjunto de processos e de software utilizado para recolher, analisar e disseminar dados, com o intuito de uma melhor tomada de decisão.
Turban, Sharda e Delen (2011)	<i>Business Intelligence</i> pode ser visto como um termo agregador que engloba arquiteturas, bases de dados, ferramentas analíticas, aplicações e metodologias.
Newsmonitor (2019)	É o nome que se dá ao processo de coleta, organização, análise e disseminação de informações que auxiliam o empresário na tomada das decisões estratégicas e no planejamento.

Fonte: Autoria própria (2021).

O BI é uma ferramenta tecnológica que processa dados e os analisa com o objetivo de auxiliar os gestores na tomada de decisão tempestiva. De modo geral, um sistema de BI serve para utilizar dados históricos, desempenhos passados e atuais para elaborar previsões; prever fenômenos e tendências; perceber mudanças por análise e comparação de dados passados com dados atuais; responder a questões não predefinidas através de acessos ad-hoc à informação;



obter um conhecimento profundo das atividades da organização (OLSZAK; ZIEMBA, 2007; SANTOS; RAMOS, 2009).

Partindo deste entendimento, o BI permite visualizar a organização como um todo, explorando os processos de negócio possam ser usados como vantagem competitiva. Desta forma, os gestores têm acesso à informação sobre o mercado, a concorrência, os clientes, os processos de negócio e a tecnologia a fim de antecipar mudanças e ações da concorrência (SASSI, 2010). O BI pode ser utilizado para suporte à tomada de decisão em todos os níveis de gestão – estratégico, tático e operacional - independentemente do seu nível de estruturação (OLSZAK; ZIEMBA, 2007).

Seah, Hsieh e Weng (2010) sugerem que alguns fatores podem determinar o sucesso da implementação do BI, na ideia de Gaardboe e Svarre (2017) os fatores críticos de sucesso (FCS) podem ser divididos em quatro categorias: tarefas, pessoas, estrutura e tecnologia. Observa-se que a tecnologia está presente nos quatro fatores e que o sucesso de implementação de ferramentas, necessitam de uma tecnologia eficiente e inovadora que suporte o volume de informações e que o usuário precisa ter experiência para manuseá-la.

O sucesso na implementação é resultado de vários passos, proporcionando benefícios e um grande retorno de investimento afim de melhorar a eficiência operacional. Contudo, deve-se ter sempre em mente a possibilidade de deparar-se com barreiras e dificuldades durante o processo de implementação do sistema (LEITE, 2018). Segundo Madewell (2014), tais como custos com hardware, software, implementação e pessoal, considerados potencialmente altos e com o risco de não compensar o investimento, o que pode tornar-se uma desvantagem para a organização.

Diante disso, observa-se que o BI tem como objetivo promover informações adequadas e comunicá-las de maneira eficaz aos gestores. Essa ferramenta tem por finalidade, unificar as informações em um único banco de dados, tornar o uso das informações dinâmicas e flexíveis, e proporcionar maior confiabilidade e tempestividade, requisitos estes considerados imprescindíveis ao processo decisório (MARTINELLO, 2018). Por isso, o BI facilita os processos diários das áreas contábeis como, por exemplo, a contabilidade gerencial, que faz uso de uma grande quantidade de informações e necessita de uma ferramenta que colete e integre essas informações de maneira que os gestores possam tomar as decisões gerenciais com mais precisão.

3. MATERIAS E MÉTODO

Esta pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de casos múltiplos em empresas de grande porte na região Centro-Oeste do estado do Rio Grande do Sul-RS, com o objetivo de analisar a cultura organizacional e a implementação do BI em apoio à contabilidade gerencial. A coleta de dados realizou-se no segundo semestre de 2021, por meio de um questionário de perguntas abertas e fechadas. O questionário foi dividido em quatro partes, a saber, identificação do tipo de cultura da empresa, cujas questões foram elaboradas com base na pesquisa de Larentis, Antonello e Slongo (2018); confrontação das práticas de contabilidade gerencial com o uso do BI, em linha com a pesquisa de Brehm (2018) e Peixoto *et al.* (2019) e a terceira e quarta parte, apresentam as descrições e relatos referente aos benefícios e dificuldades de implementação do BI, segundo a proposta de Ramos (2018).

As empresas foram contatadas por meio de um e-mail convite, em que os membros dos setores foram convidados a participar da pesquisa respondendo o questionário que foi elaborado e enviado pela plataforma Google Forms. O questionário foi direcionado aos gestores da empresa, tanto ligados a Tecnologia da Informação (T.I.), quanto à controladoria ou diretoria. A escolha destes gestores se deve ao fato da T.I estar diretamente ligada à implementação e manutenção do *Business Intelligence*, de modo que a controladoria o alimenta com informações e a diretoria utiliza-se do processo final dos dados para a tomada de decisão.

Para fins de interpretação e análise dos dados coletados utilizou-se a técnica de análise descritiva e de conteúdo, servindo para auxiliar o objetivo da pesquisa nos resultados alcançados. Os métodos de análise descritiva têm como objetivo organizar, resumir e descrever os aspectos importantes de um conjunto de características observadas ou comparar tais características entre dois ou mais conjuntos (REIS; REIS, 2002). De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011), a análise de conteúdo consiste em uma técnica de análise de dados que vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Identificação da cultura organizacional

Os resultados da pesquisa indicam que os dois respondentes da pesquisa são do gênero masculino, sendo um deles executivo da controladoria e outro gerente da contabilidade. O tempo de atuação junto a empresa é de 2 a 5 anos para o gestor da Empresa 01, e de 6 anos ou mais para o gestor da Empresa 2. Além disso, ambos os respondentes possuem como nível de conhecimento a formação em uma pós-graduação (Quadro 03).

A atuação de gestores do gênero masculino é predominante na maioria das empresas, em linha com os dados do IBGE (2019), que revelam que a taxa de participação masculina na força de trabalho era de 73,7%. O tempo de atuação na empresa, acima de 5 anos, faz com os gestores já possuam um conhecimento, e os cargos de níveis de gerência evidenciam que o gestor das informações já tem um certo grau de especialização e de gestão para aplicar corretamente a ferramenta de BI e filtrar o que é mais importante para a tomada de decisão. A variável tempo de empresa é importante para que os respondentes tenham alinhadas as políticas organizacionais, seus déficits, pontos de melhoria e seus pontos fortes com a tempestividade e a certeza das informações (COELHO, 2003).

Quadro 03: Perfil das empresas analisadas.

Categorias	Empresa 1	Empresa 2
Gênero	Masculino	Masculino
Cargo ocupado	Executivo de Controladoria	Gerente de Contabilidade
Tempo de empresa	2 a 5 anos	6 anos ou mais
Formação	Pós- Graduação	Pós- Graduação

Fonte: Autoria própria (2021).

Quanto ao conhecimento da missão e valores da empresa por todos os colaboradores, obteve-se como resposta concordo e concordo plenamente, demonstrando que ambas as empresas possuem a missão e valores disseminados pela organização. Segundo Silva (2018), o conhecimento da missão e valores por todos os colaboradores é importante, sendo que os sucessos dos processos nas organizações dependem também do alinhamento da cultura organizacional (missão, visão e valores) com os colaboradores podendo implicar na permanência do colaborador na organização e na contribuição deste no alcance dos objetivos organizacionais.

Verifica-se que as duas empresas concordam que o modelo de gestão da empresa é baseado em equipes e que se sentem motivados a trabalhar em equipe, o que demonstra que ambas as empresas pesquisadas se classificam com a cultura organizacional de clã ou colaborativa. De acordo com Hartnell *et al.* (2011), o trabalho em equipe traz o sentimento de pertencimento do colaborador produzindo mais comprometimento e satisfação com a organização sendo os critérios de efetividade baseados na satisfação e comprometimento dos funcionários.

A empresa caracteriza-se como inovadora e criativa respondida por um dos gestores com concorda plenamente, e o outro com concorda. Dessa forma, pode-se verificar que as empresas também se classificam na cultura adhocracia ou inovadora. Conforme Hartnell *et al.* (2011), uma empresa inovadora e criativa pode resultar em novos negócios, de modo que se



inclui ainda a produção de novos recursos dos quais a organização dependa para o próprio sucesso. Por isso, cultivar uma visão de futuro leva os membros da organização a serem inovadores e assumirem riscos, já que o critério de sucesso nessa cultura é a inovação.

Com relação ao controle de processos produtivos e administrativos serem eficazes, um dos gestores respondeu que concorda plenamente, e o outro que concorda. A importância de se ter o controle de processos produtivos e administrativos de forma eficaz se deve ao fato de que os resultados programados sejam assegurados pelo planejamento, composta pelas fases de análise e coleta de dados, cujas informações são utilizadas para verificar se o planejamento está sendo executado corretamente (CHIAVENATO, 2011).

Ambos os respondentes afirmaram que concordam plenamente em relação a empresa ser considerada com forte participação de mercado. Ainda, quando perguntado se empresa consegue alcançar as metas impostas, um dos gestores respondeu que concorda plenamente, e o outro que concorda. Possuir uma forte participação no mercado, faz com que a cultura organizacional seja marcada por competitividade, com enfoque na superação de objetivos ambiciosos, metas mensuráveis e liderança de mercado (LOURENÇO *et al.*, 2017)

Ambos os respondentes afirmaram que concordam em relação aos fatores internos como clima e comportamento organizacional influenciarem positivamente as práticas de contabilidade gerencial da empresa. Desse modo, pode-se inferir que as práticas de contabilidade gerencial e seus relatórios utilizados sofrem a influência do clima organizacional e o comportamento dos colaboradores, corroborando com Morsing e Oswald (2009) que identificaram que a cultura organizacional é um pré-requisito necessário de se avaliar quando da observação da sustentabilidade dos sistemas de controles gerenciais.

4.2. Confronto das práticas de contabilidade gerencial com o uso do *business intelligence*

A prática de contabilidade gerencial mais utilizada nas empresas pesquisadas foi a contabilidade de custos com a utilização da margem de contribuição. Esse resultado indica que as empresas se utilizam do sistema de custeio variável para gerar informações e auxiliar assim na tomada de decisões. De acordo com Crepaldi (2017), o sistema de custeio variável é útil para a tomada de decisões administrativas ligadas a fixação de preços, decisão de compra ou fabricação, determinação do mix de produtos e, ainda, para possibilitar a determinação imediata do comportamento dos lucros em face das oscilações de vendas.

Os dados revelam que entre as análises de demonstrativos para a gestão da organização, as empresas utilizam predominantemente o demonstrativo de resultado. Conforme Santos



(2014), a demonstração de resultado do exercício evidencia a formação do resultado líquido do exercício, com a apuração de lucro, confrontando as receitas, custos e despesas apuradas, obedecendo sempre ao regime de competência. A demonstração do resultado do exercício tem por objetivo apresentar e fornecer, aos usuários das demonstrações financeiras, um resumo de todas as receitas e despesas e custos, de forma estruturada e ordenada verticalmente, o que proporciona uma visualização objetiva dessas contas de resultado, que servirá de subsídio para a análise e tomada de decisão.

Neste sentido, verifica-se que a qualidade, tempestividade e fidedignidade das informações geradas pela contabilidade gerencial podem ser otimizadas em diversos aspectos por meio da utilização do BI. Por consequência, as decisões dos gestores tendem a apresentar uma menor probabilidade de erro devido à redução das incertezas inerentes ao processo. Corroborando com a ideia, Campos (2017) considera que organizações que trabalham com grandes volumes de dados contábeis, a utilização do BI mostra-se não somente conveniente, mas necessária.

Observa-se que o uso do BI pela contabilidade gerencial tornou-se indispensável. Tal associação tem o potencial de gerar melhores decisões que podem impactar não somente os relatórios e demonstrativos contábeis das organizações, como toda a sua gestão, evidenciando gastos ineficientes, melhorado o planejamento, o controle e a tomada de decisão.

4.3. Nível de *business intelligence* utilizado pelas organizações

Os resultados mostram que as duas empresas utilizam BI a mais de 5 anos, e utilizam modelos de BI desenhados pela própria organização, com o intuito de ajustá-la conforme as demandas informacionais das empresas. De acordo com Seah, Hsieh e Weng (2010), utilizar um modelo desenhado pela organização se deve pelo fato de que os modelos pré-existentz podem não suprir a necessidade informacional das organizações, fazendo com que as empresas optem por redesenhar um modelo em que se adeque aos objetivos de utilização do BI.

Quanto a unidade que gere a arquitetura do BI, uma das empresas utiliza uma unidade específica de TI, e a outra empresa utiliza a controladoria mais TI mais a área de negócios para tal fim, pois esses são os principais setores que alimentam o BI e se beneficiam do mesmo. Corroborando com o estudo de Weill et. al. (2006), a unidade que gere a arquitetura do BI mais comum nas empresas é a de tecnologia da informação, pois estão logicamente organizadas para atender aos requisitos de integração e padronização, derivados dos modelos operacionais adotados pela organização.



Quanto aos níveis de arquitetura de BI, uma das empresas estudadas utiliza o Operational Data Store (ODS), que é uma base de dados integrada, volátil, de valores correntes, e que contém somente dados detalhados. Já, a outra empresa utiliza o DataWareHouse, que é um tipo de sistema de gerenciamento de dados projetado para ativar e fornece suporte às atividades de BI, especialmente a análise avançada.

Em relação aos instrumentos de gestão e os S.I. existentes na organização permitem uma agilização e visão e de acordo com os resultados encontrados, os gestores das duas empresas concordam que os instrumentos de gestão e os S.I. existentes na organização permitem sim uma agilização e visão holística. Este resultado está em linha a pesquisa de Coimbra (2019), uma vez que os Sistemas de Informação existentes servem diferentes objetivos e perspectivas de gestão dentro da organização e pretende-se cada vez mais uma visão holística da organização, não só para a gestão de topo, mas também ao nível das decisões operacionais.

Assim, pode-se inferir que os níveis de arquitetura de BI são baseados em uma base de dados, e os dados gerados a partir de sistemas de processamento de transações geram bancos de dados transacionais distintos (1º nível do BI), dados que corroboram com Campos (2017). Estes bancos de dados são organizados e consolidados em um único local de acesso a fim de facilitar a realização de consultas. Neste contexto é importante que as empresas tenham uma estrutura para implementação do BI, pois o grande montante de informações necessita de bases sólidas, sistemas eficientes e pessoas capacitadas para que não haja dificuldades na implementação e utilização e que as empresas tenham o máximo aproveitamento da ferramenta.

4.4. Benefícios e dificuldades da implementação do *business intelligence* relacionados com a cultura organizacional da empresa

Os entrevistados foram questionados sobre a estrutura organizacional existente na empresa para a implementação do BI. Os dados revelam que as organizações estavam preparadas e possuíam estrutura para implementar o BI. Esse resultado diverge do exposto na pesquisa de Daniel (2020), em que as empresas pesquisadas não possuíam estrutura para implementação do BI.

Com relação a facilidade de implementação do BI, os respondentes descreveram que nem concordam nem discordam, o que leva a inferir que a implementação não é fácil, mas também não é complicada. Esse dado corrobora com a pesquisa de Marinheiro (2013), em que o autor encontrou que a implementação de BI em qualquer empresa é um processo que deve ser sempre ponderado com uma série de fatores que devem ser levados em consideração. O autor



ainda cita alguns exemplos de fatores que filtram os tipos de software a se adotar como licenças de software, formação de utilizadores, suporte a dúvidas ou problemas, o custo da sua manutenção, e essencialmente as vantagens produtivas que daí possam advir, são os fatores.

Verificou-se também se o BI auxilia na implementação de outras ferramentas gerenciais na empresa, sendo que as duas empresas responderam que concordam com a afirmação. Tal resultado vai ao encontro do exposto por Bezerra e Siebra (2015, p. 240), que descrevem que “o BI auxilia eficientemente, pois disponibiliza informações extras para estratificação de relatórios gerenciais e de satisfação por parte dos contratantes”.

Em relação ao custo de implementação do BI as duas empresas confirmam que o BI não oferece um baixo custo de implementação. Este resultado pode ser confirmado com o encontrado por Ferreira *et al.* (2020) e Bezerra e Siebra (2015), em que a estrutura de implantação e a consequente manutenção do BI têm um custo que pode variar de algumas centenas a milhares de reais por mês dependendo de vários fatores que caracterizam cada empresa e os resultados desejados e que consequentemente o alto custo é um dos fatores que dificultam a implantação do BI nas organizações.

Ambas as empresas discordaram que o BI apresenta um excesso de processos. Este resultado indica que o BI possui quantidade de processos razoáveis e não excessivos. Além disso, uma das empresas indicou discordar que o BI foi implementado visando uma maior participação de mercado, mas concorda que foi implementado visando uma maior produtividade e organização de processos. Já, a outra empresa indicou que concorda que o BI foi implementado visando uma maior participação de mercado e para aumentar a produtividade e organizar os processos organizacionais.

Com relação a utilização do BI visando uma maior participação no mercado e para aumentar a produtividade e organizar os processos organizacionais, nota-se conforme Carneiro (2015) que o sistema de BI fornece informações analíticas que ajudam na tomada de decisões estratégicas e consequentemente na análise do mercado e o maior entendimento do cliente contribuindo para o desenvolvimento novos produtos/serviços e consequentemente, maior geração da receita e participação de mercado.

Ainda em relação aos processos, as empresas concordam que a implementação do BI foi experimentada com o intuito de inovar os processos da organização. Este dado corrobora com o encontrado na pesquisa de Peixoto (2021), o qual traz a identificação de oportunidades de inovação de processos pela utilização do BI em várias áreas como vendas, produção,



marketing entre outras. O tempo de execução dos processos foram reduzidos, podendo os gestores trabalharem em outras questões urgentes.

Além disso, as empresas concordaram plenamente em o BI foi experimentado com o intuito de facilitar o dia-a-dia dos colaboradores que utilizam uma grande quantidade de informações. Essas respostas estão de acordo com a pesquisa de Moretti (2019), que ao elencar os 13 benefícios do BI, indica maior agilidade na busca e obtenção de informações; melhor direcionamento de investimentos financeiros e demais recursos (tempo, insumos, mão de obra); redução de custos graças à possibilidade de encontrar e eliminar ineficiências mais facilmente entre outros.

Os desafios na implementação descritos pelas empresas foram, a saber estrutura de TI e a utilização plena da ferramenta, o que reflete um baixo nível de treinamento de quem manuseia o BI. De acordo com Bezerra e Siebra (2015), há certa deficiência no conhecimento dos gestores sobre o que o BI pode vir a agregar ao ambiente corporativo e o que precisa ser feito para sua implantação, o que pode justamente trazer dificuldades na implantação e ocasionar planejamentos malfeitos.

Os benefícios percebidos pelas empresas foram celeridades nas decisões, a segurança de que os dados analisados estão validados e a agilidade na entrega de informações. Ao nível organizacional, a vantagem da implementação do conceito de BI no processo de tomada de decisão consiste na transparência da comunicação, uma vez que permite o tratamento da informação de forma automática permitindo a integração dos dados entre os vários departamentos, facilitar a partilha da informação e agilizar a obtenção de indicadores de desempenho, no sentido de aumentar a fiabilidade e robustez das decisões (COIMBRA, 2019).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a cultura organizacional predominante é a de clã ou colaborativa, tendo como características principais o trabalho em equipe e o compartilhamento de informações; seguida da cultura inovativa que é voltada para um lugar criativo e dinâmico de trabalho e que une a organização e o compromisso.

Os níveis de BI demonstrados pelas empresas sugerem que as organizações já tinham uma experiência de mais de cinco anos e que optaram por redesenhar os modelos de BI conforme demanda informacional organizacional, cujos níveis de BI são operacionais, baseados em um banco de dados volátil e integrada que traz maior associação entre as informações e maior tempestividade.



As práticas de contabilidade gerencial são voltadas para gestão de custos e os demonstrativos mais utilizados são os demonstrativos de resultado. Quando se utiliza o BI, as informações necessárias para DR são proporcionadas de maneira tempestiva e assertiva, a tempo de gestores e diretores tomarem as decisões.

Com base na tipologia de cultura organizacional, conclui-se que ambas as organizações pesquisadas apresentam como valores centrais de sua cultura organizacional os correspondentes à cultura clã, caracterizada principalmente por um local de trabalho agradável, onde as pessoas compartilham experiências pessoais e profissionais como uma família, há uma postura de trabalho em equipe, participação e consenso.

As dificuldades encontradas na implementação do BI foram relacionadas a estrutura e recursos de T.I. disponibilizados não só para a implementação, mas também para a manutenção e a falta de treinamento para se utilizar plenamente a ferramenta, ainda há os custos que torna o BI uma ferramenta de alto investimento.

Pode-se concluir que o BI é mais procurado e utilizado por empresas com a cultura clã associada com a cultura inovativa, ou seja preservam o trabalho em equipe e a inovação dos processos. As empresas prezam por uma arquitetura de BI operacional com integração de dados e tempestividade das informações e esse tipo de arquitetura ajuda a melhorar os processos, em especial os relatórios e demonstrativos disponibilizados pela contabilidade gerencial.

Os benefícios de utilização de BI a longo prazo trazem maior vantagem competitiva, economia de tempo e diminuição de custos com processos, servindo como uma inteligência analítica extremamente importante para o cenário econômico competitivo atual. No entanto, é importante referir que a análise e levantamento de requisitos realizados, a qualidade e profundidade, e a forma como a implementação é efetuada ditam o sucesso ou insucesso da ferramenta. O BI pode efetivamente auxiliar na gestão do conhecimento, em suas estratégias, planejamentos, em busca de fortalecer os pontos fortes, suprir os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e evitar ameaças nos negócios.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: Sage, 2012.

ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade Gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2015.

BASTOS, P. L.; CYRNE, C. C. da S. **Como a cultura organizacional influencia na atuação dos líderes.** Revista Destaques Acadêmicos, v. 9, n. 1, p. 161-176, 2017. Disponível em: <<https://univates.com.br/bdu/handle/10737/1653>> Acessado em: Out, 2022.

BEZERRA, A. A.; SIEBRA, S. **Implantação e uso de *Business Intelligence*: um relato de experiência no grupo provider.** GESTÃO. Org, v. 13, n. 3, p. 233-243, 2015. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7653181>> Acessado em: Out, 2022.

BREHM, B. M. **Práticas de contabilidade gerencial adotadas pelas empresas localizadas no município de Três Forquilhas-RS.** 2018. Trabalho de conclusão de curso do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/5799>> Acessado em: Out, 2022.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture.** San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CAMPOS, P. V. **Contabilidade gerencial e *business intelligence* aplicados ao setor público.** in: Anais do VII Congresso Internacional de Contabilidade, custos e qualidade do gasto no setor público. 2017. p. 128. Disponível em: <http://socialiris.web10f32.kinghost.net/premiochico/materiais/Anais_VIICongressoCQ.pdf#page=128> Acessado em: Out, 2022.

CARNEIRO, C. M. C. D. **Relação entre o uso do *Business Intelligence* e os benefícios organizacionais percebidos.** 2015. Dissertação (Mestrado em administração) - Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória. Disponível em: <<https://repositorio.ufes.br/handle/10/1861>> Acessado em: Out, 2022.

CARRARO, W. B.W. H. *et al.* **Destaques da Contabilidade Gerencial.** UFRGS: Rio Grande do Sul. 2018.

CARVALHO, B. B. **Contabilidade gerencial como ferramenta para gestão de microempresas e empresas de pequeno porte.** 2019. Trabalho de conclusão de curso - TCC. Centro Universitário Unifacvest. Disponível em: <https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrNaibB_z1jvVUFTRHz6Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1665036354/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.unifacvest.edu.br%2fassets%2fuploads%2ffiles%2ffarquivos%2fc1000-tcc-bruna-boch-carvalho.pdf/RK=2/RS=dij_Reg_asGdhNq2ZsQ85DGVcU->> Acessado em: Out, 2022.

CAVALCANTE, D. C. **A contabilidade gerencial como ferramenta de gestão nas organizações.** 2018. Trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis. Associação Educativa Evangélica. Goiás. Disponível em: <https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrhSv1ZAD5jMroE1NrZ6Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1665036506/RO=10/RU=http%3a%2f%2frepositorio.aee.edu.br%2fbitstream%2faee%2f8247%2f1%2fTCC%2520DAIANE%2520CHAVES%2520CAVALCANTE.pdf/RK=2/RS=Y6uvwuRWCzyzFDhW9nBDWOUw5k->> Acessado em: Out, 2022.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores.** Porto Alegre, BR: UFRGS. 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 608 p.

COELHO JUNIOR, F. A. **Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional.** Psico-USF, v. 8, n. 1, p. 81-89, 2003. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/psuf/a/3gn97PRQkG64HskvPvgnrZh/>> Acessado em: Out, 2022.

COIMBRA, B. M. V. R. **Business Intelligence para apoio à tomada de decisão na Força Aérea.** 2019. Disponível em: <<https://1library.org/document/q01565lz-business-intelligence-para-apoio-tomada-decisao-forca-aerea.html>> Acessado em: Out, 2022.

COSTA, L. B. *et al.* **Vantagens da aplicação da contabilidade gerencial para instituições de ensino fundamental de pequeno porte: um estudo de caso na região metropolitana de Curitiba.** Memorial TCC Caderno da Graduação, v. 3, n. 1, p. 336-349, 2017. Disponível em: <https://r.search.yahoo.com/_ylt=Awrh.MtAT5j6HYErnrz6Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1665036718/RO=10/RU=https%3a%2f%2f1library.org%2fdocument%2fq01565lz-business-intelligence-para-apoio-tomada-decisao-forca-aerea.html/RK=2/RS=OsKyghnTIDLz4pNpWTWfr1vipD4->> Acessado em: Out, 2022.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática.** 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

DANIEL, L. A. L. **Business Intelligence como fator para vantagem competitiva.** 2020. Dissertação (Mestrado em economia e gestão da ciência, tecnologia e inovação). Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/20792/1/DM-LALD-2020.pdf>> Acessado em: Out, 2022.

DA SILVA, R. A.; SILVA, F. C. A.; GOMES, C. F. S. **O uso do Business Intelligence (BI) em sistema de apoio à tomada de decisão estratégica.** Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias, v. 6, n. 1, p. 2780-2798, 2016. Disponível em: <<https://revistageintec.net/wp-content/uploads/2022/03/p-2780-2798.pdf>> Acessado em: Out, 2022.

DA SILVA BARRETO, L. M. T. *et al.* **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?.** Revista de Administração, v. 48, n. 1, p. 34-52. 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rausp/a/67kbgzVbRHyhLZSsvTDLNn/>> Acessado em: Out, 2022.

DAVENPORT, T. H. **Competing on Analytics.** Harvard Business Review, v. 84, n. 1, p. 98-107, January 2006. Disponível em: <<https://hbr.org/2006/01/competing-on-analytics>> Acessado em: Out, 2022.

DAVENPORT, T. H. The architecture of *business intelligence*. *Competing on analytics: The new science of winning*, 2007.

DE OLIVEIRA, E. K. F.; BOENTE, D. R. **Análise bibliométrica da produção científica recente sobre contabilidade gerencial.** Revista Organizações em Contexto, v. 8, n. 15, p. 199-212, 2012. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/2879>> Acessado em: Out, 2022.

FERREIRA, P. I.; RAMAL, A. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: Itc, 2013.

FERREIRA, A. A. P. *et al.* **Business Intelligence.** SITEFA-Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho, v. 3, n. 1, p. 268-274, 2020. Disponível em:

<<https://sitefa.fatecsertaozinho.edu.br/index.php/sitefa/article/view/113>> Acessado em: Out, 2022.

FRAZZETTO, G. N. **A contribuição da contabilidade gerencial para as tomadas de decisões de uma empresa do setor metalúrgico da região de Criciúma/SC.** 2012. Trabalho de Conclusão de Curso do Ciências Contábeis - Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/483>> Acessado em: Out, 2022.

GAARDBOE, R.; SVARRE, T. **Critical Factors for *Business Intelligence* Success.** In 25th European Conference on Information Systems (ECIS) (Vol. 2017). Guimarães. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/317598149_Critical_factors_for_Business_Intelligence_Success> Acessado em: Out, 2022.

GARTNER GROUP. **Key Issues for Analytics, *Business Intelligence* and Performance Management.** 2011. Disponível em: <<https://www.gartner.com/en>> Acessado em: Out, 2022.

GRAYSON, D.; COULTER, C.; LEE, M. All in: **The future of business leadership.** Routledge, 2018.

GRIGORI, D. *et al.* **Business process intelligence.** *Computers in industry*, v. 53, n. 3, p. 321-343, 2004. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166361503001994>> Acessado em: Out, 2022.

HARTNELL, C. A.; OU, A. Yi; KINICKI, A. **Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions.** *Journal of applied psychology*, v. 96, n. 4, p. 677, 2011. Disponível em: <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21244127/>> Acessado em: Out, 2022.

KAMINSKI, M. **Cultura organizacional e liderança: o caso SUVESA do grupo SCANIA.** 2017. Trabalho de conclusão de curso em MBA de Gestão de Pessoas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7236?show=full>> Acessado em: Out, 2022.

KEYES, J. **Knowledge Management, *Business Intelligence* and Content Management: The IT practitioner's Guide.** Boca Raton: Auerbach Publications, 2006.

LEITE, N. R. A. ***Business Intelligence* no suporte à decisão: Soluções open source.** (Trabalho de Projeto submetido ao Instituto de Contabilidade e Administração de Coimbra para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Informação de Gestão. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra [ISCAC], Coimbra. 2018.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. A. **Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 20, n. 1, p. 37-56, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/BCcLDqFh9hyfVbctCFNsRys/>> Acessado em: Out, 2022.

LOURENÇO, P. J. D. F. *et al.* **Cultura organizacional e qualidade em serviços em instituição de saúde pública portuguesa.** *Revista Pensamento Contemporâneo em*

administração. V. 11, n. 4 p.120-35, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11328>> Acessado em: Out, 2022.

MADEWELL, C. **Advantages & Disadvantages of Implementing Business Intelligence.** 2014. Disponível em: <https://www.academia.edu/35983360/Advantages_and_Disadvantages_of_Implementing_Business_Intelligence> Acessado em: Out, 2022.

MAISEL, L. S.; COKINS, G. **Book Highlight—Why Analytics Will Be the Next Competitive Edge.** Global Business and Organizational Excellence, v. 33, n. 5, p. 80-89, 2014. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/joe.21565>> Acessado em: Out, 2022.

MARINHEIRO, A. J. B. **Análise e implementação de open source Business Intelligence.** 2013. Dissertação de Mestrado - Mestrado em Informática e sistemas. Instituto Politécnico de Coimbra. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/13433>> Acessado em: Out, 2022.

MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à contabilidade gerencial.** Ed. Saraiva Educação SA, 2017.

MARTINELLO, D. **Gestão Empresarial: a importância da controladoria no processo decisório em uma empresa do ramo de confecções.** 2018. Trabalho de Conclusão de curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/477>> Acessado em: Out, 2022.

MORAIS, R. A. C.; BARRETO JÚNIOR, A. C. **A Importância da Contabilidade Gerencial para Microempresas e Empresa de Pequeno Porte.** Id on Line Rev.Mult. Psic., v.13, n.43, p. 903-921. 2019. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/1527/2306>> Acessado em: Out, 2022.

MORETTI, M. **Business Intelligence: conheça 13 vantagens para os negócios.** 2019. Disponível em: <<http://www.trinityrs.com.br/business-intelligence-vantagens-para-os-negocios/>> Acessado em: Mar, 2021.

MORSING, M.; OSWALD, D. **Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S.** Corporate Governance: The international journal of business in society, v. 9, n. 1, p. 83-99, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Mette-Morsing/publication/230771018_Sustainable_leadership_Management_control_systems_and_organizational_culture_in_Novo_Nordisk_AS/links/59d5ee3ba6fdcc8746989cfb/Sustainable-leadership-Management-control-systems-and-organizational-culture-in-Novo-Nordisk-A-S.pdf> Acessado em: Out, 2022.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios.** Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/YDnWhSkP3tzfXdb9YRLCPjn/?lang=pt>> Acessado em: Our, 2022.

NEGREIROS, D. P. **A cultura organizacional identificada através dos valores e das práticas organizacionais.** 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Potiguar, Rio Grande do Norte.

NEWSMONITOR. **Business Intelligence: o que é e qual a importância para sua organização.** 2019. Disponível em: <<https://www.newsmonitor.com.br/blog/business-intelligence-o-que-é-e-qual-a-importância>> Acessado em: mar, 2021.

OLSZAK, C. M.; E ZIEMBA, E. **Approach to building and implementing Business Intelligence systems.** Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, v. 2, p.135–148. 2007. Disponível em:<<https://datasara.com/secure4dl/papersMag/DS4545-bei4cn5hrt6bgjkk4q3wrh87r.pdf>> Acessado em: out, 2022.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial.** Curitiba: IESDE, 2012.

PARENTE, P. H. N. *et al.* **Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE.** Revista de Contabilidade e Organizações, v. 12, p. 1-21, 2018. Disponível em:<<https://www.redalyc.org/journal/2352/235257403003/235257403003.pdf>> Acessado em: out, 2022.

PEIXOTO, F. D. M. F. *et al.* **A Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Apoio à Tomada de Decisão:** uma Pesquisa de Campo com Microempresas do Comércio Varejista de Materiais de Construção. Revista Paraense de Contabilidade, v. 4, n. 3, p. 78-89. 2019. Disponível em: <<http://bdta.ufra.edu.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/A%20contabilidade%20gerencial%20como%20ferramenta%20de%20apoio%20%20C3%A0%20tomada%20de%20decis%C3%A3o%20...pdf>> Acessado em: out, 2022.

RAMOS, M. R. **Power Business Intelligence como ferramenta na gestão de processos:** um estudo de caso na Empresa Alfa. 2018. Disponível em: <<https://repositorio.uema.br/jspui/bitstream/123456789/938/1/05-%20MARIANA%20ROCHA%20OK.pdf>> Acessado em: out, 2022.

REIS, E. A.; REIS, I. A. **Análise descritiva de dados.** Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG, v. 1, 2002.

RIKHARDSSON, P.; YIGITBASIOGLU, O. Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus. **International Journal of Accounting Information Systems**, 29, 37–58, 2018. Disponível em: <<https://eprints.qut.edu.au/117438/1/2018%2B02%2BRikhardsson%2Band%2BYigitbasioglu%2BIIAIS%2BAccepted%2Bmanuscript.pdf>> Acessado em: Out, 2022.

SANTOS, F. A. **Contabilidade:** com ênfase em micro, pequenas e médias empresas Windsor Espenser Veiga. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

SANTOS, M. Y.; RAMOS, I. **Business Intelligence - Tecnologias da Informação na Gestão de Conhecimento** (2a ed.). Lisboa: FCA, 2009.

SASSI, R. J. **Data Webhouse E Business Intelligence Operacional:** Revisitando a Tecnologia E Analisando As Tendências Do Armazém De Dados. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Carlos, Brasil, 2010.



SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; Revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

SEAH, M. Y.; HSIEH, M. H.; WENG, P. **A case analysis of Savecom: The role of indigenous leadership in implementing a *business intelligence* system**. *International Journal of Information Management*, v. 30, n. 4, p. 368–373, 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401210000575>> Acessado em: out, 2022.

SILVA, L. P. D. *et al.* **Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação**. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 20, n. 3, p. 401-420, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/LxzhjhTBYztRXPhzGrHTgj/abstract/?lang=pt>> Acessado em: out, 2022.

TURBAN, S.; DAYAL, U.; NARASAYYA, V. **An overview of *business intelligence* technology**. *Communications of the ACM*, v. 54, n. 8, p. 88-98, 2011. Disponível em: <<https://cacm.acm.org/magazines/2011/8/114953-an-overview-of-business-intelligence-technology/abstract>> Acessado em: Out, 2022.

CAPÍTULO 10

INFLUENCIADORES DIGITAIS NO MARKETING PESSOAL E DAS EMPRESAS: UMA DAS FORMAS MAIS PODEROSAS DE DIVULGAÇÃO DE MARCAS E CONQUISTAS DE CLIENTES

Gabriel Jordan Costa

RESUMO

Esta pesquisa é fundamentada na revisão bibliográfica, e tem como objetivo descrever o termo influenciador digital. Apresenta uma abordagem sobre o *marketing* pessoal e das empresas realizado por meio do influenciador digital. A análise do estudo é baseada no discurso da mídia em relação a esse sujeito contemporâneo. Como resultados, percebe-se que diante da liberdade e facilidade possibilitadas pela *internet*, o conteúdo vai se tornando uma das principais ferramentas utilizadas pela marca no seu planejamento de *marketing* no ambiente digital. Nesse contexto, os influenciadores digitais têm se destacado como sujeitos em determinadas redes sociais, que conseguem aglomerar e influenciar milhares, em muitos casos, milhões de pessoas. Conclui-se que algumas marcas e produtos começam a investir parte do seu orçamento de *marketing* e comunicação e se aproximam desses influenciadores como forma de transmitir a sua mensagem sem passar pela rejeição do público em relação à publicidade tradicional. Nesse rumo, as empresas associam a empatia desses influenciadores à mensagem que desejam transmitir.

PALAVRAS-CHAVE: Influenciador Digital. *Marketing* Pessoal. *Marketing* das Empresas.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais as instituições têm trabalhado a imagem da empresa a uma cultura organizacional que aperfeiçoa e norteia seus objetivos. As marcas funcionam como uma referência de atributos físicos e emocionais que são associadas às instituições.

Uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. [...] Ela pode trazer até seis níveis de significado: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e usuário. O desafio de estabelecer uma marca é desenvolver profundas associações positivas em relação a ela (KOTLER *apud* ENDEAVOR, 2014, p. 9).

Uma marca precisa se diferenciar dos seus concorrentes tanto pelo visual quanto pela qualidade do serviço e qualificação dos profissionais, mas, sobretudo, pela construção e consolidação de sua identidade. O *marketing* de conteúdo objetiva conectar as marcas ao seu público alvo por meio de informação ou de entretenimento relevante. Para ter sucesso em um mercado tão competitivo, é imprescindível investir no *branding* e no *marketing* de conteúdo.

O *branding* é desenvolvido pelo profissional de *marketing* e corresponde às estratégias planejadas para atrair consumidores e convertê-los em fãs da marca. É definido como “o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela” (AAKER *apud* ENDEAVOR, 2014, p. 9).



Por meio de um conteúdo de interesse, a marca é desvendada ao consumidor de forma deleitosa e apropriada. É uma prática acertada no sentido de gerar empatia e tornar-se parte do dia-a-dia do indivíduo, não como uma propaganda agressiva e fadigosa, mas como informação e entretenimento.

2. INFLUENCIADORES DIGITAIS

Com o completo livre-arbítrio e a facilidade possibilitada pela *internet*, o conteúdo vai se contornando numa das principais ferramentas utilizadas pela marca no seu planejamento de *marketing* no ambiente digital. Nesse cenário, alguns indivíduos têm se destacado em algumas redes sociais, reunindo e influenciando milhares, em alguns casos, milhões de pessoas: são os influenciadores digitais. O marco acena para aquelas pessoas que se sobressaem nas redes e que são donas de uma competência de saber movimentar um grande número de seguidores, inventariando opiniões e comportamentos e até mesmo criando conteúdos que sejam exclusivos. A exibição de seus modos de vida, experiências, opiniões e gostos fazem com que ocorra uma grande repercussão em determinados assuntos.

O lance é que todo influenciador digital não deixa de ser um formador de opinião, é um termo que tocaria melhor para amoldar-se aquelas pessoas que fazem parte de um nicho muito específico e, dentro deste grupo, têm um alfarrábio de conexões superior à média das pessoas que pertencem a esse nicho. Para Caldas (2017), o *YouTube* brota como campeão de influenciadores digitais. Um influenciador na plataforma de vídeos que tenha mais de 7 milhões de seguidores pode ganhar até US \$300 mil. No *Facebook e Instagram*, essa quantia cai para US \$187 mil e US \$150 mil, respectivamente. Importante destacar que os Influenciadores Digitais, são pessoas que influenciam outras pessoas nas decisões de compras, por meio da criação de conteúdo em prol das marcas, fazendo com que elas se consolidem ou se reposicionem num mercado cada vez mais competitivo.

2.1. *Marketing* das empresas por meio dos influenciadores digitais

Para Ciriaco (2018), as redes sociais são utilizadas por cerca de 3,2 bilhões de pessoas (42% de todo o mundo). Os telefones móveis são usados por 5,1 bilhões de indivíduos ao redor do globo (68% da população global). Além disso, quase todas as pessoas que usam redes sociais o fazem pelo *smartphone*: 2,9 bilhões de pessoas (39% da população mundial). Importante destacar que é uma forma de humanizar a marca da empresa, porque é uma pessoa que está falando sobre um determinado produto ou serviço de uma determinada empresa, e, não uma empresa falando dela própria.



À primeira vista, no modelo tradicional de publicidade, as empresas contam com as personalidades e personagens do público para divulgar seus produtos. Da mesma forma, a publicidade tradicional geralmente depende de celebridades para as vendas, desde o início. Em suma, por muito tempo esse padrão permaneceu inalterado, até que o advento da *Internet* permitiu o florescimento do conceito de interação.

Na era do *marketing* digital, com todas as redes sociais, *blogs* e outros meios de produção de conteúdo, as pessoas com muitos seguidores têm um grande papel na decisão de compra dos consumidores. Dessa forma, os profissionais de *marketing* começaram a apostar em parcerias com esses influenciadores para transmitir informações benéficas à sua marca por meio do *marketing* de influência (BLOGE AGENCE, 2022, p. 01).

Ciriaco (2018, p. 1) afirma que, “mais da metade da população mundial já conta com acesso à *internet*, aponta o último relatório Digital em 2018, divulgado pelos serviços *online Hootsuite e We Are Social*”. Acrescenta ainda que “de acordo com as duas companhias, [são] mais de 4 bilhões de pessoas conectadas à rede, enquanto as estimativas mais recentes apontam para uma população global de 7,6 bilhões de seres humanos”.

Em maio [de 2022], a Nielsen Media Research divulgou um relatório que apontava que o Brasil possui, em média, 500 mil influenciadores digitais, ou seja, pessoas que têm na publicação de conteúdo na *internet* sua principal fonte de renda e receitas. O número pode parecer alto para quem não é do meio, mas quem atua na esfera do *marketing* digital e nas redes sociais não hesita em afirmar que esse dado da Nielsen está subestimado e que, na realidade, há milhões de pessoas, no Brasil, atuando como produtores de conteúdo digital.

Diante dessa nova carreira, que vem atraindo tanto a atenção e o interesse de jovens – e também das marcas – o setor de *marketing* também vem se movimentando. Já há alguns anos, as agências passaram a se especializar em criação e planejamento de *marketing* de influência, procurando conectar produtores de conteúdo a marcas que queiram aproveitar seu alcance para alcançar seu público-alvo (SACCHITIELLO, 2022, p. 01).

Para as empresas, os influenciadores digitais são as melhores estratégias de *marketing* dos últimos anos, pois consagram a confiança e o engajamento que o influenciador tem com seu público para divulgarem e venderem suas marcas. As empresas de uma certa forma, possuem profissionais que procuram esses influenciadores que são engajados e que conseguem conquistar o público certo para suas marcas. Quando encontram esses influenciadores, fazem parcerias, para que possam desenvolver por meio deles, o *marketing* mais diretamente possível, pois os influenciadores digitais são os que conseguem falar e conquistar o consumidor diretamente pelas redes sociais, e numa velocidade incrível, muito diferente da velocidade da Televisão.

As parcerias das empresas com os influenciadores digitais podem ser por meio de contratos, e estes são pagos para elaborarem conteúdos sobre produtos ou serviços nas redes sociais. Considerando que no *marketing* de influência, o mais importante é a influência do influenciador digital, que está divulgando o produto ou serviço da empresa. A influência não é medida apenas com números de seguidores ou curtidas, porque esses podem ser comprados ou

artificialmente manipulados. Diante disso, a influência tem a ver com três fatores, quais sejam: 1) Tamanho da audiência; 2) Engajamento com essa audiência; e, 3) Relevância para o mercado. E é a junção e interação desses três fatores que determinam o tanto de influência que um influenciador tem nas redes sociais. Por isso, existe mais de um tipo de influenciador digital (ROCHA, 2018).

O planejamento e estratégia são fundamentais na hora de escolher o influenciador para determinada campanha de *marketing*. É necessário ter a compreensão de que número de seguidores não significa tudo nas redes sociais. O público do influenciador precisa ser o mesmo público da empresa, com os mesmos interesses e objetivos de compra de produtos. Para tanto, a empresa interessada no trabalho de um influenciador, tem de fazer um planejamento profundo da pessoa e do perfil, saber o que ela fala e para quem ela fala, antes de contratar seus serviços.

2.1.1 Marketing Pessoal dos Influenciadores Digitais

Os influenciadores digitais são extremamente importantes para os negócios das empresas darem certo. Mas, antes de a empresa realizar parcerias, elas precisam ter o conhecimento de que têm diferentes tipos de influenciadores. Segundo Bia Granka (2016), co-fundadora do *YouPix*, existem sete tipos, e podem ter surgido de duas formas quais sejam: 1) Os influenciadores nascidos e criados na *internet*, chamados de nativos, conquistam e fidelizam o público nas redes sociais, como *YouTube*, *Instagram*, *Snapchat*; e, 2) Os influenciadores que eram conhecidos em outras mídias e vieram para a *internet*, por exemplo: celebridades, jornalistas, atores, atrizes, cantores e cantoras.

Rahme (2017) apud Davies e Oliva (2019), afirma que,

Com a crescente competitividade e desmistificação do *marketing* pessoal a partir do conhecimento real de seu significado, ele passou a ser aceito no mercado, posicionando-se como parte da gestão da carreira e desenvolvimento pessoal e profissional. Pode-se então caracterizar o *marketing* pessoal como um conjunto de estratégias e ações individuais que visam a transmitir uma imagem relevante para atrair e desenvolver contatos e relacionamentos significativos.

A construção de uma imagem positiva na perspectiva das pessoas passa pelas seguintes etapas:

Autoconhecimento: capacidade do indivíduo conhecer a si próprio; Visão de futuro: saber o que o indivíduo quer;

Autodesenvolvimento: definição clara do que quer e como superar os desafios e aproveitar as oportunidades;

Relacionamentos: manutenção de relacionamentos saudáveis e que impulsionam seu desenvolvimento pessoal e coletivo;

Comunicação: nível de efetividade com que as verdades são transmitidas aos outros e se há algum resultado positivo no impacto causado (DAVIES; OLIVA, 2022, p. 32).

Conforme Rocha (2018), no que compete aos tipos de influenciadores digitais, podem ser caracterizados como:



1) *Top Celeb*: são os influenciadores de temas mais gerais, não trabalham com nichos muito específicos. São ótimos se o que se quer é despertar a consciência do público sobre sua marca. Mas não necessariamente convertem muitas vendas, já que os temas e o público são mais gerais. Não têm muita segmentação;

2) *Fit Celeb*: é o influenciador digital que tem absolutamente tudo a ver com a marca da respectiva empresa. O que significa que o público dessa pessoa também é o seu público. A empresa por meio do influenciador digital tem muito mais chance de despertar a consciência do consumidor sobre sua marca. Nesse tipo de influenciador digital o cachê é alto;

3) Autoridade: esse tipo de influenciador é bastante de nicho. Ele é especialista naquilo que fala e tem muita credibilidade. O tamanho do público não é tão expressivo quanto dos tipos *Top Celeb* e *Fit Celeb*, mas isso não significa que ele não seja valioso para os negócios de uma empresa. Ele converte, além de ajudar na percepção do público sobre determinada marca;

4) Ecossistema: nesse caso, a parceria não é com um, mas com vários influenciadores do mesmo tema. Por exemplo, se a empresa tem um restaurante ou vende um curso de confeitaria, pode fazer parceria com vários influenciadores do nicho da culinária. A grande diferença entre essa galera e a autoridade é que o ecossistema tem um poder muito maior de repercussão. No caso, serão várias pessoas *experts* naquele assunto apoiando a marca de determinada empresa. O ecossistema promove o *status* de onipresença para a marca da empresa;

5) *Trendsetter*: esses são aqueles que defendem uma causa e têm muito respeito por isso, estão sempre ligados no que está rolando no mundo. São os influenciadores ideais para trabalhar o posicionamento da marca de uma determinada empresa. Os valores desses influenciadores são muito nítidos. Eles não vão aceitar trabalhar com marcas que vão contra os princípios que eles divulgam. A credibilidade deles é muito alta;

6) Jornalista: esse é o tipo de influenciador digital que já era conhecido nas outras mídias, seguiu o fluxo e agora está na *internet*, e por já ser famoso, consegue atingir muita gente de uma vez. O que é ótimo para despertar a consciência do público sobre a marca de uma determinada empresa. Mas, assim como os *Top Celeb*, trabalham com temas muito gerais, esse não é o tipo de influenciador digital que vai servir para uma empresa que tenha seu foco em conversão;

7) Público interno: são pessoas de dentro da empresa que trabalham como micro-influenciadores para deixar uma imagem positiva da marca. Também têm o papel de humanizar a marca e dar uma cara para a empresa. O alcance é pequeno, mas a relevância é grande. Esse



tipo de influenciador não chega até milhões de pessoas, mas tem um diferencial ao seu lado: a visão de dentro da empresa.

Para Cabral (2022), o *marketing* pessoal deve acrescer um maior valor na imagem pessoal de quem dela se utiliza. Trata-se de auxiliar a condução do sucesso de uma marca pessoal. Para tanto se busca suscitar interesse das pessoas, traçando trajetórias onde há uma preocupação com a imagem que é passada.

Kotler e Armstrong (2003) *apud* Cabral (2017), afirmam que:

Fazer *marketing* é satisfazer as necessidades do cliente. O *marketing* também pode ser visto como um processo social e gerencial através dos quais indivíduos e grupos conseguem aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros (CABRAL, 2022, p. 10).

Para Persona (2022) A pessoa procura desenvolver seu *marketing* pessoal visando uma profissão ou atuação no mercado, é importante que ela conheça esse mercado e também suas próprias aptidões. O *marketing* pessoal *online* necessitará ser espelho da imagem pessoal do influenciador como profissional e por isso, itens como cuidado com a aparência dos seus canais, prestação nos *feedbacks* e igualmente qualidade do conteúdo que é publicado refletirão em quem é o influenciador e os resultados que produz com seus trabalhos.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O incremento de aplicativos comunicacionais e redes sociais digitais disponibilizados na *internet*, alcançam milhões de usuários em questão de meses. A apropriação dessa tecnologia consente que o indivíduo crie e compartilhe fotos, vídeos, textos e outros tipos de conteúdos entre os outros utilizadores conectados na mesma rede.

Nesse caminho, os influenciadores digitais são indivíduos que apoderam-se de uma audiência fiel por meio da produção e do compartilhamento de conteúdo. Esses influenciadores têm se destacado em algumas redes e têm a competência de movimentar milhares de pessoas, em alguns casos, milhões de seguidores.

Os influenciadores digitais são capazes de entusiasmar, moderar apreciações, comportamentos e opiniões, imprimir certeza, confiança, e servem de referência para os indivíduos que os acompanham. Essas personalidades têm uma ampla eficácia de influência sobre seus públicos que geram competição entre as marcas para vê-las usando ou endossando seus produtos e serviços.

Algumas marcas e produtos começam a investir parte do seu orçamento de *marketing* e comunicação e se aproximam desses influenciadores como forma de passar a sua mensagem

sem passar pela rejeição do público em relação à publicidade tradicional. Nesse rumo, as empresas associam a empatia desses influenciadores à mensagem que desejam transmitir.

REFERÊNCIAS

BLOGEAGENCE. Marketing de Influência: entenda o que é e se sua empresa deve investir. *Posted by* Rodrigo. On 31 maio, 2022. In Assessoria de Imprensa. **Marketing Digital**. Disponível em: <<https://www.eagence.com.br/blog/marketing-de-influencia-entenda-o-que-e-e-se-sua-empresa-deve-investir/>>. Acesso em: <28 set 2022>.

CABRAL, M. S. **Marketing pessoal e a vida das influenciadoras digitais de João Pessoa** / Suellen Cabral Mouta. – João Pessoa, 2017. 37f. UFPB/CCSA/BS CDU:658(043.2). Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/11544/1/SCM28082018.pdf>>. Acesso em: <28 set. 2022>.

CALDAS, E. **Revista revela quanto ganham os maiores influenciadores digitais do mundo**. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/colunas/Tecneira/noticia/2017/04/revista-revela-quanto-ganham-os-maiores-influenciadores-digitais-do-mundo.html>>. Acesso em: <16 de set. 2022>.

CIRIACO, D. **Mais de 4 bilhões de pessoas usam a internet ao redor do mundo**. Disponível em: < <https://www.tecmundo.com.br/internet/126654-4-bilhoes-pessoas-usam-internet-no-mundo.htm>. >. Acesso em: <14 de set. 2022>.

DAVIES, F. R.; OLIVA, R. **O marketing pessoal dos influenciadores digitais**. DOI: 10.25110/receu.v20i1.6942. ISSN 1982-1115 Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 20, n. 1, p. 27-41, jan./jun. 2019. Disponível em: < <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/6942/3822> >. Acesso em: <28 set. 2022>.

ENDEAVOR. **Branding: qual a alma da sua empresa?**. Brasil, sem editor, act. 14-06-2014. [Consult. 10 julho 2016]. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/90515291/influenciadores-digitais-e-as-redes-soci/2>>. Acesso em : <10 de set. 2022>.

PERSONA, M. **MARKETING PESSOAL – Entrevista Mundo do Marketing**. Disponível em:<https://www.mariopersona.com.br/entrevista_mundo_marketing.html>. Acesso em: <28 de set. 2022>.

ROCHA, H. **Tudo sobre Influenciadores Digitais: a melhor ponte entre sua marca e seus clientes**. Disponível em:<<https://klickpages.com.br/blog/influenciadores-digitais/>>. Acesso em: <28 de set. 2022>.

RAHME, L. H. **Comunicação, marketing e novas tecnologias na gestão de pessoas**. Curitiba, InterSaber, 2017.



SACCHITIELLO, B. **Formação de influenciadores se torna filão de negócios no marketing.** Publicado no dia 8 de julho de 2022 às 17h08. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2022/07/08/formacao-de-influenciadores-se-torna-filao-de-negocios-no-marketing.html>>. Acesso em: <28 set. 2022>.

CAPÍTULO 11

PECULIARIDADES DA EDUCAÇÃO NA FRONTEIRA BRASIL-URUGUAI: UM OLHAR SOBRE ESTUDANTES (I) MIGRANTES A PARTIR DA PERSPECTIVA LEGAL⁹

Geovana Gabriela Bardesio
Paulo Cassanego Junior

RESUMO

Este estudo aborda a presença de alunos (i)migrantes fronteiriços uruguaios em uma instituição escolar pública brasileira, localizada na cidade brasileira de Sant’Ana do Livramento, RS. O objetivo foi conhecer a representatividade e o perfil destes alunos (i) migrantes fronteiriços, a partir da perspectiva legal, que regulamenta o seu ingresso na instituição educativa (Lei N° 6.815, de 19 de Agosto de 1980, a qual regulamenta a situação jurídica do estrangeiro no Brasil e Decreto N° 5.105, de 14 de Junho de 2004, o qual promulga o Acordo entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Oriental do Uruguai para Permissão de Residência, Estudo e Trabalho a Nacionais Fronteiriços Brasileiros e Uruguaios, de 21 de agosto de 2002). Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso quantitativo-descritivo (YIN, 2010), que utilizou como técnica de levantamento de dados a pesquisa documental (GIL, 2010), consultando as informações disponíveis no arquivo de matrículas da instituição escolar. Foram pesquisadas 802 fichas de matrículas de alunos pertencentes às modalidades de ensino fundamental e médio referentes ao ano de 2011, observando os documentos: certidão de nascimento dos alunos; comprovante de residência; documento de identidade apresentado; e, em caso de transferência, a origem dos estudos cursados e o documento apresentado à escola para a realização da matrícula para estabelecer o número de alunos que tem vínculos com o Uruguai. Como resultado obteve-se que, os alunos uruguaios matriculados na escola, não configuram uma representatividade elevada em relação ao número total de estudantes da instituição. Em compensação é elevada a participação de alunos que mantém vínculos, de diferentes naturezas, com o Uruguai, estes representam quase 20% do total de educandos. O perfil destes (i) migrantes demonstra que a maioria possui vínculos consanguíneos com uruguaios, sendo filhos de pai e/ou mãe uruguaios; 43 estudantes moram no Uruguai e estudam na instituição; 25 alunos ingressaram na escola transferidos do sistema educativo uruaio. Com este estudo foi possível perceber que os diferentes marcos normativos, que legalizam a presença destes alunos na instituição escolar, cumprem apenas o papel de “abrir as portas” nas escolares públicas para os alunos imigrantes, estes não se referem a forma como as instituições escolares devem prosseguir para acolher estes alunos e desenvolvê-los considerando as suas especificidades culturais. Os habitantes desta fronteira convivem com a tênue linha que divide a legalidade e a ilegalidade no território, o que se reflete nas relações cotidianas e nos centros educacionais, como demonstra neste estudo.

PALAVRAS CHAVE: Educação. Legislação. Fronteira.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo se desenvolve na chamada “*Fronteira da Paz*”, que é formada pelas cidades de Sant’Ana do Livramento, no Brasil, e Rivera, no Uruguai. As cidades apresentam ligações históricas muito fortes e, desde que foram fundadas, um intenso trânsito migratório diário entre a sua população é observado na localidade. Estas dividem um espaço físico urbanizado ininterrupto, que pelo caráter internacional da urbanização adquire o status de Conurbação

⁹ Este artigo foi originalmente publicado nos anais do I Congresso Brasileiro de Geografia Política, Geopolítica e Gestão do Território, organizado pela PUC-Rio em 2014.



Binacional. Em razão desta característica, o controle migratório é dispensável para a circulação de pessoas no núcleo urbano de ambas as cidades. Os postos oficiais para tal finalidade encontram-se afastados da linha de demarcação da fronteira internacional. Tal especificidade viabiliza a livre circulação de pessoas nestes territórios influenciando a incidência de uma miscigenação entre os indivíduos que habitam a região, tornando comum que, na Fronteira da Paz, as famílias tenham composição binacional, com indivíduos nascidos no Brasil e no Uruguai.

Os fronteiriços de Santana do Livramento e Rivera atravessam a linha divisória para trabalhar, estudar, procurar atendimento médico, educacional ou, simplesmente, visitar familiares e amigos. Esta realidade diferenciada exigiu das autoridades de cada país, um olhar especial, traduzido em políticas públicas voltadas ao atendimento das demandas específicas da região. Conforme disponibilizado no domínio eletrônico do Ministério das Relações Exteriores, na Divisão de Atos Internacionais, Brasil e Uruguai vêm firmando, ao longo do tempo, uma série de Acordos e Tratados bilaterais que tratam de regulamentar situações específicas de fronteira (MRE, 2014). As regiões fronteiriças, além de conviver com uma realidade singular, necessitam se adequar às diferentes legislações (nacionais e binacionais) que vigoram na região.

É importante notar que, uma vez respeitados os pré-requisitos necessários e realizados todos os trâmites legais, o estrangeiro tem seus direitos assegurados pela legislação que o protege - seja no Brasil ou no Uruguai - podendo usufruir de serviços públicos no país que o acolhe, como os que se referem a serviços básicos de saúde e educação. Asseguram este direito, leis de âmbito nacional, (CF; Lei 6.815/80)¹⁰, binacional (Decreto 5.105/2004)¹¹ e multinacional (Mercosul educacional)¹², além de recomendações de nível mundial, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Ao considerar as peculiaridades legais e culturais que se apresentam na região da fronteira entre Brasil e Uruguai, este trabalho se desenvolveu com o objetivo de conhecer a

¹⁰ Constituição Federal de 1988 e Estatuto Jurídico do Estrangeiro no Brasil de 1980 são exemplos de Legislações brasileiras que consideram os direitos dos estrangeiros, mas não são as únicas nem as primeiras. A primeira legislação específica para o estrangeiro no Brasil foi o Decreto-lei nº. 406, de 4 de maio de 1938, que dispõe sobre a entrada de estrangeiros no território nacional.

¹¹ Acordo entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Oriental do Uruguai para Permissão de Residência, Estudo e Trabalho a Nacionais Fronteiriços Brasileiros e Uruguaios é apenas um dos muitos acordos celebrados entre os países que abrange a questão fronteiriça e os seus habitantes. A lista completa de acordos e tratados celebrada entre os países pode ser consultada eletronicamente nos *sítios web* do Ministério das Relações Exteriores do Brasil e/ou no *Centro de Información Oficial* do Uruguai.

¹² Protocolo de integração educativa e reconhecimento de certificados, títulos e estudos de nível primário e médio não técnico, documento firmado em 1994 entre os países integrantes do MERCOSUL, entre eles o Brasil, para tratar da integração educativa entre os países membros, tendo em vista que a educação é um fator fundamental no processo de integração regional.

representatividade e o perfil de alunos migrantes fronteiriços de uma tradicional escola da cidade brasileira de Sant’Ana do Livramento, a partir da perspectiva legal que regulamenta o seu ingresso na instituição.

2. PERSPECTIVA LEGAL

Neste trabalho a perspectiva legal representa a síntese das principais disposições legais acerca do direito à educação, em diferentes níveis. A partir destes, analisa-se a situação dos migrantes fronteiriços em Sant’Ana do Livramento. A continuação apresenta-se um retrospecto de disposições internacionais que tratam da educação.

2.1. Disposições internacionais sobre o direito a educação

A educação é considerada essencial para a formação da sociedade. Por esse motivo, ao longo do tempo, a questão educativa esteve, e continua estando, presente nos debates políticos nacionais e internacionais. Como resultado destes debates, tem-se, por exemplo, a discussão do tema em encontros e convenções e a firma de pactos e acordos no âmbito internacional. Os quais reforçam o desejo, de diferentes países, de que a educação seja um direito de todos e que proporcione o pleno desenvolvimento do educando a partir do respeito das liberdades individuais. O resultado de alguns destes debates pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1: Disposições Internacionais sobre a Educação.

Ano	Documento	Conteúdo	Pontos destacados no documento
1948	Declaração Universal dos Direitos Humanos	Artigo 26	Toda pessoa tem direito à instrução [...]. (Artigo XXVI). A instrução será orientada no sentido do pleno desenvolvimento da personalidade humana e do fortalecimento do respeito pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais. A instrução promoverá a compreensão , a tolerância e a amizade entre todas as nações e grupos raciais ou religiosos, e coadjuvará as atividades das Nações Unidas em prol da manutenção da paz. (Artigo XXVI)(grifo nosso).
1966	Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais	Artigo 13 e 14	Os Estados Partes do presente Pacto reconhecem o direito de toda pessoa à educação. Concordam em que a educação deverá visar o pleno desenvolvimento da personalidade humana e do sentido de sua dignidade e fortalecer o respeito pelos direitos humanos e liberdades fundamentais . Concordam ainda em que a educação deverá capacitar todas as pessoas a participar efetivamente de uma sociedade livre, favorecer a compreensão, a tolerância e a amizade entre todas as nações e entre todos os grupos raciais, étnicos ou religiosos e promover as atividades das Nações Unidas em prol da manutenção da paz. (Artigo XIII)(grifo nosso).

1968	Convenção relativa a luta contra a discriminação no campo do ensino	Todo o documento	Conceder aos estrangeiros que residirem em seu território o mesmo acesso ao ensino que o concedido aos próprios nacionais (Artigo IV, e)(grifo nosso)
1990	Convenção sobre os direitos da criança	Artigos 28 e 29	Imbuir na criança o respeito aos seus pais, à sua própria identidade cultural, ao seu idioma e seus valores, aos valores nacionais do país em que reside , aos do eventual país de origem , e aos das civilizações diferentes da sua (Artigo 29, e) (grifo nosso)
2000	Declaração de Dakar. Educação para todos. (Cúpula Mundial de Educação)	Todo o documento	Assegurar que as necessidades de aprendizagem de todos os jovens e adultos sejam atendidas pelo acesso equitativo à aprendizagem apropriada, à habilidades para a vida e à programas de formação para a cidadania (Art. VII, III)(grifo nosso).

Fonte: Viera (2012, p. 75).

O documento mais importante que aborda, em âmbito internacional, o direito à educação é a Declaração Universal dos Direitos Humanos, firmado em 1948. Esta declaração reconhece a educação como um direito de todos. Sendo este, o preceito básico de todas as disposições nacionais e internacionais firmadas posteriormente. As quais, passaram a abordar situações específicas, antes subentendidas dentro da lógica “educação para todos” de modo “igualitário”.

Em 1968, com a Convenção Relativa à Luta Contra a Discriminação no Campo do Ensino, pela primeira vez, foi tratada de forma explícita a específica situação dos estrangeiros dentro dos sistemas educativos. O artigo IV da convenção dispõe que aos estrangeiros cabe a mesma educação que os nacionais do país em que ele se estabeleceu. Mais a diante em 1990, é possível destacar o artigo 29 da Convenção sobre os Direitos da Criança, que entre outros preceitos relacionados à perspectiva de direito a educação dos estrangeiros, realça aspectos como: o respeito à identidade cultural, aos valores nacionais do país que o acolhe e aos de seu país de origem. Em um contexto mais recente, a partir da década de 2000, as diferentes convenções realizadas e pactos firmados, corroboraram com as disposições acordadas anteriormente, estas serviram para debater as atuais demandas e traçar estratégias para o alcance de uma educação para todos.

De modo geral, os acordos e pactos estabelecidos ao longo do tempo primam pelo acesso a educação de todos e todas, mas, não dispõem de recomendações aos centros educativos sobre como atender a necessidades específicas que possam ser apresentadas pelos alunos, ou sugestões para utilizar a presença da diversidade como instrumento de contribuição para a escola, seus alunos e os métodos de aprendizagem. Do mesmo modo, se observa esta carência



nas legislações de âmbito nacional, como os observados na Lei nº 6.815 que trata da situação jurídica do estrangeiro no Brasil e é apresentada a continuação

2.2. A situação legal do estrangeiro no Brasil

No Brasil, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980 define a situação jurídica do estrangeiro no país e cria o Conselho Nacional de Imigração, regulamenta uma série de disposições acerca da entrada, admissão, saída, retorno, documentação, direitos e deveres do estrangeiro no território brasileiro. Esta lei foi regulamentada pelo Decreto nº 86.715, de 10 de dezembro de 1981, e substituindo o Decreto-Lei nº 941, de 1969. Conforme a legislação em vigor “em tempos de paz, qualquer estrangeiro poderá (...) entrar e permanecer no Brasil e dele sair, resguardados os interesses nacionais” (Art. 1º, BRASIL: 1981) sendo condicionados a eles, os interesses nacionais, a concessão de visto, sua prorrogação ou transformação (Art. 3º, BRASIL, 1981). Dessa forma, o estrangeiro que pretenda entrar legalmente no território brasileiro, fica sujeito à concessão de um visto de autorização, o qual poderá ser concedido, em diferentes modalidades (trânsito, turista, temporário, permanente, de cortesia, oficial e diplomático), após a constatação de critérios específicos.

Além destas, existe a possibilidade de naturalização, previsto na Lei nº 6.815/80 e na Constituição Federal (1988). Neste caso, o estrangeiro que cumprir com os requisitos legais exigidos adquire a nacionalidade brasileira, situação que o deixa, do ponto de vista legal, em condição igualitária¹³ com aqueles que nasceram no território brasileiro. Os direitos e deveres do estrangeiro devem respeitar o estabelecido na Constituição Federal, conforme o Art. 95 da Lei nº 6.815 “O estrangeiro residente no Brasil goza de todos os direitos reconhecidos aos brasileiros, nos termos da Constituição e das leis”. Ao consultar os termos constitucionais, tem-se a prevalência do princípio de igualdade, explicitada no artigo 5º da seguinte forma: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade” (BRASIL, 1988). A Constituição (1988) ainda assegura os chamados direitos sociais, compreendidos como o direito a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados que, por conseguinte, são estendidos também aos estrangeiros.

¹³ Sendo-lhes impedidos apenas os direitos de concorrer a cargos políticos (I - de Presidente e Vice-Presidente da República; II - de Presidente da Câmara dos Deputados; III - de Presidente do Senado Federal) e cargos de confiança (IV - de Ministro do Supremo Tribunal Federal; V - da carreira diplomática; VI - de oficial das Forças Armadas).



O artigo 97 da Lei nº 6.815/80, outorga ao estrangeiro a permissão para exercer atividade remunerada e matricular-se em estabelecimento de ensino. Esta confere ao estrangeiro, o direito de usufruir, entre outros, da prestação de serviços públicos básicos da mesma forma que os cidadãos nascidos no território brasileiro. Ainda, previsto nesta lei, tem-se a regulamentação da realidade específica das zonas de fronteira no território brasileiro. O artigo 21 da Lei nº 6.815/80 dispõe que,

ao natural de país limítrofe, domiciliado em cidade contígua ao território nacional, respeitados os interesses da segurança nacional, poder-se-á permitir a entrada nos municípios fronteiriços a seu respectivo país, desde que apresente prova de identidade (BRASIL, 1980, n.p.).

Esta permissão é válida, para o estrangeiro que pretenda exercer atividade remunerada ou freqüentar estabelecimento de ensino nos municípios fronteiriços. Nestas condições, poderá ser concedido um documento especial, que o caracteriza como fronteiriço e, quando for o caso, carteira de trabalho e previdência social. Entretanto, este documento não outorga o direito de residir ou afastar-se dos limites territoriais dos municípios de fronteira (BRASIL, 1980).

As disposições constantes nesta Lei, ao considerar a zona de fronteira entre Brasil e Uruguai, tiveram as suas prerrogativas estendidas pelo estabelecido no Acordo Bilateral para a Permissão de Residência, Estudo, e Trabalho a Nacionais Fronteiriços Brasileiros e Uruguaios, em vigor desde 2004, uma vez que este acordo confere ao fronteiriço, direito de residência. Na continuação, apresenta-se o referido acordo de forma mais ampla.

2.3. Acordo permissão residência, estudo e trabalho

Em 21 de agosto de 2002 foi celebrado o *Acordo entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Oriental do Uruguai para Permissão de Residência, Estudo e Trabalho a Nacionais Fronteiriços Brasileiros e Uruguaios*, o qual entrou em vigor através do decreto Nº 5.105, de 14 de junho de 2004. Resultado de uma nítida tentativa das autoridades de regulamentar ações cotidianas das regiões fronteiriças de sua abrangência¹⁴, o acordo reconhece e legitima necessidades específicas das populações fronteiriças. Ele concede permissão para ingressar, residir, estudar e trabalhar na localidade fronteiriça do país vizinho e prevê ações específicas respeito à previdência social e a concessão de documento especial de fronteiriço a estrangeiros residentes em localidades fronteiriças (BRASIL, 2004).

¹⁴ As disposições do referido acordo abrangem as cidades de: Chuí (BR)/Santa Vitória do Palmar(UY); Jaguarão (BR)/Rio Branco (UY); Aceguá (BR)/Aceguá (UY); Sant'Ana do Livramento (BR)/Rivera (UY); Quaraí (BR)/Artigas (UY) e Barra do Quaraí (BR)/Bella Unión (UY).

Este acordo é o reconhecimento das autoridades do Brasil e do Uruguai de que “as fronteiras que unem os dois países constituem elementos de integração de suas populações”, ao mesmo tempo em que a firma de um pacto desta natureza representa “o desejo de acordar soluções comuns com vistas ao fortalecimento do processo de integração entre as Partes” (BRASIL, 2004). O referido acordo, também, elucida a importância de contemplar soluções deste caráter através de instrumentos jurídicos de cooperação em áreas de interesse comum, como a circulação de pessoas e o controle migratório (BRASIL, 2004).

A principal disposição do referido acordo foi à criação do Documento Especial de Fronteiriço (DEF). O DEF concede ao solicitante a permissão necessária para residir e/ou desenvolver atividade de subsistência ou estudantil no limite de até 20 km da faixa de fronteira do país vizinho nas localidades de abrangência do acordo. No período de realização desta pesquisa não havia dados relativos ao número de expedições do documento, disponibilizados publicamente, motivo pelo qual se recorreu aos órgãos competentes para requerer tal informação. Assim, de acordo com dados fornecidos aos pesquisadores, pela Política Federal de Sant’Ana do Livramento, em 31 de agosto de 2010 e por documento expedido pela *Dirección Nacional de Migración*, cedido pelo Consulado Brasileiro no Uruguai aos pesquisadores em Setembro de 2010, nas cidades de Sant’Ana do Livramento (Brasil) e Rivera (Uruguai), desde o período de entrada em vigor do acordo até o ano de 2010 as emissões de DEF foram as seguintes:

Tabela 1 : Histórico estatístico de emissões do DEF nas cidades de Sant’Ana do Livramento e Rivera.

Nº de documentos emitidos./país	Ano de emissão							Total
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Brasil – S. do Livramento	113	25	210	173	292	397	245 ¹	1455
Uruguai – Rivera	108	38	39	59	23	5	14 ²	286
Total de Emissões	221	3	49	232	315	402	259	1741

Fonte: Viera (2012).

Legenda:

1- Número de DEF expedidos até 31 de agosto de 2010;

2- Número de DEF expedidos até 28 de julho de 2010.

É considerável o número de pessoas residentes na fronteira da Paz que possuem o DEF, consequentemente estas podem exercer o direito de morar, trabalhar ou estudar no país vizinho. Por sua vez, o número de uruguaios que procura por esse direito é superior ao número de brasileiros. Ressalta-se que os órgãos responsáveis pela emissão do DEF, tanto em Sant’Ana do Livramento (Brasil) como em Rivera (Uruguai), não possui registros sobre a intencionalidade com a qual o fronteiriço procura tramitar o documento.



Este acordo e o DEF representam um importante avanço nas relações bilaterais entre Brasil e Uruguai e, principalmente, um mecanismo facilitador e regulamentador do cotidiano fronteiriço. Mas, para além de todas as regulamentações até aqui apresentadas, tem-se ainda disposições específicas, criadas a partir de uma demanda local para a cidade de Sant’Ana do Livramento, como mostrado a continuação.

2.4. Especificidades da legislação local

A partir de uma demanda local, o Ministério da Público do estado do Rio Grande do Sul emitiu uma recomendação à 19ª Coordenadoria Regional de Educação da cidade de Sant’Ana do Livramento em 27 de fevereiro de 2002, a respeito da realização de matrícula em instituição de ensino pública de alunos de nacionalidade uruguaia, residentes no Brasil. Conforme Ofício nº 08/02 2º PJCiv, o documento apresenta o seguinte conteúdo:

[...] solicito a vossa Senhora que seja recomendado as direções dos estabelecimentos de ensino no sentido do recebimento de matrículas de alunos de nacionalidade uruguaia, residentes no Brasil, sobretudo as referentes ao ensino fundamental, ainda que desacompanhados da documentação pertinente, em especial da carteira de estudante estrangeiro, ante as disposições constantes no ECA e que asseguram todas as oportunidades e facilidades a criança e ao adolescente a fim de garantir direitos fundamentais, a exemplo do direito a educação (MINISTÉRIO PÚBLICO, 2002, n.p.) (grifo nosso).

Esta recomendação reconhece e legitima a realidade fronteiriça e suas especificidades. A dispensa de documento para a admissão da criança uruguaia em estabelecimento de ensino brasileiro demonstra que a fronteira é, de fato, um contexto diferenciado e que as leis existentes, ainda não conseguiram legalizar a prática cotidiana da localidade em toda a sua abrangência.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso quantitativo-descritivo (GIL, 2010; YIN, 2010) realizado em uma tradicional escola pública de Santana do Livramento. RS, Brasil, devido ao fato desta localizar-se geograficamente próximo a linha de demarcação de fronteira internacional, distância geográfica que viabiliza a procura de migrantes fronteiriços em obter educação nesta escola. A pesquisa foi desenvolvida a partir de informações disponibilizadas pela direção da escola através da permissão para pesquisa no arquivo de matrículas da mesma. A partir desta permissão foi realizada uma pesquisa documental (GIL, 2010) durante o mês de novembro de 2011. Ao todo, foram pesquisadas 802 fichas de matrículas de alunos pertencentes às modalidades de ensino fundamental e médio, onde foram observados os seguintes documentos: certidão de nascimento dos alunos; comprovante de residência; documento de identidade apresentado; e, em caso de transferência, a origem dos

estudos cursados, além da própria ficha de matrícula, para estabelecer o número de alunos que tem vínculos com o Uruguai e classificar o tipo de vínculo estabelecido, para assim traçar o perfil dos migrantes fronteiriços da escola.

Quanto às limitações apresentadas por este estudo, destaca-se a inviabilidade temporal de realizar a pesquisa no acervo completo da instituição, uma vez que o banco de dados é físico, classificado por ordem alfabética e abriga às matrículas de todos os ex-alunos, motivo pelo qual, optou-se em restringir o período de abrangência do estudo, para o ano de 2011, devido ao fato das matrículas referentes a este período encontrarem-se em outra base de dados.

4. RESULTADOS

Quanto a representatividade dos alunos na escola, em 2011, a escola, localizada na cidade de Sant'Ana do Livramento, RS, tinha 802 alunos regularmente matriculados, distribuídos, respectivamente, nas modalidades de ensino fundamental (461) e médio (341). Deste total, foi verificado que, quase 20% dos alunos possuem algum tipo de vínculo com o país vizinho, Uruguai. Como mostra a tabela 2.

Tabela 2: Alunos com vínculo com o Uruguai.

Alunos matriculados em 2011 EF/ EM	Nº alunos	% Alunos
Alunos sem vínculos com o Uruguai	659	82,17
Alunos com vínculos com o Uruguai	143	17,83
Total de Alunos	802	100,00

Fonte: Viera (2012).

Chegou-se a esta relação, com base na observação da ficha de matrícula dos alunos. Na certidão de nascimento de cada aluno considerou-se, não apenas a nacionalidade do aluno, mas também, a nacionalidade do pai e da mãe de cada aluno, lugar de residência e procedência escolar, em caso de transferência. Pois, entende-se que estes vínculos são capazes de influenciar a cultura e o desenvolvimento dos indivíduos, principalmente na infância e adolescência.

Uma vez identificados os alunos migrantes fronteiriços, buscou-se estabelecer critérios que fornecessem informações relacionadas ao seu perfil. Dessa forma aspectos considerados relevantes como o lugar de residência dos alunos e a sua situação escolar anterior foram considerados no levantamento. Para contabilizar o número de alunos residentes no Uruguai observou-se o comprovante de residência constante em anexo na ficha do aluno e, para identificar se a sua situação escolar estava vinculada ao sistema educacional uruguaio, a presença de documento anexo a ficha que atestasse tal vínculo. O resultado encontra-se exposto na tabela 3.

Tabela 3: Vínculo dos alunos com o Uruguai.

Série	Alunos com vínculos com o Uruguai	Tipo de vínculo estabelecido entre os alunos e o Uruguai					
		Nacionalidade Uruguiaia	Nacionalidade Transladada	Filho de pai e/ou mãe uruguaios	Filho de pai e mãe Brasileiros	Alunos Residentes No Uruguai	Alunos Transferidos do Uruguai
1F	3	0	0	3	0	0	0
2F	3	0	0	3	0	3	0
3F	8	0	0	5	3	3	1
4F	14	3	0	12	2	3	0
5F	9	3	0	9	0	4	0
6F	16	0	0	11	5	4	6
7F	18	4	3	14	4	7	6
8F	18	2	2	16	2	4	3
1M	23	6	3	21	2	5	5
2M	17	1	1	15	2	4	0
3M	14	3	0	12	2	6	4
Total	143	22	9	121	22	43	25

Fonte: Viera (2012, p. 73).

Legenda: F = Ensino Fundamental; M= Ensino Médio.

Do total de 143 alunos que mantêm vínculo constatado com o Uruguai, 22 são uruguaios nacionalizados, e 9 tiveram às suas nacionalidades, legalmente transladadas, tornando-se brasileiros ou estão em vias de transladá-la dentro do amparo da lei¹⁵ 6.015/73. O vínculo prevalecente foi o consangüíneo, 121 alunos matriculados na escola são filhos de pai e/ ou mães uruguaios, demonstrando a miscigenação existente na fronteira.

Há ainda 43 alunos, brasileiros e uruguaios, que residem no Uruguai e que atravessam a fronteira diariamente para cursar seus estudos na instituição brasileira, 25 alunos ingressaram transferidos do sistema educacional uruguaio. Este tipo de ocorrência é mais freqüente em alunos que cursavam da sexta série do ensino fundamental em diante, alunos que a partir do convívio escolar no referido sistema educativo, hábitos e costumes da cultura uruguiaia, vislumbrando conteúdos curriculares generalistas e específicos dentro da abordagem daquele contexto. O que significa o incentivo da comunicação oral e escrita em espanhol, o estudo da história, geografia, literatura e demais disciplinas voltadas ao fortalecimento dessa cultura.

¹⁵ Lei 6015/73 trata sobre os registros públicos no Brasil, em seu artigo 32, especificamente, trata sobre a Transferência de Nacionalidade, ampara os filhos de brasileiros nascidos no estrangeiros a realizar o traslado da sua nacionalidade para a brasileira.

É importante notar a influência exercida pelo vínculo mais freqüente constatado, o consanguíneo, se distingue em duas vertentes. Uma, refere-se às características de perfil que podem desenvolver os alunos que são filhos de pais e mães uruguaiois, voltando-se ao cultivo da sua cultura. A outra, diz respeito ao que se apresenta ilustrando a realidade das famílias que habitam as zonas de fronteira, ou seja, a incidência de crianças cujo pai é oriundo de um país e a mãe de outro. Neste caso, cada um trás consigo a sua “bagagem” cultural transpassando-a a seu filho, quem passa a conhecer e conviver com culturas, por vezes, completamente diversas, fazendo desta situação complexa algo natural e enriquecedor para seu próprio desenvolvimento.

A tabela 3 demonstra, de forma genérica, os vínculos existentes entre os alunos da escola e o Uruguai. Análises mais detalhadas revelariam minúcias do cotidiano fronteiriço que não estão no escopo deste trabalho. Sendo assim, seguindo a linha de análise proposta pelo presente estudo, considerou-se também o tipo de documento apresentado pelos alunos para a realização das suas matrículas na instituição durante o ano de 2011, o resultado encontra-se no quadro 2.

Quadro 2: Classificação por série dos alunos matriculados em 2011 conforme a sua nacionalidade.

Série	Quant.	Documento apresentado	Lei correspondente
Quarto ano do ensino fundamental	3 alunos uruguaiois	1 C.N	
		1 não apresentou	
		1 C.I CIE/RNE	Art. 21 Lei 815/80
Quinto ano do ensino fundamental	3 alunos uruguaiois	2 C.N	-
		1 CIE/RNE/DEF	Acordo
Sétimo ano do ensino fundamental	4 alunos uruguaiois	1 C.N.CIE /RNE	Acordo
		1 C.I CIE/RNE	Art. 21 Lei 815/80
		1 C.N	-
		1 C.N CIE/RNE/DEF	Acordo
Oitavo ano do ensino fundamental	2 alunos Uruguaiois	1 C. N CIE R.NE.	Art. 21 Lei 815/80
		1 C.N CIE/RNE	Acordo
Primeiro ano do ensino médio	6 alunos uruguaiois	2 C.N	-
		1 C.I C.N	-
		1 C.I C.N. RNE	Protocolo
		1 C.N CIE/RNE	Art. 21 Lei 815/80
Segundo ano do ensino médio	1 aluno uruguaio	1 C. N CIE/RNE	Art. 21 Lei 815/80
Terceiro ano do ensino médio	3 alunos uruguaiois	1 CIE/RNE	Acordo
		1 CI CN RNE	Protocolo
		1 CIE/RNE	Art. 21 Lei 815/80

Fonte: Viera (2012).

Legenda: CN - Certidão de Nascimento; CI - Cédula de Identidade Uruguiaia; CIE - Cédula de Identidade de Estrangeiro (Brasil); RNE- Registro Nacional de Estrangeiro; DEF- Documento Especial de Fronteiriço.

Com relação ao tipo de documento apresentado pelos alunos uruguaiois à escola para a realização da sua matrícula, constatou-se que a maior parte dos documentos apresentados foram expedidos no amparo da Lei 6.815/80, acompanhados da certidão de nascimento (documento



exigido pela escola) dos estudantes. Verificou-se alta a freqüência daqueles alunos cuja documentação está amparada no Decreto N° 5.105 (Acordo entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Oriental do Uruguai para Permissão de Residência, Estudo e Trabalho a Nacionais Fronteiriços Brasileiros e Uruguaios), o que demonstra a eficácia da nova legislação.

Observou-se, também, a incidência de casos onde o documento correspondente encontra-se em tramitação e casos em que documento comprobatório da situação legal do aluno no território brasileiro não foi apresentado à instituição de ensino, demonstrando que a apresentação deste tipo de documento não configura empecilho para aquele estrangeiro (Uruguaio) que deseje realizar seus estudos na Escola, conforme recomendação do Ministério Público Estadual de 2002.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

São muitas as legislações em vigor que abordam a questão educativa, e, amparam os estrangeiros com relação ao acesso à educação. Com este trabalho, constatou-se que as diferentes legislações, reforçam o preceito de igualdade estabelecido na Constituição Federal. E que não é recente a preocupação em regulamentar a situação do estrangeiro no país, principalmente, a situação de moradores de zonas de fronteiras.

Ao considerar os aspectos normativos, verificou-se a representatividade de uruguaios que estudavam na escola (22) em termos quantitativos, pequena em relação ao número total de alunos (802) matriculados em 2011. Ainda em termos quantitativos, esta representatividade aumenta significativamente, ao considerar alunos que mantêm vínculos diretos com o Uruguai (121), ou seja, que pela natureza de seus vínculos sofrem influência cultural muito forte do país vizinho. É o caso de alunos que tem pai e/ou mãe uruguaio(s), alunos que tiveram as suas nacionalidades transferidas (de uruguaia para brasileira), alunos que residem no Uruguai e atravessam a fronteira diariamente para estudar, e alunos que, antes de ingressar no sistema educativo brasileiro passaram pelo sistema educacional uruguaio. Estes aspectos caracterizam o perfil dos alunos (i)migrantes uruguaios da escola.

No caso específico da escola de Sant'Ana do Livramento, observa-se a utilização de artifícios legais como meio para ingresso na instituição, porém, ainda deve-se considerar de que forma estes alunos conseguem se articular e desenvolver dentro do ambiente escolar e quais as medidas adotadas pela escola para a adaptação dos mesmos e para a valorização e potencialização das diferenças culturais advindas da realidade fronteiriça presente no interior

da escola, aspectos que não estão previstos nas legislações. Uma vez que os diferentes marcos normativos “abrirem as portas” das instituições escolares para alunos imigrantes, mas não normatizam a forma como as instituições escolares devem prosseguir para acolher estes alunos e desenvolvê-los a partir das suas especificidades culturais. Nesse sentido, entende-se que o desenvolvimento de políticas públicas que abordem o a presença de alunos (i)migrantes e dêem suporte às escolas públicas localizadas em zonas fronteiriças podem contribuir para melhorar a gestão destas instituições e incentivar o pleno desenvolvimento educacional destes alunos.

Este trabalho representa uma contribuição ao âmbito acadêmico por abordar um tema ainda pouco explorado nas regiões fronteiriças que é a participação de migrantes em centros educacionais. Apesar de uma importante limitação teórica, apresentaram-se dados inéditos que conduzem a necessidade de novas e mais aprofundadas pesquisas para melhor compreender a complexa realidade transfronteiriça.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Texto promulgado em 05 de outubro de 1988. Senado Federal. Secretaria especial de editoração e publicações. Subsecretaria de edições técnicas. Brasília, 2010.

BRASIL. **Decreto Nº 5.105**, de 14 de Junho. de 2004. Acordo entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Oriental do Uruguai para Permissão de Residência, Estudo e Trabalho a Nacionais Fronteiriços Brasileiros e Uruguaios, de 21 de agosto de 2002. Disponível em> http://www2.mre.gov.br/dai/b_urug_255_5003.htm>. Acessado em: Setembro, 2011.

BRASIL. **Decreto-Lei Nº 941**, de 13 de Outubro de 1969.. Define a situação Jurídica do Estrangeiro no Brasil, e dá outras providências. Disponível em:<<https://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/viwtodos/c20e18095bf78d01032569fa005e465d?opendocument&highlight=1,estrangeiro>>. Acessado em: Novembro, 2011.

BRASIL. **Lei Nº 6.815**, de 19 de Agosto de 1980. Define a situação jurídica do estrangeiro no Brasil, cria o Conselho Nacional de Imigração. Republicada pela determinação do Artigo 11 da Lei Nº 6.964, de 9 de dezembro de 1981.Presidência da República. Casa Civil. Subchefia de assuntos jurídicos. Disponível em> http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6815.htm>. Acessado em: Setembro, 2011.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Secretaria da Educação do RS. Disponível em: <<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/legislacao.jsp?acao=acao1>>. Acessado em: Junho, 2011,

CONVENÇÃO Relativa A Luta Contra A Discriminação No Campo Do Ensino. **Decreto nº 63.223 de 06 de setembro de 1968**. Ministério da Justiça. Disponível em:

<<http://portal.mj.gov.br/main.asp?view={39c8f036-8621-4eb9-a017-302f95159c88}>>. Acessado em: Novembro, 2011.

CONVENÇÃO Sobre Os Direitos Da Criança. **Decreto nº 99.710, de 21 de novembro de 1990.** Ministério da Justiça. Disponível em: <<HTTP://PORTAL.MJ.GOV.BR/MAIN.ASP?VIEW={39C8F036-8621-4EB9-A017-302F95159C88}>>. Acessado em: Novembro, 2011.

DECLARAÇÃO De Dakar. **Educação para todos – 2000.** Texto adotado pela Cúpula Mundial de Educação em Dakar, Senegal, de 26 a 28 de abril de 2000. Disponível em: <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/unesco-organiza%3%a7%3%a3o-das-na%3%a7%3%b5es-unidas-para-a-educa%3%a7%3%a3o-ci%3%aancia-e-cultura/declaracao-de-dakar-educacao-para-todos-2000.html>>. Acessado em: Novembro, 2011.

DECLARAÇÃO Universal Dos Direitos Humanos. Disponível em: <<HTTP://UNESDOC.UNESCO.ORG/IMAGES/0013/001394/139423POR.PDF>>. Acessado em: Novembro, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MINISTÉRIO Da Justiça. Secretaria Nacional de Justiça. **Departamento de estrangeiros.** Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/estrangeiroweb/legisla%3%a7%3%a3o.htm>>. Acessado em: Outubro, 2011.

MINISTÉRIO Da Justiça. Departamento de Policia Federal. Superintendência Regional do Rio Grande do Sul. **Delegacia de Policia Federal em Sant’Ana do Livramento. Ofício nº 850/2010-DPF/LIV/RS.** Sant’Ana do Livramento, 31 de agosto de 2010.

MINISTÉRIO Das Relações Exteriores. MRE. **Consulado Geral do Brasil em Paris.** Disponível em: <<http://www.cgbresil.org/index.php/br/compon ent/content/152?task=view>> Acessado em: outubro de 2011.

MINISTÉRIO Das Relações Exteriores. MRE - **Divisão de Atos Internacionais.** Disponível em: <<http://www2.mre.gov.br/dai/home.htm>>. Acessado em: Novembro, 2010.

MINISTÉRIO Público do Estado do Rio Grande do Sul. **Ofício nº 08/02** de 27 de fevereiro de 2002.

PACTO Internacional Sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais. **Decreto nº 591 - de 6 de julho de 1992.** Ministério da Justiça. Disponível em: <http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/pacto_dir_economicos.htm>. Acessado em: Novembro, 2011.

URUGUAY. *Dirección Nacional de Migración. Inspectoria Rivera.* Rivera, 28 de julio de 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** São Paulo: Editora Bookman, 2010.

CAPÍTULO 12

PROCESSO ORGANIZACIONAL APLICADO EM UMA EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇOS ELÉTRICOS

Adriane Regina da Silva dos Santos
Mariane de Castro Cirolini
Guilherme Luiz de Castro

RESUMO

Este trabalho trata sobre o empreendedorismo, dentro das empresas ou na prestação de serviços, e a importância do processo organizacional. Tem como objetivo explicar o que é o empreendedorismo e o processo organizacional para a prestação de serviços de eletricitista no município de Restinga Seca, situado no estado do Rio Grande do Sul. Considera-se que, quando a empresa se organiza e planeja suas ações a partir de um processo organizacional, possui maiores chances de obter sucesso em seu negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Processo organizacional. Serviços elétricos.

1. INTRODUÇÃO

Empreendedorismo é um assunto que tem pautado discussões nos últimos tempos, inclusive nas mídias, e cada vez mais se ouve falar nesse tema. Porém, muitas pessoas não sabem o que realmente isso significa e como devem se organizar para obter sucesso no seu empreendimento. A partir dessa inquietação, este trabalho pretende mostrar o que é empreendedorismo e como o processo organizacional pode alavancar quem deseja ser dono do próprio negócio.

Assim sendo, o objetivo deste trabalho é contextualizar o que é empreendedorismo e a sistematização teórica para a prestação de serviços de eletricitista no município de Restinga Seca, um pequeno município da Quarta Colônia de Imigração Italiana, situado na região central do estado do Rio Grande do Sul, considerando os preceitos de processo organizacional, com vistas a obter sucesso em um empreendimento que terá a prestação de serviços elétricos.

A relevância deste trabalho está em demonstrar que o processo organizacional precisa ser realizado tanto em empresas quanto na prestação de serviços, visto que a utilização de processos organizacionais para demanda elétrica ocorre nos níveis simples, intermediário, complexo e pós-venda do serviço.

Para a elaboração deste estudo, pode-se citar Maximiano (2018), Ramos *et al.* (2019) e Aganette *et al.* (2018) como os principais estudiosos que deram sustentação a sua base teórica.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Empreendedorismo

Com o desenvolvimento das organizações, houve a necessidade de administrá-las de forma adequada. O movimento da administração científica foi criado por Frederick Winslow Taylor, no fim do século XIX e início do século XX, tendo como objetivo o aumento da eficiência. Esse movimento surgiu para tornar as empresas eficientes, neste sentido, eficiência é antítese de desperdício, isso significa que quando ocorre o desperdício, os custos se elevam e o esforço se perde, sem obter resultados (MAXIMIANO, 2018). Para Chiavenato (2014, p. 10), “sua preocupação original foi tentar eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.”

Conforme Maximiano (2018, p. 63): “Nos primórdios da industrialização, as empresas eram naturalmente ineficientes. Todos perdiam com isso: empresários, funcionários, consumidores, a sociedade”. Desse modo, parece possível afirmar que houve o entendimento de que a racionalização das atividades poderia ser mais bem administrada, diminuindo os custos para o empresário e, até mesmo, minimizando os esforços físicos dos trabalhadores, por vezes submetidos a jornadas extensas, cansativas, com atividades repetitivas, que levavam ao adoecimento. Para Maximiano (2018, p. 84):

De acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveriam estudá-la, para desenvolver e exercitar habilidades administrativas, primeiro na escola e em seguida no trabalho (MAXIMIANO, 2018, p. 84).

Na visão tradicional da administração, bastava entender de produto e serviço, hoje, na visão moderna da administração, é preciso organizar todos os elementos por meio de gestão para ter sucesso. Segundo Chiavenato (2014), o sucesso organizacional não é somente questão de sorte, mas de uma série de decisões, ações, competências, estratégias e uma busca constante de objetivos para conquistar resultados melhores.

Com o passar dos anos, as pessoas começaram a ter interesse em construir seu próprio negócio em vez de trabalhar em indústrias. Porém, empreender não era uma questão fácil, como afirma Dornelas (2008, p. 10-11):

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Além disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram

propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora (DORNELAS, 2008, p. 10 e 11).

Para empreender, não basta apenas abrir um negócio, deve-se planejar e gerenciar esse negócio através de processos. Uma empresa que não possui a mínima gestão necessária entra para o ranking das pequenas empresas que não ultrapassam o primeiro ano de existência. Conforme Dornelas (2008, p. 13): “Esses negócios costumam ser criados informalmente, não são planejados de forma adequada e muitos fracassam bastante rápido, não gerando desenvolvimento econômico e agravando as estatísticas de criação e mortalidade dos negócios.”

O empreendedorismo vem se destacando cada vez mais, visto que o empreendedor é aquele que busca com perseverança atingir aquilo que almeja. De acordo com Tajra (2019), o indivíduo empreendedor possui foco nos resultados e inovações. O empreendedorismo, desse modo, relaciona-se com a postura e a atitude da pessoa no dia a dia, além disso, ser empreendedor é transformar ideias em ação, isto é, não basta ter boas intenções, proposições, é preciso disposição para agir.

Entende-se que, ao decidir empreender, a pessoa tem plena convicção que deverá assumir riscos. Segundo Maximiano (2018, p. 396) “a ideia do empreendedorismo está associada a pessoas que mobilizam recursos e correm riscos para criar empresas”. De acordo com Reis e Armond (2008, p. 13), “Empreendedorismo é aprendizado pessoal que, impulsionado pela motivação, criatividade e iniciativa, busca a descoberta vocacional, a percepção de oportunidades e a construção de um projeto de vida ideal”.

A pessoa que tem o intuito de tornar-se empreendedora precisa entender que, para prosperar, deve ter persistência e estar sempre atenta ao mercado. Conforme Halicki (2012, p. 42) “O empreendedor deve se antecipar às mudanças, criar diferenciais, agregar valor ao produto a ser ofertado ao cliente de modo que este perceba isso, além de buscar conduzir os negócios em perfeita harmonia com as tendências do mercado”.

Além disso, a quem desejar se desenvolver nessa área, convém saber que é fundamental ter um processo operacional. De acordo com Ramos *et al.* (2019, p. 166), “É vital para qualquer organização ter pleno conhecimento de como funciona sua entrega de valor aos clientes em seus mínimos detalhes. Para isso, é imprescindível que essa conheça seus processos de trabalho”.

A importância do processo operacional para uma empresa ou prestador de serviço é relevante, embora a maioria das empresas ainda não possua seus processos formalizados. Aquele que quer se destacar e obter o sucesso que tanto almeja necessita cumprir algumas



etapas, inclusive no pós-venda. Entender e formalizar o processo organizacional impulsiona o empreendedor.

2.2. Processo organizacional

As empresas e os prestadores de serviço perceberam que os clientes estão cada vez mais exigentes. Para conseguir acompanhar o mercado, elas devem entregar o seu produto ou serviço com maior qualidade e agilidade. Com o intuito de melhorar seu desempenho, os empreendedores adotam a gestão através de processos. Conforme Aganette *et al.* (2018, p. 94) “Um processo é composto por um conjunto definido de atividades com a finalidade de organizar os trabalhos e os recursos de uma empresa a fim de atingir seus objetivos.”

Para entender o conceito de processo, Maximiano (2018, p. 362) explica que:

Um processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim. Por meio de processos, os sistemas transformam insumos em resultados. As organizações adquirem recursos de sua cadeia de suprimentos (trabalho de pessoas, materiais, energia e equipamentos) e os transformam em produtos, informações e serviços, que são fornecidos aos clientes (MAXIMIANO, 2018, p. 362).

Quando o empreendedor administra seu negócio com os processos organizados, a empresa só faz prosperar. Neste sentido, Maximiano (2018, p. 364) afirma: “A principal finalidade da administração por processos é orientar os processos principais para eficiência e a eficácia, com objetivos específicos de desempenho, tais como o atendimento de um pedido de menor tempo possível”.

Fazer o processo organizacional ou a gestão de processo é fundamental para alcançar os objetivos e metas da empresa ou prestação de serviço. Para corroborar essa afirmação Aganette *et al.* (2018, p. 95) assinalam que: “Entendida como uma atividade que pretende permitir às empresas alcançarem seus objetivos e metas, por meio da otimização de seus processos, a gestão de processos de negócios se configura então como um amadurecimento da disciplina”.

Em conformidade com Aganette *et al.* (2018, p. 95)

A modelagem de processos é peça fundamental para o sucesso de qualquer instituição, pois permite a introdução segura de regras, tempos, rotas e papéis funcionais no ambiente organizacional. Quer o processo já exista de forma desestruturada, quer seja um novo processo necessário para suportar um novo negócio, a modelagem do processo permite e garante a captura do conhecimento na operacionalização da atividade (AGANETTE *et al.*, 2018, p. 95).

Acrescenta-se que o empreendedor deve compreender a importância que tem a organização dos processos, conforme Costa e Moreira (2018, p. 166) “A gestão de processos por sua vez, pode ser definida como a organização e estruturação de todas as etapas e tarefas



que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização de forma a garantir a correta execução destas”. Ramos *et al.* (2019, p. 166) agregam que: “É vital para qualquer organização ter pleno conhecimento de como funciona sua entrega de valor aos clientes em seus mínimos detalhes. Para isso, é imprescindível que essa conheça seus processos de trabalho”.

Ter conhecimento sobre as etapas processuais é essencial para atingir o sucesso. Para Aganette *et al.* (2018, p. 95): “O objetivo da gestão de processos de negócios é conhecer as atividades que ocorrem em uma organização com propósitos de otimização de execução, monitoramento e até mesmo a automação e implantação das mesmas”. De acordo com Maximiano (2018, p. 362) “A organização por processos permite que as funções trabalhem de forma coordenada, aumentando a eficiência ao longo de todo o processo”.

O processo organizacional ajuda o empreendedor a alcançar maior lucratividade nas suas ações. Trabalhar de forma organizada facilita a visão dos processos tanto para os setores de uma empresa quanto para a prestação de serviços. Dentro desse ramo da prestação de serviços, verifica-se a importância da administração dos processos. Assim sendo, para o presente estudo, dá-se o exemplo de uma empresa que presta serviços de instalação elétrica.

2.3. Aplicação do processo organizacional em uma empresa que presta serviços elétricos

O processo organizacional, além de ser executado nos setores das empresas, pode e deve ser incluído na prestação de serviço. Para este estudo, foi analisada a importância desta esfera de gestão em uma empresa de instalação elétrica. Organizar a realização dos trabalhos em seus diferentes níveis de complexidade auxilia os colaboradores a seguirem um padrão de atendimento.

Aqueles que pretendem se destacar, devem ter a visão do todo do negócio. Necessitam sistematizar as atividades para diminuir os erros. Como confirma o autor Dolabela (2010, p. 111):

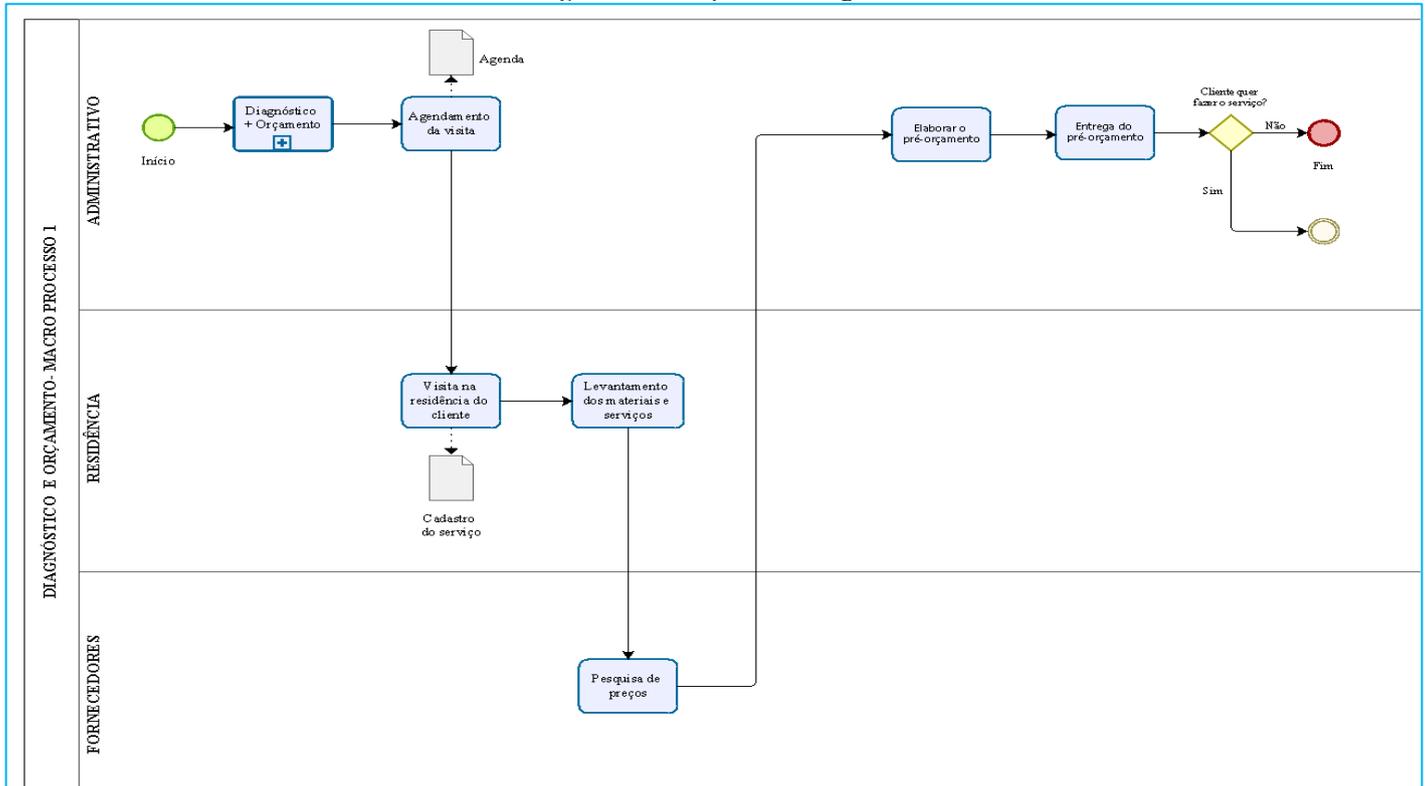
Conhecer profundamente o ambiente em que irá empreender é um ponto crucial da viagem e implica as características e necessidades de público-alvo; os concorrentes e as experiências de terceiros; o ciclo de vida do setor; as práticas do mercado; as variáveis que influenciam os negócios na área em termos tecnológicos, políticos, sociais, econômicos, financeiros, demográficos, legais (DOLABELA, 2010, p. 111).

Uma das ferramentas do gerenciamento de processos é o fluxograma. Segundo Maximiano (2018), para aprimorar um processo é necessário mapeá-lo, para isso, é necessário fazer um desenho que informe as etapas e decisões do processo. O autor (2018, p. 373) ainda assegura que:

Um fluxograma ou mapa de processo é a representação gráfica de um processo, fluxo de trabalho, algoritmo ou programa. Pode ser usado para análise, desenho documentação e aprimoramento de processos existentes ou para planejamento e implantação de novos processos (MAXIMIANO, 2018, p. 373).

Neste capítulo, será apresentado como ocorre o processo organizacional em uma empresa de instalação elétrica que presta serviços elétricos.

Figura 1: Exemplo de fluxograma.



Fonte: Autoria própria (2022).

Trata-se da prestação de serviços na área elétrica, no ramo residencial, predial e comercial no município de Restinga Seca e região. O serviço prestado por um eletricitista soluciona desde problemas simples, como uma troca de lâmpada, até algo mais complexo, como a instalação elétrica de uma residência, prédio ou comércio. Normalmente, a maioria das pessoas tem receio ao lidar com eletricidade, por não entender os procedimentos básicos. O serviço prestado por um profissional eletricitista é muito importante, requer muito cuidado e dedicação para satisfazer as necessidades do cliente.

Esta empresa no ramo de prestação de serviços elétricos possui as seguintes características:

Parcerias-chave: são empresas com materiais para construção, mercados on-line, arquitetos, engenheiros.



Atividades-chave: serviços elétricos no geral em residências, prédios e comércio. Realização de serviços de baixa, média e alta complexidade, no município de Restinga Seca e região.

Proposta de valor: atendimento aos clientes com a máxima agilidade e qualidade, resolvendo seus problemas elétricos, independentemente de ser sábado, domingo ou feriado.

Relacionamento com o consumidor: entrega em mãos de cartões personalizados para os futuros clientes.

Segmentos de clientes: o público-alvo é formado pelos clientes que carecem da intervenção de um profissional na área da eletricidade, adultos, homens e mulheres.

Recursos-chave: material elétrico, escadas, aspirador de pó, veículo, ferramentas para todos os tipos de serviço.

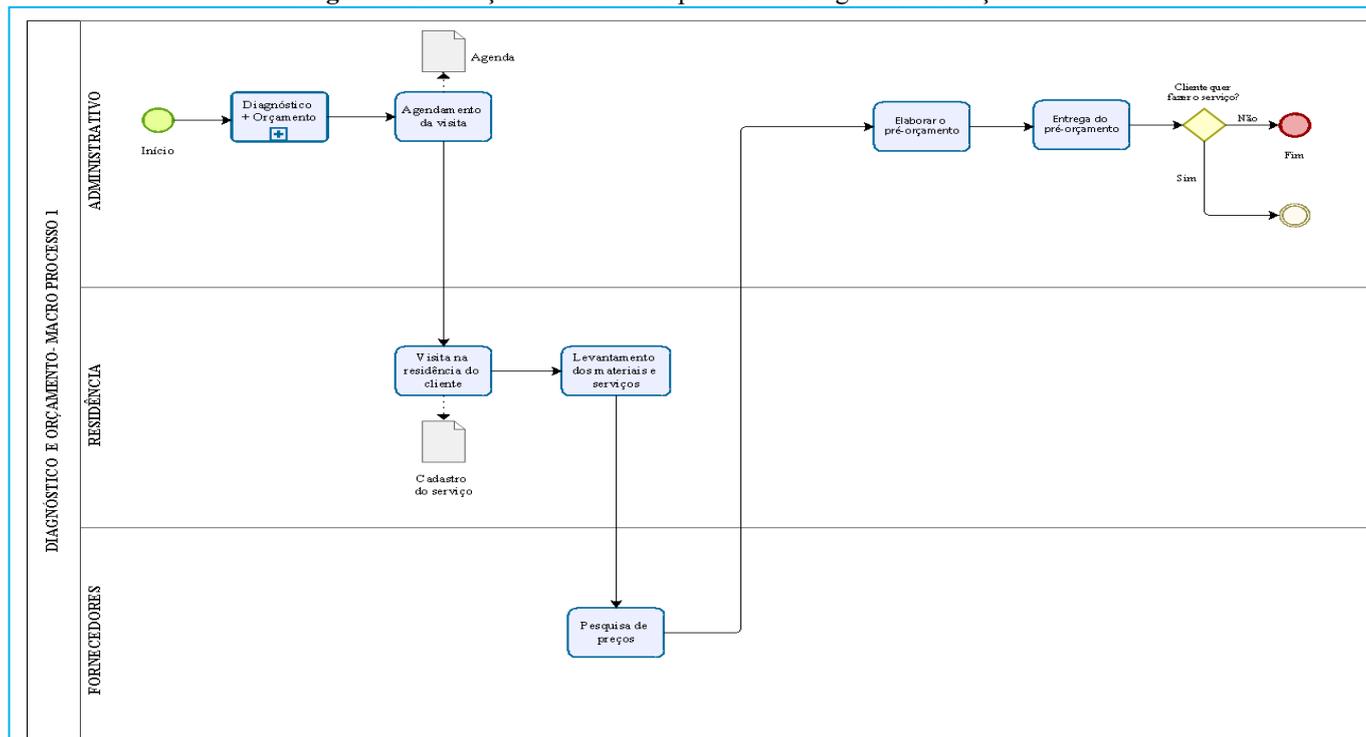
Canais: internet, redes sociais, propaganda boca a boca.

Custos: custos variáveis.

Fontes de receitas: cobrado o serviço por ponto e acrescido o valor pelo deslocamento.

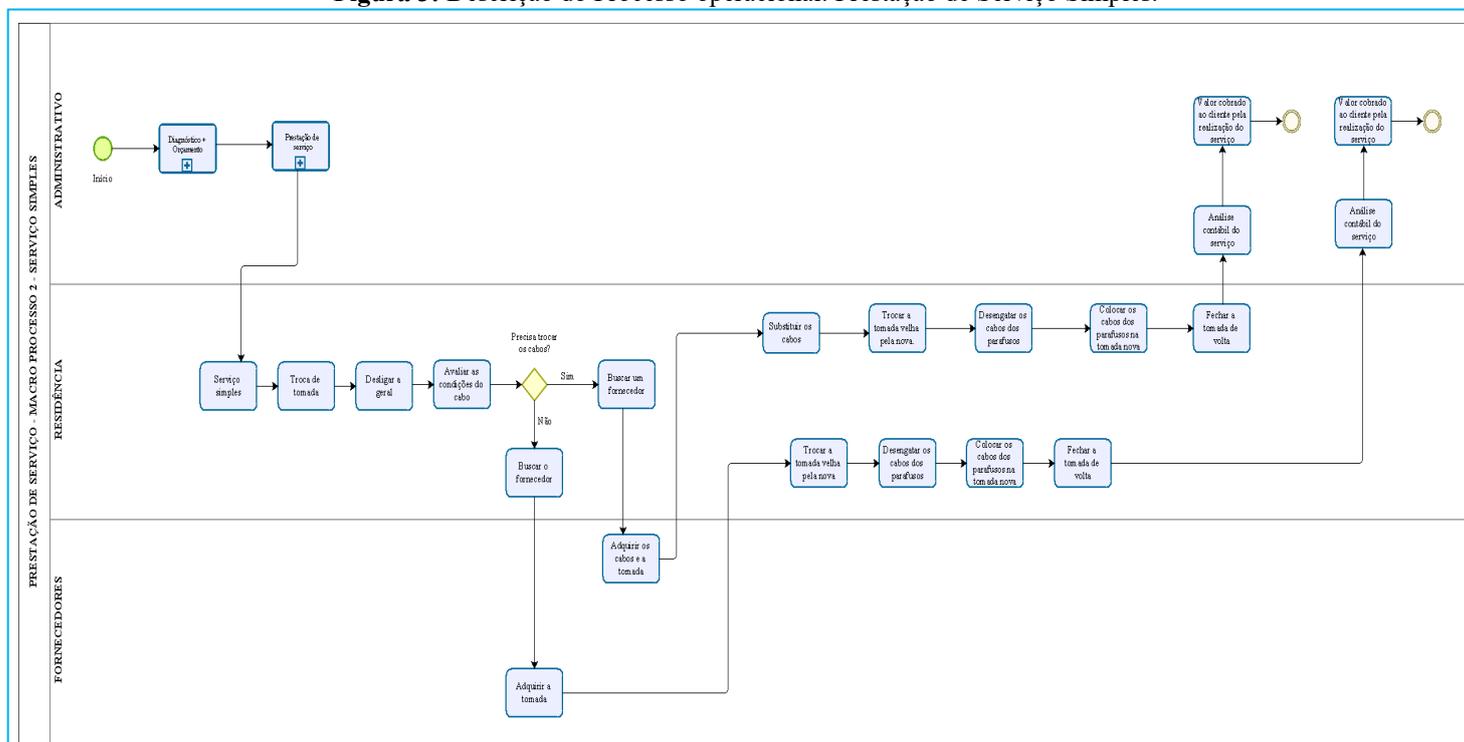
A prestação de serviços elétricos efetua uma sequência de atividades para que haja diminuição da taxa de erro. Primeiramente, deve ser feita a averiguação do serviço a ser prestado, pensando em controles para desenvolver um diagnóstico correto e, na sequência, deve ser entregue ao cliente um orçamento aproximado com o mínimo de falhas possíveis. Se contratado o serviço, parte-se para o processo operacional, controlando-se a coesão entre o que foi orçado e o que está sendo entregue. O tempo de ciclo do processo dependerá da complexidade, podendo ser uma prestação de serviço simples (troca de uma tomada), intermediária (troca de uma instalação de um chuveiro) ou complexa (instalação geral nova de uma casa). Além disso, não se pode esquecer o pós-venda, que ocorre após 15 dias do término de processo. O processo operacional está ilustrado nas Figuras a seguir.

Figura 2: Descrição do Processo operacional Diagnóstico e Orçamento.



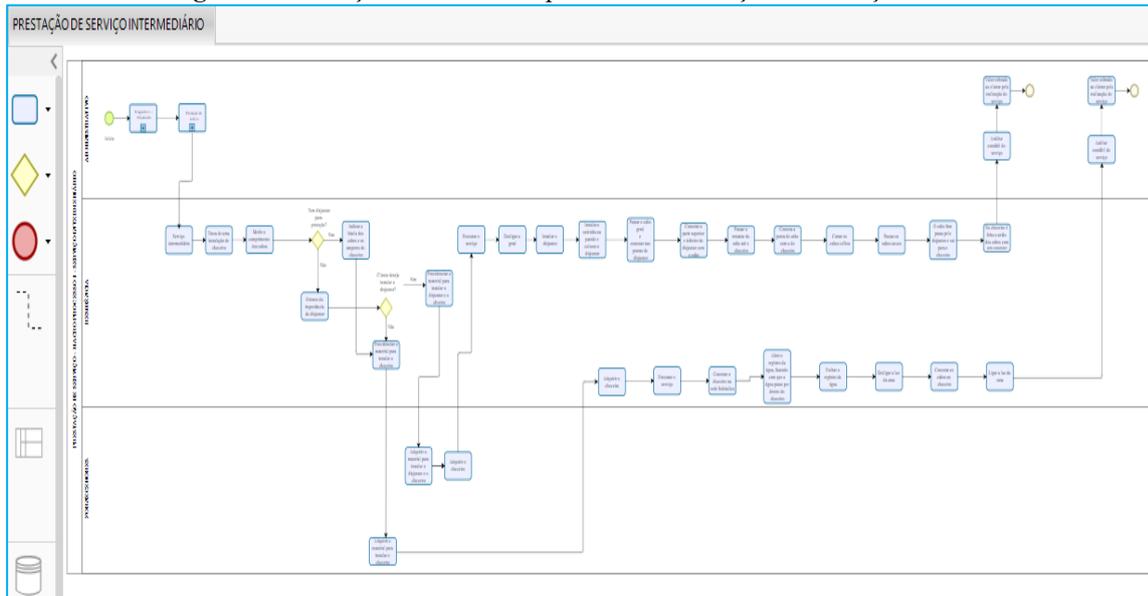
Fonte: Autoria própria (2022).

Figura 3: Descrição do Processo operacional: Prestação de Serviço Simples.



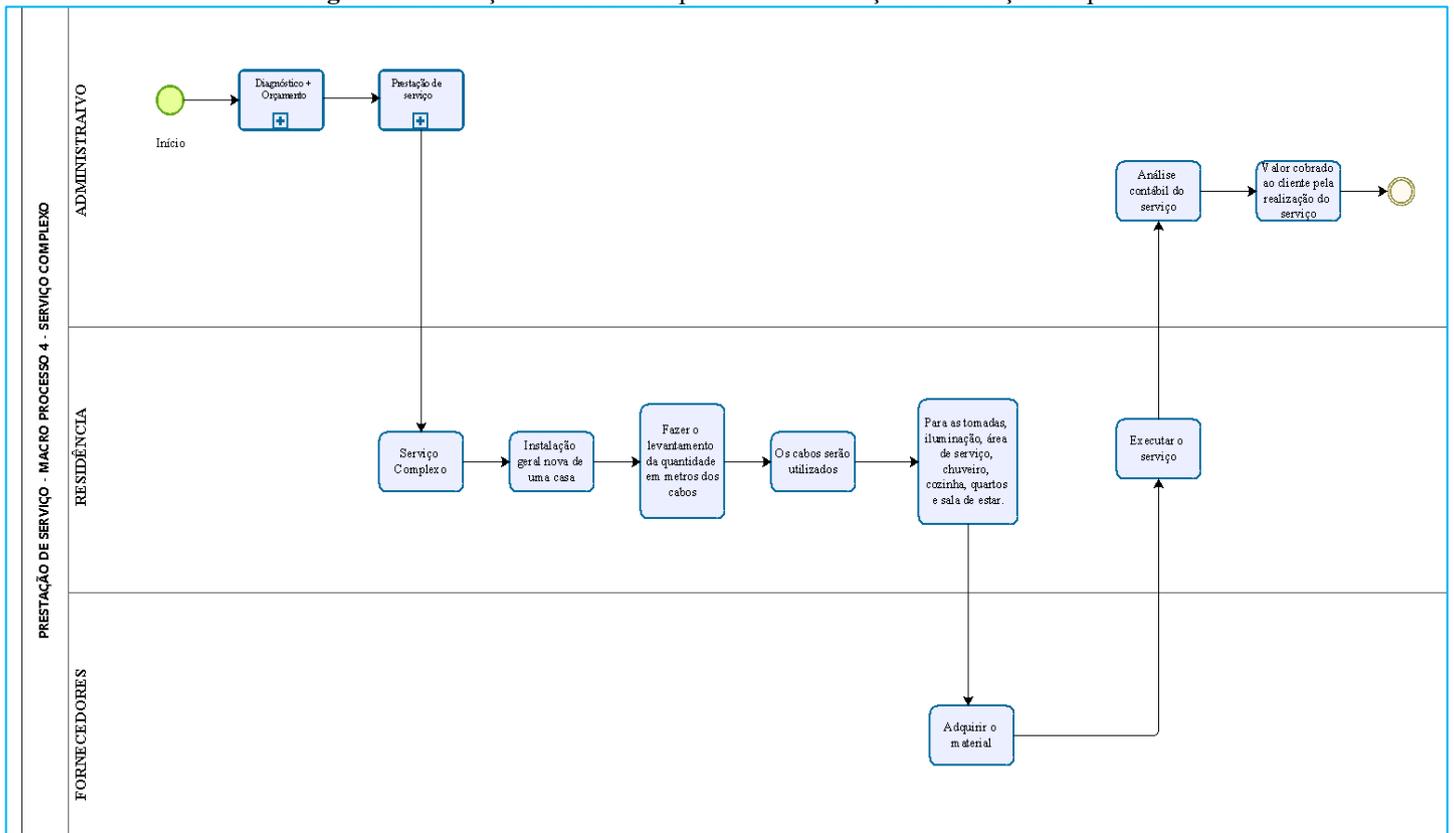
Fonte: Autoria própria (2022).

Figura 4: Descrição do Processo operacional: Prestação de Serviço Intermediário.



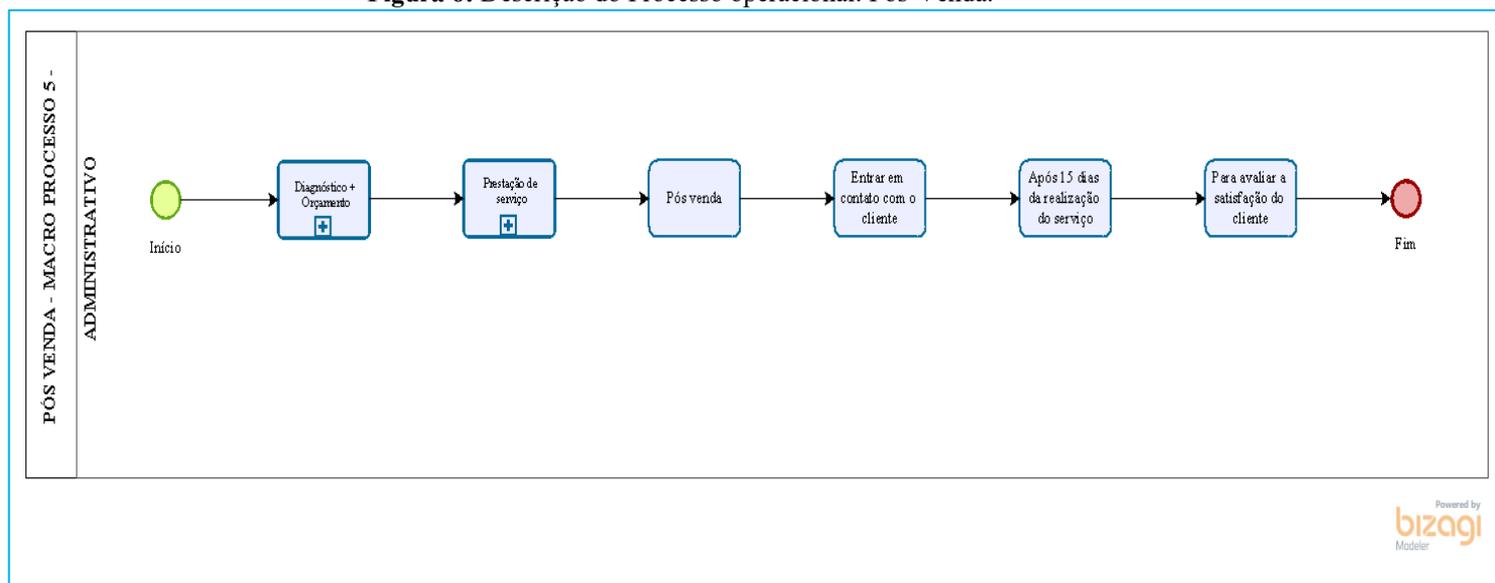
Fonte: Autoria própria (2022).

Figura 5: Descrição do Processo operacional: Prestação de Serviço Complexo



Fonte: Autoria própria (2022).

Figura 6: Descrição do Processo operacional: Pós-Venda.



Fonte: Autoria própria (2022).

A descrição de cada processo operacional da prestação de serviços elétricos é feita em continuidade para que seja possível entender os procedimentos propostos nas figuras anteriormente apresentadas:

Diagnóstico e Orçamento: o cliente entra em contato com o eletricitista para solicitar um orçamento. É agendada a visita da melhor forma possível para o cliente e, para ter o controle dos serviços, faz-se o uso de uma agenda. No dia e hora marcados, o profissional vai à residência do cliente para fazer o orçamento, sendo que, primeiramente, é feito o cadastro do cliente e, em sequência, é feito o levantamento dos materiais e serviços necessários.

Em outro momento, é realizada a pesquisa de preço dos materiais e, juntamente com o valor da mão de obra, é elaborado o pré-orçamento. Entra-se em contato com o cliente para a entrega do pré-orçamento. O cliente decide se quer fazer o serviço.

Prestação de Serviço Simples: após fazer o diagnóstico e o orçamento na casa do cliente para a realização de um serviço simples, no caso de uma troca de tomada, por exemplo, o eletricitista, primeiramente, desliga a eletricidade geral da residência. Na sequência, são avaliadas as condições do cabo e faz-se a verificação se tem a necessidade de trocá-los ou não. Caso seja preciso trocar os cabos, é feito o contato com o fornecedor para comprar os cabos novos e a tomada. Depois, com o material em mãos, os cabos são substituídos, troca-se a tomada velha pela nova, desengatando-se os cabos dos parafusos, colocando os cabos nos parafusos da tomada nova, fechando a tomada de volta. Após, é feita a análise contábil do serviço prestado e é informado ao cliente o valor total do serviço. Por outro lado, caso não seja preciso trocar os



cabos, busca-se o fornecedor para adquirir a tomada. É feita a troca da tomada velha pela nova, desengatando os cabos dos parafusos, colocando os cabos nos parafusos da tomada nova, fechando a tomada de volta. Na sequência, é feita a análise contábil do serviço prestado e é informado ao cliente o valor total do serviço.

Prestação de Serviço Intermediário: após fazer o diagnóstico e o orçamento na casa do cliente para a realização de um serviço intermediário, nesse caso, como exemplo, a troca de uma instalação de chuveiro. É feita a medida dos comprimentos dos cabos e é verificado com o cliente se há disjuntor para proteção, orientando-o sobre a importância deste item. O electricista pergunta ao cliente se ele deseja instalar o disjuntor, e caso a resposta do cliente for positiva, busca-se o fornecedor para comprar o material para instalar o disjuntor e o chuveiro.

Após adquirir o material necessário para realizar o serviço, o profissional, inicialmente, desliga a chave geral da casa, coloca uma caixinha na parede para instalar o disjuntor, conecta o cabo na parte superior do disjuntor e, depois, conecta outro cabo de mesma bitola que vai até o chuveiro. Conecta, em seguida, a ponta do cabo com a do chuveiro, corta os cabos velhos, passa os cabos novos, o cabo fase passa pelo disjuntor e vai para o chuveiro. No chuveiro, é feita a união dos cabos com um conector. Em continuidade, é feita a análise contábil do serviço prestado e informado ao cliente o valor total do serviço.

Caso a resposta do cliente seja não quanto à instalação do disjuntor, busca-se o fornecedor para comprar o material para instalar o chuveiro. Com o material em mãos, primeiramente, o chuveiro é conectado na rede hidráulica. É aberto o registro da água, fazendo com que a água passe por dentro do chuveiro, depois fecha-se o registro da água e desliga-se a geral da residência. Conecta-se os cabos no chuveiro após o serviço pronto, pode-se ligar a geral da casa. Após, é feita a análise contábil do serviço prestado e informado ao cliente o valor total do serviço.

Prestação de Serviço Complexo: após fazer o diagnóstico e o orçamento na casa do cliente para a realização de um serviço complexo, como, por exemplo, a instalação geral nova de uma casa, faz-se o levantamento da quantidade em metros dos cabos, que serão utilizados para as tomadas, iluminação, área de serviço, chuveiro, cozinha, quartos e sala de estar. Após adquirir o material com o fornecedor, executa-se o serviço.

Pós-venda: após fazer o diagnóstico, o orçamento e a prestação do serviço na residência do cliente, o electricista faz a pesquisa de pós-venda. O profissional entra em contato com o cliente após 15 dias da realização do serviço, para avaliar a sua satisfação. No final do processo,



é realizada uma pesquisa de satisfação para verificar se o serviço realizado na casa do cliente atingiu as suas expectativas e, caso não tenha atingido, o porquê não atingiu.

Neste sentido, houve o interesse por parte dos autores desta pesquisa em uma maior compreensão sobre qual seria o estilo mais adequado de tomada de decisão organizacional, na prestação de serviços elétricos. Foi constatado que, para este ramo, o estilo mais adequado é o sistêmico, pois segue um processo operacional rígido para chegar ao objetivo, seguindo as normas da NBR (Norma Brasileira Regulamentadora) 5410. Em alguns casos, fugindo a regra, pode ocorrer o modo contingencial, com maior flexibilidade e passível de alterações.

3. DISCUSSÕES E RESULTADOS

O empreendedor, empresário ou prestador de serviço, para obter um melhor desempenho e sucesso almejado, precisa seguir um processo organizacional. Com isso, irá minimizar custos e despesas e, assim, maximizar a satisfação do cliente e, conseqüentemente, aumentar a propaganda do serviço, que o cliente valorizado e bem atendido faz.

A pessoa que deseja empreender deve entender que o empreendedorismo é realizado a longo prazo. Para ter sucesso, necessita fortalecer-se no mercado, dispondo de alguns aspectos operacionais, como o processo organizacional. Ao operacionalizar seus serviços, aumentará o conhecimento que terá dentro da sua empresa e todos da equipe terão clareza em relação aos processos organizacionais.

O prestador de serviços perceberá que não deve pagar para trabalhar, mas sim, ter lucro. Seu empreendimento deve satisfazer os interesses do cliente, bem como os próprios interesses, mantendo-se no mercado de forma competitiva.

O tópico aplicação do processo organizacional em uma empresa que presta serviços elétricos relatou os níveis de serviços prestados por um profissional eletricista e como ocorre cada nível a partir da dificuldade. Percebe-se que do nível mais simples, como a troca de uma tomada, até o mais complexo, como a instalação geral de uma residência, incluindo o pós-venda, há a importância do mapeamento do processo e da organização e sistematização de todas as etapas. Verifica-se, então, a relevância do processo organizacional para uma empresa, bem como para a prestação de serviços.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização deste estudo, verificou-se que o empreendedorismo é viável, no entanto, exige organização e planejamento, e, para isso, é relevante trazer para dentro da

empresa as metodologias de processo organizacional. Quando o empreendedor ou prestador de serviços percebe a importância do processo organizado e o incorpora em suas atividades, irá observar sua empresa minimizar custos e despesas, pois ocorre o processo constante de revisão, consulta a fornecedores e verificação da qualidade dos produtos. Além disso, ele maximizará os lucros e a satisfação do cliente, levando-se em conta que um cliente contente com o serviço que recebeu gera novos clientes, por meio da propaganda boca a boca.

Conforme apresentado ao longo do trabalho, verificou-se que operações simples, intermediárias e complexas, além da pós-venda, podem ser demonstradas de maneira operacional por meio da ferramenta de fluxograma. Quanto mais mapeadas as atividades e melhor organizados os processos da empresa, ou de prestação de serviços, e quanto mais dedicado for o empreendedor, também serão maiores a eficiência, a qualidade e, conseqüentemente, a lucratividade do negócio, gerando não somente retornos financeiros, mas também facilitando a realização do propósito existencial do empreendimento.

REFERÊNCIAS

AGANETTE, E. C.; TEIXEIRA, L. M. D.; AGANETTE, K. J. P. Modelagem de processos em empresa do setor de saúde pública: I-CISMEP, um relato de caso. **Revista ResearchGate**, ISSN 0103-3557, Florianópolis, v. 28, n. 56, p. 92-110, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Livia-Marangon-DufflesTeixeira/publication/324173991_Modelagem_de_processos_em_empresa_do_setor_de_saude_publica_i-CISMEP_um_relato_de_caso_-_Modeling_of_process_in_company_of_the_public_health_sector_iCISMEP_a_case_report/inks/5ac3d3f20f7e9becc9d49256/Modelagem-de-processos-emempresa-do-setor-de-saude-publica-i-CISMEP-um-relato-de-caso-Modeling-of-process-incompany-of-the-public-health-sector-i-CISMEP-a-case-report.pdf>, Acessado em: Set, 2022.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL** - Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 162-183, janeiro 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p162>>, Acessado em: Set, 2022.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=oKlayz7rBVIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=empreendedorismo&ots=PKwNNgY8wO&sig=zov2onw_K3eF1zVnR0rH2uNIJOQ#v=onepage&q=empreendedorismo&f=false. Acessado em: Set, 2022.

HALICKI, Z. **Empreendedorismo**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - Paraná - Educação a Distância. Curitiba – PR, 2012. Disponível em: <http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/empreendedorismo.pdf>. Acessado em: Set, 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

RAMOS, K. H. C. *et al.* Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão e Tecnologia**, v.19, n.4, 2019. 26 p. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1593>>, Acessado em: Ago, 2022.

REIS, E. P. dos; ARMOND, Á. C. **Empreendedorismo**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. 332p.

TAJRA, S. F. **Empreendedorismo: conceitos e práticas inovadoras**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2019. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=u4ywDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=empreendedor+conceito&ots=qnfrRTR2zaq&sig=zarQKq-BNBybQrKVO0qc6vn6wsI#v=onepage&q&f=false>, Acessado em: Ago, 2022.

CAPÍTULO 13

AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO EM UM LABORATÓRIO FARMACÊUTICO PÚBLICO

Sandro Bastos dos Santos
Adelaide Maria de Souza Antunes
Jorge Lima de Magalhães

RESUMO

Este trabalho objetivou identificar o grau de maturidade em Gestão do Conhecimento em um Laboratório Farmacêutico Público (LFP), envolvendo atividades desde a pesquisa científica básica até a produção de medicamentos. Não obstante, atua também na disseminação do conhecimento da cadeia produtiva farmacêutica, a saber, o ensino *latu sensu* e *stricto sensu*. É observada nesta organização, uma cadeia integrada voltada para o cumprimento de sua missão institucional dentro do Sistema Único de Saúde brasileiro. A coleta dos dados se deu por meio de entrevistas no LFP. As perguntas foram elaboradas a partir do modelo de avaliação de gestão do conhecimento proposto por Batista (2012). O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa. Este instrumento foi aplicado desde o nível estratégico (alta gestão) até aos colaboradores do nível operacional da instituição. Os resultados alcançados demonstram que o LFP apresenta o grau de maturidade no Nível 2 (Iniciação). Este nível indica que se reconhece a necessidade de gerenciar melhor o conhecimento e sua respectiva importância e benefícios a partir da aplicação de práticas e técnicas que permitam a Gestão do Conhecimento adequada no âmbito empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento. Maturidade. Organização Pública. Laboratório Farmacêutico.

1. INTRODUÇÃO

O século 21, conhecido como a era digital, informacional de dados e do conhecimento, tem demandado a busca de vantagens competitivas nas organizações, com novos modelos ou ferramentas de gestão eficazes, de modo que o conhecimento seja administrado e gerenciado de forma estratégica e ofereça essas vantagens às organizações (MAGALHÃES *et al.*, 2022; NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Nesse contexto, surge a Gestão do Conhecimento (GC), consistindo numa coleção de processos para governar a criação, armazenamento, disseminação e utilização de conhecimentos, visando à melhoria do desempenho organizacional, uma vez que é um diferencial competitivo e parte da estratégia das organizações (DAVENPORT; PRUSAK, 2012; SILVA; BURGER, 2018). Com a importância dada à GC, as organizações se preocupam com o que “sabem” e com o que precisam “saber”, e em investigar o impacto e a consistência desse conhecimento para o negócio. As organizações que o compreendem como ativo estratégico se atentam em gerar condições para apoiar a construção, o desenvolvimento e a disseminação dos “saberes organizacionais” (ALMEIDA; SANTOS, 2017).



Mas para que ocorra qualquer iniciativa que envolva a adoção ou implementação da GC em uma organização, há a necessidade de se realizar um diagnóstico prévio, de modo que se conheça os pontos fortes e fraquezas da organização, para então se direcionar ações mais efetivas em relação à GC. Nesse sentido, é orientado que as organizações avaliem seu grau de maturidade em GC, de modo que elas possam subsidiar a elaboração de um plano de GC e justifique a importância da prática da GC. Para tanto, podem se valer de modelos de maturidade, que mostram o nível de desenvolvimento e indicam pontos de melhoria, e também avaliam a evolução e progresso das organizações em relação à GC (OLIVEIRA *et al.*, 2011; BATISTA, 2012; SOUZA; HELOU; SOHN, 2018).

A partir desse pressuposto, este estudo objetivou diagnosticar o nível de maturidade em GC em um Laboratório Farmacêutico Público (LFP), a partir da adaptação do instrumento de avaliação proposto por Batista (2012) voltado à avaliação da GC no âmbito de uma organização pública.

Neste sentido, este trabalho está estruturado em 05 (cinco) seções. Na primeira, é apresentada a importância da indústria farmacêutica. Na segunda seção, o conceito sobre GC a partir dos referenciais teóricos relacionados. Na terceira são abordados os tipos de conhecimento e na quarta seção alguns modelos de GC. Já na quinta seção é tratada a avaliação da maturidade da GC numa organização pública. Na sequência é apresentada a metodologia aplicada, os resultados e análises, e, por fim, as conclusões e as referências utilizadas.

2. A IMPORTÂNCIA DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA PARA SAÚDE E OS LABORATÓRIOS FARMACÊUTICOS PÚBLICOS NO BRASIL

A Saúde é considerada como um bem público global: que não seja excludente, isto é, que ninguém ou nenhuma coletividade seja excluída de sua posse ou de seu consumo; e de que seus benefícios sejam disponíveis a todos. Há, também, o aparente consenso de que a saúde não seja concorrencial, e que não haja rivalidade, isso é, a saúde de uma pessoa não pode se dar a expensas da exclusão de outras pessoas (BUSE; WAXMAN, 2001; HAINES *et al.*, 2009; HARTZ, 2012; VANCE; HOWE; DELLAVALLE, 2009).

O setor farmacêutico apresenta-se como uma das áreas mais intensivas em capital da economia. Em suas atividades, ela apresenta investimentos relevantes em Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação (P, D & I). Nesse aspecto, este setor somente é superado pela indústria bélica (GADELHA, 2003; MAGALHAES; BOECHAT; ANTUNES, 2008). A contribuição do setor farmacêutico para a saúde global é extraordinária. De acordo com o



IQVIA (2022), há uma perspectiva de crescimento dos gastos com medicamentos em torno de 6% até 2023, a maior parte dos quais ocorrerão em mercados desenvolvidos impulsionados pelas áreas de oncologia, doenças autoimunes e diabetes. Cabe ressaltar, que os gastos globais incluindo vacinas e terapêuticas para a COVID-19, devem chegar no ano de 2026 em US\$ 133 bilhões, excedendo as perspectivas do período pré-pandemia (QUINTILES IMS INSTITUTE FORECAST, 2022).

Os medicamentos são produtos de alta complexidade, num setor de intensa tecnologia e inovação. No sistema brasileiro de saúde, existe produção privada e pública de medicamentos. Eles não competem entre si, mas são complementares, haja vista que a produção pública de medicamentos, pelos Laboratórios Farmacêuticos Públicos (LFP), é principalmente dedicada às doenças sem interesse dos laboratórios farmacêuticos privados, como para as doenças que perpetuam as condições de pobreza, tais como tuberculose, malária etc. (MAGALHÃES; BOECHAT; ANTUNES, 2008). Após o novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação do Brasil (Lei nº 13.243/2016), alguns LFP têm buscado a centralidade para a formulação de políticas, programas e ações voltadas para a sustentabilidade e regulação de mercado de medicamentos no Brasil e países parceiros.

Os LFP compõem um patrimônio público nacional de produção de medicamentos. Eles contribuem no abastecimento de medicamentos para o setor público, em especial aqueles destinados a doenças endêmicas que afligem a população mais vulnerável, sem grande interesse comercial para o setor privado (FIGUEIREDO; FIALHO; MAGALHÃES, 2020).

3. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é objeto de muitos estudos e é reconhecido em várias perspectivas como um ativo fundamental para o desenvolvimento da economia e das organizações (DRUCKER, 1968). Kakabadse *et al.* (2003) colocam que o conhecimento não deve ser confundido com informação ou dados. Na verdade, o conhecimento é o resultado de um ciclo evolutivo, que exige a observação, avaliação, reflexão e experiência, isto é, o conhecimento, diferentemente de dados e informação, somente se concretiza com a atividade humana.

A gestão do conhecimento (GC) pode ser definida como a transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional para todos os envolvidos com a empresa, o que influencia a organização a manter sólidos mecanismos que orientam a formatação do sistema de práticas de GC existentes (LOON, 2017). Com isso, o conhecimento



peçoal tem destaque nas organizações como a atividade central da empresa criadora de conhecimento (WILLERDING; KRAUSE; LAPOLLI, 2016).

O papel estratégico da aplicação da gestão do conhecimento para as organizações é fundamental. Isto envolve um processo contínuo de aprendizagem, aprimoramento e compartilhamento de conhecimento por meio de práticas e processos para gerar valor para a empresa. Neste sentido, independentemente do tipo de organização, essa gestão compreende empregar energia para identificar, coletar, organizar (sistematizar) e utilizar o conhecimento gerado por ela; ou seja, aproveitar o seu capital intelectual instalado, com o propósito de gerar novos conhecimentos e, a partir disto, aperfeiçoar processos, produtos e serviços (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

4. TIPOS DE CONHECIMENTO

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento humano pode ser classificado de duas formas: explícito ou tácito. Já Arling e Chun (2011) definem o conhecimento explícito como conhecimento codificável, ou seja, que pode ser organizado e comunicado por meio formalizado ou figurado. E segundo Beal (2008) esse tipo de conhecimento é definido como dados que podem ser entendidos por meio de registros. Em outras palavras, é um conhecimento que pode ser comunicado por meio de processos, figuras ou fórmulas.

Portanto, o conhecimento explícito é compartilhado por meio de dados, manuais, especificações, processos, entre outros, sendo expresso em uma linguagem mais formal e sistemática, e facilmente processado, transmitido e armazenado (MELO, 2019).

Já o conhecimento tácito é representado pela experiência, *know-how*, palpites, intuições, *insights* do indivíduo (dimensão técnica), assim como, pelos modelos mentais, crenças, emoções, valores e percepções do mundo à sua volta e crenças (abordagem cognitiva). Ele é difícil de ser articulado por meio de linguagem formal, visto que é composto de elementos subjetivos, como ideias e valores (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

De acordo com Ribeiro (2012), o conhecimento tácito é uma referência a um tipo de conhecimento que foi desenvolvido com o tempo, ou seja, pela experiência adquirida ao longo de anos e que não pode ser transmitido por meio de simples palavras, textos, manuais, entre outros. É como se houvesse um limitador na fala dos indivíduos ou da “codificação” que definiria ou distinguiria o que é tácito do que é explícito. Para Nonaka *et al.* (2014), tanto o conhecimento tácito quanto o explícito estão interligados de alguma forma, afirmando que todo conhecimento explícito contém aspectos do conhecimento tácito.

5. MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Heisig (2009) observa que a literatura de GC tem buscado uma forma mais intuitiva de descrever o fenômeno da GC por meio de modelos. Segundo o autor, as organizações utilizam esses modelos para: (i) descrever os principais componentes da GC; (ii) prescrever como implementar a GC; (iii) comunicar de forma coerente o que é GC; e (iv) como elaborar e avaliar soluções de GC. Weber *et al.* (2002) afirma que um modelo de GC “oferece a referência para a tomada de decisões”.

A seguir, são descritos, de forma sucinta, alguns dos principais modelos de GC presentes na literatura, a saber, os modelos de Nonaka e Takeuchi (1997), de Davenport e Prusak (1998), de Terra (2001), de Heisig (2009), da Asian Productivity Organization (APO, 2009) e de Batista (2012).

O modelo dos autores Nonaka e Takeuchi (1997), baseados na dimensão ontológica e epistemológica, enfatiza a criação do conhecimento no processo de conversão do conhecimento tácito e na complementariedade e interação entre os conhecimentos tácito e explícito. Esse pressuposto levou os autores à criação de quatro modos diferentes de conversão do conhecimento (a espiral do conhecimento), quais sejam: de conhecimento tácito para conhecimento tácito – socialização; de conhecimento tácito para conhecimento explícito – externalização; de conhecimento explícito para conhecimento explícito – combinação; e de conhecimento explícito para conhecimento tácito – internalização. Conforme os autores, o aspecto ontológico parte do princípio de que o conhecimento só é criado por indivíduos, ou seja, uma organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos, e, a dimensão epistemológica tem como foco a distinção entre conhecimentos tácito e explícito.

Segundo Davenport e Prusak (1998), os sistemas de informação não devem centralizar a GC, pois as informações devem ser disponibilizadas por toda a organização dando suporte às pessoas na execução do trabalho. Para os autores, a GC envolve fundamentalmente os seguintes processos: (i) mercado do conhecimento: identifica onde se encontra o conhecimento; (ii) geração do conhecimento: partilha de informações que são incorporadas às experiências e rotinas internas; (iii) codificação do conhecimento: disponibiliza de forma acessível as diversas modalidades de conhecimento para a empresa e (iv) compartilhamento do conhecimento: estabelece estratégias claras e propicia ambientes favoráveis para a troca de ideias, como salas de café, por exemplo.



O modelo de GC proposto por Terra (2001) identifica sete dimensões. Em nível estratégico, (i) a visão na alta direção diz respeito a fatores estratégicos relativos a conhecimentos relacionados às metas organizacionais. Em nível organizacional, (ii) as políticas de recursos humanos envolvem recrutamento, seleção, treinamento e recompensa de pessoal, em sintonia com a nova economia do conhecimento; (iii) a cultura organizacional deve ser voltada ao aprendizado contínuo, criação de uma identidade organizacional propícia à inovação e à criação e compartilhamento de conhecimento; e (iv) as estruturas organizacionais devem ser flexíveis de forma a favorecer a inovação, o aprendizado e o trabalho em equipe. Em nível de infraestrutura, (v) os sistemas de informação devem facilitar ao processo de compartilhamento do conhecimento; (vi) a mensuração dos resultados, em que são aplicados mecanismos de avaliação do capital intelectual; e (vii) aprendizagem com o ambiente externo, buscando incorporar conhecimento e práticas de outras organizações, assim como estreitar o relacionamento com clientes.

Heisig (2009) propõe um modelo organizado em três camadas: (i) foco no negócio, de forma que a geração e a aplicação do conhecimento, tanto em nível organizacional como individual, deve trazer benefícios para os processos de negócio; (ii) foco no conhecimento, ou seja, na identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento; e (iii) foco nos fatores críticos, para uma GC exitosa, que englobam: Cultura, Organização e Papéis, Estratégia e Liderança, Competências e Motivação, Controle e Mediação e Tecnologia da Informação.

O modelo da APO (2009) foi construído para pequenas e médias empresas e teve como base as práticas de GC de instituições de referência na Europa e nos EUA (BATISTA, 2012). O modelo apresenta três níveis: (i) Aceleradores; (ii) Processo de GC; e (iii) Resultados. O nível aceleradores possui quatro perspectivas: liderança, tecnologia, pessoas e processos. O nível Processo de GC possui cinco passos: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. Este nível estimula a capacidade individual, das equipes, da organização e da sociedade, em função de gerar maior aprendizagem e inovação para as organizações. O nível Resultados acompanha os seguintes fatores: produtividade, qualidade, lucratividade e crescimento.

Ao contrário das organizações privadas, que devem se preocupar em serem competitivas, buscando lucro e crescimento, o setor público está focado na prestação de serviços, fornecimento de informações, compartilhamento e utilização do conhecimento, buscando a qualidade e eficiência no desenvolvimento social e econômico. Dessa forma, o



modelo de gestão para a organização pública desenvolvido por Batista (2012) teve como objetivo assegurar que as iniciativas de GC tivessem impacto na qualidade, eficiência e efetividade social. O modelo de Batista (2012) compõe-se de: (i) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; (ii) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; (iii) processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento; e (iv) resultados de GC. Além disso, incorpora: (v) ciclo KDCA (*Know, Do, Check, Act*), adaptação do ciclo de controle de processos PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) aqui considerando que o planejamento se dá com base em conhecimento, e (vi) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.

6. AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

O estudo da GC com aplicação prática na Administração Pública busca identificar aspectos que podem contribuir para uma melhor qualidade do serviço público. “A utilização da gestão do conhecimento no setor público é uma estratégia de um novo caminho para o melhor desempenho e para o melhor relacionamento interno e externo das organizações desse setor” (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007). Ela pode ser conceituada sob dois aspectos, sendo eles, o da política pública e o da ferramenta gerencial. O primeiro quando busca a efetividade e excelência da administração, o segundo quando visa otimizar processos e eliminar redundância, mapear e compartilhar o conhecimento organizacional (BOTELHO, 2009).

Assim, identificar o nível de maturidade em GC de uma instituição pública é o primeiro passo para o aprimoramento das técnicas utilizadas, bem como dos avanços necessários para a institucionalização do conhecimento organizacional, com vistas à melhoria contínua dos processos administrativos e garantidores de melhores resultados e da qualidade dos serviços prestados.

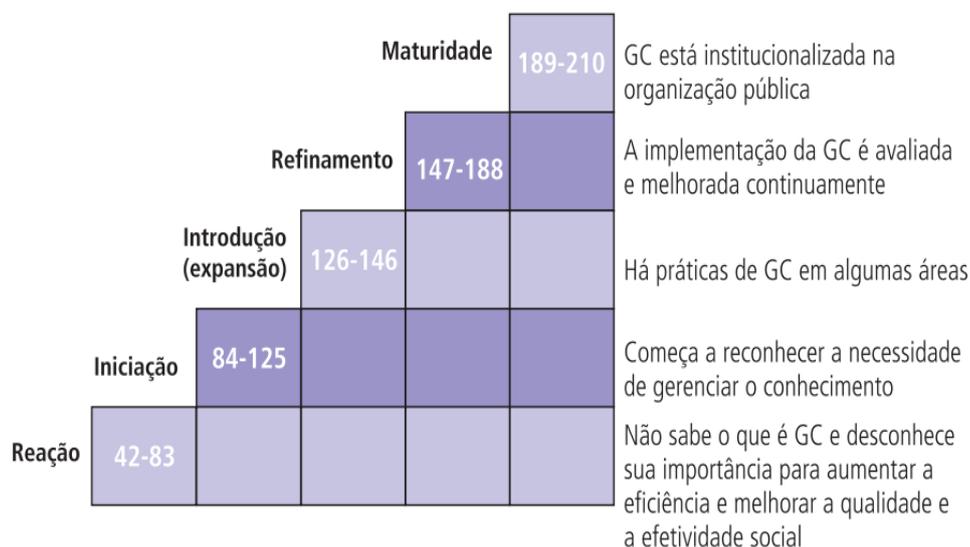
Este trabalho adotou como referência e adaptou o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira - MGCAPB adotado por BATISTA (2012). Ele adaptou para a realidade do setor público brasileiro, uma vez que conta com um instrumento próprio para avaliar a maturidade da GC. Este instrumento permite identificar o nível de maturidade em GC que a organização se encontra e avaliar a maturidade em GC com base em sete dimensões, a saber: liderança em GC, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultados da GC, que são pontuados numa escala de 1 a 5, conforme as evidências reais das ações descritas no próprio instrumento. Portanto, são

sete dimensões, sendo que cada dimensão possui seis critérios. Diante disso, a pontuação de cada dimensão pode variar entre 6 a 30 pontos. E a pontuação geral (soma de todas as dimensões) pode oscilar entre o mínimo de 42 e o máximo de 210 pontos.

O MGCAPB possui cinco níveis de maturidade, relacionados à pontuação obtida, que variam desde o nível “reação” (mais baixo) até o nível “maturidade” (mais alto), que mostram o resultado da avaliação (BATISTA, 2012):

- I) Reação: de 42 a 83 pontos - a organização não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social;
- II) Iniciação: de 84 a 125 pontos – a organização começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento;
- III) Introdução (expansão): de 126 a 146 pontos – há práticas de GC em algumas áreas isoladas da organização;
- IV) Refinamento: de 147 a 188 pontos – a implementação da GC é avaliada e melhorada de maneira contínua, para a integração da GC em todas as áreas;
- V) Maturidade: de 189 a 210 pontos - nível mais elevado de avaliação da maturidade, onde a GC está institucionalizada na organização.

Figura 1: Nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento.



Fonte: Batista (2012).

Com os resultados da avaliação, é possível determinar o grau de utilização da GC na organização, as condições para implementação e manutenção dos processos de GC, além da identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria. Desta maneira, a identificação e reconhecimento do nível de maturidade em GC de uma organização pública se torna um estímulo para aprimorar as técnicas utilizadas e avançar no processo de institucionalização do

conhecimento organizacional, com vistas à melhoria contínua de processos, que garantam melhores resultados, eficiência e qualidade dos serviços prestados (BATISTA, 2005; SOUZA; HELOU; SOHN, 2018; SANTOS; BASTOS, 2019).

7. METODOLOGIA

A pesquisa teve abordagem qualitativa e quantitativa, e apresentou natureza exploratório-descritiva e aplicada. Utilizou-se como método o estudo de caso único, aplicado num Laboratório Farmacêutico Público (LFP).

Foram feitas pesquisas bibliográfica e documental, e utilizou-se como técnica de coleta de dados a aplicação de questionário para avaliar o nível de maturidade em GC do universo pesquisado. Foram realizadas 134 entrevistas, englobando gestores e colaboradores de toda a estrutura macro-organizacional distribuídas conforme a Tabela 1.

Tabela 1: Distribuição dos entrevistados por área de trabalho.

Área de trabalho	Quantidade	%
Diretoria/ Assessorias	21	15,7%
Vice Diretoria de Gestão Institucional	26	19,4%
Vice Diretoria de Gestão do Trabalho	9	6,7%
Vice Diretoria de Operações e Produção	33	24,6%
Vice Diretoria de Educação, Pesquisa e Inovação	15	11,2%
Vice Diretoria de Gestão da Qualidade	19	14,2%
Coordenação de Desenvolvimento Tecnológico	11	8,2%
Total	134	100,0%

Fonte: Autoria própria (2022).

Com relação às funções de trabalho, foram entrevistados 43 gestores de um total de 48 gestores da alta administração (Diretor, Vices diretores, Coordenadores e Chefes de Departamento) e 91 colaboradores distribuídos pela estrutura macro-organizacional da empresa. A distribuição destes colaboradores foi definida a partir do parâmetro de entrevistar 10% (dez por cento) do total de funcionários de cada área. Ao entrevistar os colaboradores de todas as áreas de uma instituição multidisciplinar é possível obter uma visão mais abrangente sobre a aplicação da gestão do conhecimento na organização.

Relativamente ao perfil dos entrevistados, observou-se qual era o tempo de trabalho na empresa e a formação acadêmica destes, conforme demonstrado nas Tabelas 2 e Tabela 3, respectivamente.

Tabela 2: Distribuição dos entrevistados por tempo na empresa.

Tempo na empresa	Quantidade	%
Até 2 anos	9	6,7%
2 a 5 anos	14	10,4%
5 a 10 anos	30	22,4%
10 a 15 anos	41	30,6%
15 a 20 anos	16	11,9%
Mais de 20 anos	24	17,9%
Total	134	100,0%

Fonte: Autoria própria (2022).

Em relação à formação acadêmica da força de trabalho entrevistada, nota-se que a maior proporção possui especialização/pós-graduação, com 26,9% do efetivo (ver Tabela 2).

Tabela 3: Formação acadêmica dos entrevistados.

Formação acadêmica	Quantidade	%
Ensino Médio	19	14,2%
Superior	26	19,4%
Especialização/ Pós-Graduação	36	26,9%
Mestrado	34	25,4%
Doutorado	19	14,2%
Total	134	100,0%

Fonte: Autoria própria (2022).

A coleta dos dados se deu entre março e julho de 2022, a partir da aplicação de um questionário adaptado do instrumento de avaliação da GC proposto por Batista (2012). As adaptações se deram em dois critérios da Dimensão 2 (Processos) e dois critérios da Dimensão 4 (Tecnologia) e visaram adequar o instrumento às especificidades da organização. Nesse sentido, este instrumento analisou a percepção dos sujeitos quanto à GC com base em 7 (sete) dimensões, a saber: liderança em GC, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados da GC. Cada dimensão avaliada possuía 6 assertivas, perfazendo o total de 42 para o instrumento, e deviam ser pontuadas numa escala de 1 a 5, conforme a descrição: 1 – as ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas; 2 – as ações descritas são mal realizadas; 3 – as ações descritas são realizadas de forma adequada; 4 – as ações descritas são bem realizadas; 5 – as ações descritas são muito bem realizadas.

Quanto à análise dos dados, foram construídos quadros de pontuação a partir das respostas obtidas para cada instrumento aplicado.

8. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O modelo em voga foi submetido à todas as áreas da instituição e envolveu tanto as lideranças como os colaboradores da organização.

Os resultados obtidos nas entrevistas proporcionam uma visão do nível de amadurecimento da gestão do conhecimento da organização. Isso pode variar do nível “Reação” no seu nível mais baixo, até o nível de “Maturidade” no seu nível mais elevado (APO, 2009).

As dimensões avaliadas foram a (i) Liderança em GC; (ii) os Processos; (iii) as Pessoas; (iv) a Tecnologia; (v) os Processos de Conhecimento; (vi) a Aprendizagem e Inovação e (vii) os Resultados da Gestão do Conhecimento.

Os resultados alcançados apontam que o LFP está no nível de **Iniciação**, com média de pontuação igual à 105,3 pontos, como mostrado no Quadro 1. Portanto, de acordo com as escalas do instrumento de avaliação, a organização está começando a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento. Entretanto, a gestão do conhecimento ainda está em um nível muito incipiente e ainda não está na agenda estratégica da organização, a despeito de haver algumas práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas de forma isolada.

Quadro 1: Pontuação média por dimensão.

Dimensão	Descrição	Pontuação máxima	Pontuação média por dimensão
1	Liderança em GC	30,0	14,7
2	Processos	30,0	17,5
3	Pessoas	30,0	13,8
4	Tecnologia	30,0	16,1
5	Processos de Conhecimento	30,0	13,3
6	Aprendizagem e Inovação	30,0	17,4
7	Resultados da GC	30,0	13,1
		SOMA	105,8

Fonte: Aurtoria própria (2022).

As pontuações dos diferentes critérios de cada dimensão foram obtidas conforme a métrica em que se aplica uma escala de 1 a 5 para conceder as notas aos critérios, conforme a descrição: 1 – as ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas; 2 – as ações descritas são mal realizadas; 3 – as ações descritas são realizadas de forma adequada; 4 – as ações descritas são bem realizadas; 5 – as ações descritas são muito bem realizadas.

A dimensão 1 (Liderança em GC) avalia se a iniciativa de gestão do conhecimento é impulsionada na organização; se é garantido o alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia e aos projetos, com a missão e visão da organização; e se são fornecidos suporte e recursos para a implementação de projetos de gestão do conhecimento (APO, 2009).

Para Helou (2015), a dimensão liderança é: [...] o reconhecimento da importância da criação e compartilhamento de conhecimento como recurso estratégico; fatores que conduzem

ao estabelecimento de uma cultura e de uma arquitetura de GC; importância de alinhar as estratégias de GC às estratégias da organização; arranjos organizacionais para formalizar e elaborar a autoavaliação de GC; empoderamento das chefias intermediárias para elaboração e acompanhamento de GC.

O Quadro 2 mostra que a pontuação média da dimensão **Liderança em GC** foi de 2,3, tendo o critério 1.4 (política de proteção da informação e do conhecimento) como o de melhor desempenho (média de 3,4) e o critério 1.3 (alocação de recursos financeiros) o que apresentou desempenho mais baixo (média de 1,8).

Quadro 2: Pontuação média servem de Liderança em GC.

Dimensão	Critério	Descrição	Pontuação Média
Liderança em GC	1.1	A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	2,2
	1.2	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/ conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	2,1
	1.3	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de gestão do conhecimento.	1,9
	1.4	A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	3,4
	1.5	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos.	2,7
	1.6	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação de conhecimento e inovação.	2,5
	Média		

Fonte: Autoria própria (2022).

Estes resultados indicam que os respondentes consideram que, com exceção da questão da política de proteção da informação e do conhecimento, os demais aspectos avaliados estão abaixo do nível adequado (nível 3), concentrando-se a maior parte nos níveis 2 e 1, respectivamente, mal realizado ou muito mal realizado e ainda não é feito. Portanto, aspectos como o alinhamento entre a visão e a estratégia de GC com os direcionadores estratégicos da organização, a existência de arranjos organizacionais para formalizar iniciativas de GC, a alocação de recursos financeiros nas iniciativas de GC, a alta administração e chefias intermediárias servirem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo e se estas promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e inovação foram considerados que não estão sendo realizados, ao menos, de forma adequada.

Relativamente aos Processos (Dimensão 2), busca-se apreender como a organização trabalha suas competências essenciais, além de observar como estão sendo tratados os processos de trabalho e suas modelagens, bem como se ela utiliza-se de ferramentas para gerenciar situações de crises ou de eventos imprevistos, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3: Pontuação média em Processos.

Dimensão	Critério	Descrição	Pontuação Média
Processos	2.1	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	3,0
	2.2	A organização modela seus principais processos de trabalho para alcançar alto desempenho institucional.	3,0
	2.3	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de trabalho para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	3,0
	2.4	Na modelagem de processos são contemplados os fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	2,8
	2.5	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	2,7
	2.6	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	2,9
	Média		

Fonte: Autoria própria (2022).

Nesta dimensão, os resultados obtidos indicam existir um trabalho voltado para o mapeamento de processos, ainda que não se esteja em um nível elevado de maturidade. Através do Quadro 3, percebe-se um resultado praticamente linear nos resultados dos seis critérios. E estes resultados margeando o nível 3 da escala de pontuação, o que indica que os respondentes consideram que o nível destes critérios está adequado.

Quanto à dimensão 3 (Pessoas), observa-se discrepância entre os diferentes critérios. Conforme indica o Quadro 4, o critério 3.1, que trata da educação e da capacitação e o critério 3.6 que fala sobre a formação de pequenas equipes e estrutura por processos receberam uma pontuação média de 2,9. Enquanto isso, na extremidade mais baixa, o critério 3.3, que menciona processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria, teve pontuação média de apenas 1,7.

Quadro 4: Pontuação média em Pessoas.

Dimensão	Critério	Descrição	Pontuação Média
Pessoas	3.1	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades dos colaboradores, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho organizacional.	2,9
	3.2	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o plano e as ferramentas de GC para novos colaboradores da organização.	2,3
	3.3	A organização tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria.	1,7
	3.4	A organização conta com banco de competências de seus colaboradores.	1,9
	3.5	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	2,1
	3.6	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/ grupos (exemplo: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	2,9
	Média		

Fonte: Autoria própria (2022).

A dimensão 4, que trata da Tecnologia, avalia se é acelerado o processo de conhecimento por meio de ferramentas de tecnologia eficazes; se as ferramentas, como *groupware* e espaços de trabalho colaborativos, permitem a participação ao longo do tempo e a distância; e se é fornecida uma plataforma para a retenção do conhecimento organizacional (APO, 2009). Neste sentido, o Quadro 5 mostra resultados mais robustos nos critérios que abordam os aspectos que não mencionam a GC. Isto indica que os respondentes consideram

que a estrutura de TI não aborda a GC. Esta lacuna mostra-se coerente com o fato da GC ainda não ser parte da estratégia institucional, como mostrado na Dimensão 1 (Liderança em GC).

Quadro 5: Pontuação média em Tecnologia.

Dimensão	Critério	Descrição	Pontuação Média
Tecnologia	4.1	O Departamento de TI conta com a tecnologia e a infraestrutura de TI necessárias à efetiva implementação da GC.	3,4
	4.2	O portal da organização é usado como a principal fonte de comunicação no Departamento de TI e serve de apoio à transferência e ao compartilhamento de informação.	3,3
	4.3	A infraestrutura de TI do Departamento de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	2,4
	4.4	O Departamento de TI conta com uma arquitetura de TI eficiente e efetiva, assim como sistemas de GC, que servem de suporte à toda organização.	2,5
	4.5	Os sistemas existentes são continuamente melhorados e TI e GC são percebidas no Departamento de TI como interdependentes e insubstituíveis.	2,2
	4.6	A arquitetura de TI é capaz de extrapolar os limites da organização, sendo possível compartilhar não apenas dados e informação, mas o conhecimento e a experiência dos colaboradores com todas as partes interessadas da organização em sua cadeia de valor.	2,4
	Média		

Fonte: Autoria própria (2022).

Na dimensão Processo de Gestão do Conhecimento (Dimensão 5), é avaliado se a organização tem processo sistemático voltado à gestão do conhecimento, se há um mapa de conhecimento formulado na organização; se são observadas as fases do conhecimento (APO, 2009). O Quadro 6 mostra que estes aspectos estão, de maneira geral, abaixo do nível “realizado de forma adequada” visto que as pontuações obtidas estão situadas entre 1,9 e 2,5.

Quadro 6: Pontuação média em Processos de Conhecimento.

Dimensão	Critério	Descrição	Pontuação Média
Processos de Conhecimento	5.1	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	2,3
	5.2	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	1,9
	5.3	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	2,5
	5.4	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	2,0
	5.5	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	2,2
	5.6	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	2,5
	Média		

Fonte: Autoria própria (2022).

A dimensão Aprendizagem e Inovação (Dimensão 6) avalia se o processo de conhecimento permite a aprendizagem e inovação em todos os níveis e áreas da organização; se o processo de conhecimento é considerado para novos produtos, serviços, processos, mercados, tecnologias e modelos de negócios (APO, 2009). Nesta dimensão, os resultados indicam que a instituição articula e reforça a aprendizagem e a inovação. E, também, que aspectos como a concessão de autonomia para os subordinados e o incentivo ao trabalho em conjunto foram identificados pelos respondentes. O Quadro 7 mostra o nivelamento dos resultados na escala “realizado de forma adequada”.

Quadro 7: Pontuação média em Aprendizagem e Inovação.

Dimensão	Critério	Descrição	Pontuação Média
Aprendizagem e Inovação	6.1	A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	2,9
	6.2	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	2,7
	6.3	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	2,7
	6.4	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	2,9
	6.5	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	3,2
	6.6	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	2,9
	Média		

Fonte: Autoria própria (2022).

Por fim, a dimensão Resultados da Gestão do Conhecimento avalia o histórico da organização na implantação/implementação da gestão do conhecimento e se são utilizados indicadores para avaliar as contribuições da gestão do conhecimento nos resultados da organização (APO, 2009). Portanto, refere-se às saídas de uma GC realizada de forma estratégica ou, até mesmo, podendo-se considerar iniciativas isoladas que estejam em um escopo de GC, mesmo que ainda não realizadas de maneira estratégica. A pontuação desta dimensão é colocada no Quadro 8 e indica o resultado mais baixo entre todas as dimensões. Tendo em vista a peculiaridade desta dimensão pelo fato de tratar de Resultados da GC, o resultado obtido mostra coerência com os resultados das dimensões anteriores.

Quadro 8: Pontuação média em Resultados da Gestão do Conhecimento.

Dimensão	Critério	Descrição	Pontuação Média
Resultados da Gestão do Conhecimento	7.1	A organização tem um histórico de sucesso na implementação de GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	2,1
	7.2	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	1,9
	7.3	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade de produtos e serviços.	2,4
	7.4	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	2,2
	7.5	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	2,2
	7.6	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	2,2
	Média		

Fonte: Autoria própria (2022).

9. CONCLUSÕES

A área da Saúde é um bem público global e o setor farmacêutico é um dos mais intensos em inovação tecnológica e com faturamento de cerca de US\$ 1,5 trilhão. O nível de maturidade em GC numa organização farmacêutica foi identificado em suas dimensões avaliativas propostas no modelo de Batista (2012), a saber: liderança, processos, pessoas, tecnologia, processos de GC, aprendizagem e inovação e resultados da GC. Portanto, identificou-se que a instituição pública avaliada se enquadra no nível de expansão, com 105,3 pontos no total (de um máximo possível de 210 pontos), ou seja, ela tem consciência da GC na organização. Entretanto, ainda é um processo incipiente, uma vez que se observa haver práticas de gestão do conhecimento em algumas áreas de forma isolada, como se pode inferir das pontuações intermediárias obtidas em cada dimensão.

Em relação à dimensão Liderança os respondentes apontaram a existência de estratégias e iniciativas de gestão adequada às iniciativas de proteção da informação e do conhecimento. Na dimensão Processos os resultados obtidos indicam existir um trabalho voltado para o mapeamento de processos, ainda que não se esteja em um nível elevado de maturidade. Na dimensão Pessoas, os programas de educação e capacitação foram reconhecidos como adequados, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliarem o conhecimento, as habilidades e as capacidades dos colaboradores e, também, à organização do trabalho contemplar a formação de pequenas equipes/ grupos e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho. No entanto, observou-se inadequação em relação à existência de processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria. Outro aspecto considerado fraco se deu em relação à existência de banco de competências. Já na dimensão Tecnologia os resultados mais robustos encontram-se nos critérios que abordam os aspectos que não mencionam a GC. Isto indica que, embora as perspectivas sejam adequadas no que tange a infraestrutura de TI, os respondentes consideram que a estrutura de TI ainda não aborda a GC. Em relação a dimensão Processos de Conhecimento todos os aspectos foram avaliados abaixo do nível “realizado de forma adequada”. Na dimensão Aprendizagem e Inovação, os respondentes consideram que a instituição articula e reforça a aprendizagem e a inovação. E, também, que aspectos como a concessão de autonomia para os subordinados e o incentivo ao trabalho em conjunto foram identificados pelos respondentes. Outro aspecto observado refere-se às chefias intermediárias se disporem a usar novas ferramentas e métodos. Por fim, a dimensão Resultados da Gestão do Conhecimento indica o resultado mais baixo entre todas as

dimensões. Este resultado, em função da peculiaridade desta dimensão, pelo fato de tratar-se de Resultados da GC, mostra coerência com os resultados das dimensões anteriores.

Por fim, destaca-se que identificar o nível de maturidade em GC de uma instituição pública é o primeiro passo para o aprimoramento das técnicas utilizadas, bem como dos avanços necessários para a institucionalização do conhecimento organizacional, com vistas à melhoria contínua dos processos e ao alcance de melhores resultados e da qualidade dos serviços prestados.

Para pesquisas futuras sugere-se a identificação de práticas de GC em organizações com o mesmo perfil ou ainda um estudo de caso comparativo. Por fim, sugere-se o aprofundamento do estudo, por meio da análise de práticas de gestão do conhecimento e/ ou implantação de uma base de GC na organização estudada.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. do C. D. de; SANTOS, A. M. Z. Gestão do Conhecimento na educação a distância: propondo competências para o nível operacional. **RIAAE - Revista IberoAmericana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 12, n. 1, p. 332-349, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/8282>>. Acessado em: Set, 2022.

APO (Asian Productivity Organization). **Knowledge Management: Facilitators' Guide**. Asian Productivity Organization. Tokyo, 2009.

ARLING, P. A.; CHUN, M. W. S. Facilitating new knowledge creation and obtaining KM maturity. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 2, p. 231-250, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/13673271111119673>>. Acessado em: Set, 2022.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, F. F. *et al.* **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: Ipea, 2005 (Texto para Discussão, n. 1095).

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOTELHO, C. **Gestão do Conhecimento para a melhoria da Gestão Pública: os caminhos da implantação da gestão do conhecimento na Câmara dos Deputados**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2. Painel 20: Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública, 2009.

BUSE, K.; WAXMAN, A. Public-private health partnerships: a strategy for WHO. **Bulletin of the World Health Organization**, v. 79, n. 8, p. 748–754, jan. 2001. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2566497/>>. Acessado em: Set, 2022.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. **The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society**. New York: Harper and Row, 1968.

FIGUEIREDO, T. A.; FIALHO NETO, R. G.; MAGALHÃES, J. L. A produção pública de medicamentos no Brasil. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 26, n. 2, fev. 2020. Disponível em: <<http://www.cienciaesaudecoletiva.com.br/en/articles/a-producao-publica-de-medicamentos-no-brasil/17514?id=17514>>. Acessado em: Set, 2022.

FRESNEDA, P.; GONÇALVES, S. **A Experiência Brasileira na Formulação de uma Proposta de Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal**. Câmara dos Deputados. Centro de Documentação e Informação: Coordenação de Publicação: Brasília, 2007.

GADELHA, C. A. G. O complexo industrial da saúde e a necessidade de um enfoque dinâmico na economia da saúde. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 8, n. 2, p. 521–535, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-81232003000200015>>. Acessado em: Set, 2022.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>>. Acessado em: Set, 2022.

HAINES, A. *et al.* Public health benefits of strategies to reduce greenhouse-gas emissions: overview and implications for policy makers. **The Lancet**, v. 374, n. 9707, p. 2104–2114, dez. 2009. Disponível em: <[http://doi:10.1016/S0140-6736\(09\)61759-1](http://doi:10.1016/S0140-6736(09)61759-1)>. Acessado em: Set, 2022.

HARTZ, Z. M. A. Meta-evaluation of health management: Challenges for “new public health”. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 17, n. 4, p. 832–834, apr. 2012. Disponível em: <<http://doi:10.1590/S1413-81232012000400004>>. Acessado em: Set, 2022.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/13673270910971798>>. Acessado em: Ago, 2022.

HELOU, A. R. H. A. **Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/157340>>. Acessado em: Ago, 2022.

IQVIA, QUINTILES IMS INSTITUTE FORECAST. **The Global Use of Medicines 2022 - Outlook to 2026: Balancing Cost and Value**. [s.l.]. jan. 2022. Disponível em: <<https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports/the-global-use-of-medicines-2022>>. Acessado em: 23 ago. 2022.

KAKABADSE, N. K., KAKABADSE, A., & KOUZMIN, A. Reviewing the Knowledge management: towards a taxonomy. **Journal of Knowledge Management**, 7(4), 75-91, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/13673270310492967>>. Acessado em: Ago, 2022.

MAGALHÃES, J. L. de; ANDRADE, N. B.; ANTUNES, A. M. de S. Principales desafíos de la producción pública de medicamentos en Brasil y panorama del sistema de salud. **Revista Cubana de Salud Pública**, v. 34, n. 3, p. 0-0, set. 2008. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21434313>>. Acessado em: Set, 2022.

LOON, M. Knowledge management practice system: theorising from an international meta-standard. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 432-441, nov. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.022>>. Acessado em: Ago, 2022.

MAGALHÃES, J. L. de *et al.* **Knowledge Management in Big Data Times for Global Health: Challenges for Quality in One Health**. IGI Global. Handbook of Research on Essential Information Approaches to Aiding Global Health in the One Health Context, p.149-163, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.25761/anaisihmt.256>>. Acessado em: Set, 2022.

MELO, C. S. A. **A gestão do conhecimento e o processo de inovação de medicamento: estudo de caso em uma indústria farmacêutica nacional de grande porte**. Instituto de Tecnologia em Fármacos, 2019. Disponível em: <<https://arca.fiocruz.br/handle/icict/34906>>. Acessado em: Ago, 2022.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica**. 6. ed., Rio de Janeiro: Campus; Elsevier, 1997.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I. *et al.* Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – A new paradigm for organizational theory. **European Management Journal**, Elsevier, v. 32, 137-146, 2014. Disponível em: <<https://10.1016/j.emj.2013.02.003>>. Acessado em: Ago, 2022.

OLIVEIRA, M. *et al.* Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM³. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 10, n. 4, p. 14-25, out./dez. 2011. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78747>>. Acessado em: Ago, 2022.

RIBEIRO, R. Tacit Knowledge Management. **Phenomenology and the Cognitive Sciences**, v. 12, 337-366, jan. 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11097-011-9251-x>>. Acessado em: Ago, 2022.

SANTOS, V.; BASTOS, R. C. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 24-41, jan./abr. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n1>>. Acessado em: Ago, 2022.

SILVA, T. C.; BURGER, F. Aprendizagem Organizacional e Inovação: Contribuições da Gestão do Conhecimento para Propulsionar um Ambiente Corporativo Focado em Aprendizagem e Inovação. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 7-19, 2018.



Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n1.p07-19.569>>. Acessado em: Set, 2022.

SOUZA, A.; HELOU, A.; SOHN, A. Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no Instituto Federal Catarinense Campus Araquari. **Ciência da Informação**, v. 47, n. 2, set. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.18225/ci.inf..v47i2.4027>>. Acessado em: Ago, 2022.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2. ed., São Paulo: Negócio, 2001.

VANCE, K.; HOWE, W.; DELLAVALLE, R. P. Social Internet Sites as a Source of Public Health Information. **Dermatologic Clinics**, v. 27, n. 2, p. 133–136, 2009. Disponível em: <[doi:10.1016/j.det.2008.11.010](https://doi.org/10.1016/j.det.2008.11.010)>. Acessado em: Set, 2022.

WILLERDING, I. A. V.; KRAUSE, M. G.; LAPOLLI, D. M. Gestão de pessoas e gestão do conhecimento à luz da estética organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 141-154, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/51560>>. Acessado em: Set, 2022.

CAPÍTULO 14

ARTESANATO DE REFERÊNCIA CULTURAL, TURISMO E ATIVIDADES CRIATIVAS EM ARRANJOS DE ECOSSOCIOECONOMIA

Fabíola Bevervanço Zdepki

RESUMO

Na atualidade, é possível verificar vários desafios para a inclusão socioeconômica de indivíduos menos dependentes dos sistemas de produção em massa e mais integrados com suas realidades socioculturais locais e a cultura e as atividades artesanais e o turismo mostram-se como alternativas viáveis. Nesse sentido, tornam-se imperativas as buscas por soluções que permitam inovar a partir da associação de abordagens teóricas para abrir diferentes perspectivas de desenvolvimento em bases mais sustentáveis. Este trabalho objetiva realizar uma reflexão sobre as possibilidades teóricas e empíricas para o desenvolvimento de estudos que abordem da Teoria da Atividade, proposta por Vigotski, de maneira a contribuir para os desenvolvimento de pesquisas em Ecosocioeconomia no estudo sobre as atividades de artesanato. Para tanto, realizou-se um levantamento de promissoras possibilidades de aprofundar e inovar nas discussões sobre, por exemplo, como classes criativas que operam em arranjos organizacionais típicos da ecosocioeconomia vinculados à economia criativa podem, ao mesmo tempo, gerar trabalho e renda e fortalecer valores culturais locais. Indicativos nesse sentido estão em como a Teoria da Atividade pode contribuir para a compreensão de como o indivíduo pode influenciar e se identificar com o contexto social e cultural para dinamizar a sua capacidade criativa em atividades de artesanato de referência cultural.

PALAVRAS-CHAVE: Teoria da Atividade. Artesanato de referência cultural. Turismo. Ecosocioeconomia.

1. INTRODUÇÃO

Em diferentes contextos em que são procuradas alternativas para colocar a ideia de sustentabilidade para além da dimensão ambiental, aceitando-a como um fenômeno complexo e multifacetado, esforços têm sido direcionados para inter-relacionar e equalizar três importantes pilares: meio ambiente, economia e equidade social (BENNETT; LEMELIN, 2013; OPP; SAUNDERS, 2013). O desafio tem sido deixar perspectivas de desenvolvimento econômico insensíveis aos impactos ecológicos, socioeconômicos e culturais (FERNÁNDEZ; GUTIÉRREZ, 2013) e, ao mesmo tempo, avançar para revalorizar práticas e atividades que potencializem a criatividade, habilidades e talentos pautados na cultura (EIKHOF; WARHURST, 2013), ou seja, para que, por um lado, se manifeste na sua plenitude o ‘*homo creator*’ (HOWKINS, 2001) e, por outro, tenha maior relevância o “*homo ludens*”, do historiador holandês Johan Huizinga (2000). Como reação à racionalidade industrial, o “*homo ludens*” procura exercer a sua função social em uma racionalidade o permita atuar integradamente com valores contextuais em um jogo em que, a partir da cultura, a sua atividade possa ser significativa e se manter leve e agradável, com a sua produção sendo gerada de modo divertido, agradável e voluntário (HUIZINGA, 2000).



Nesse contexto, são promissoras as construções teórico-metodológica que procurem compreender de uma perspectiva epistemológica ecosociossistêmica (SAMPAIO, 2010; BENNETT e LEMELIN 2013) a criação e mobilização de capital social (DOH; MCNEELY, 2012) a partir de atividades de micronível (BOWEY, EASTON, 2007) vinculadas à cultura, artesanato e fortalecimento de alternativas para inclusão socioeconômica de indivíduos (MORAES SOBRINHO; HELAL, 2017). Esses podem ser caminhos interessantes para que haja menor sujeição e dependência a sistemas de produção em massa e, portanto, maior integração do indivíduo com suas realidades socioculturais locais. Desta forma, apresentam-se possibilidades promissoras para reflexões que procurem inovar pela associação de abordagens teóricas sobre o desenvolvimento em bases mais sustentáveis com aquelas que visam compreender o significado da realidade para os indivíduos a partir de suas atividades. Nessa direção, o objetivo do presente ensaio é realizar uma reflexão teórico-conceitual sobre as possibilidades da Teoria da Atividade, proposta por Vigotski, e contribuir para a pesquisa em Ecosocioeconomia, no estudo sobre as atividades de artesanato.

Como estratégia para articular teórica e conceitualmente a teoria da atividade, a ecosocioeconomia e o artesanato de referência cultural é utilizada a abordagem sócio-histórica. Essa abordagem, segundo Freitas (2001), concebe o homem como unidade de corpo e mente concomitantemente com a concepção de ser biológico e ser social participante do processo histórico; logo, como ser autônomo, criador de ideias e consciência capazes de produzir e reproduzir a realidade social e, ao mesmo tempo, sendo produzido e reproduzido por ela.

No desenvolvimento do trabalho, primeiramente apresenta-se uma breve síntese dos elementos constitutivos da ecosocioeconomia, que, a partir desse conjunto específico de autores (SACHS, 2007; SAMPAIO, 2008; SAMPAIO; DALLABRIDA 2009; FELSKI *et al.*, 2010; SAMPAIO, 2010), para permitir uma compreensão abrangente de características, pressupostos e contextos dessa perspectiva de apreensão da realidade social em bases ecosociossistêmicas. Em complemento, a Teoria de Atividade, de Vigotski (1996; 1998), permite significar a aprendizagem como construção social a partir da colaboração humana, ou seja, considerar que há uma relação entre realidade social e apreensão pelo indivíduo. Metodologicamente, a análise sócio-histórica abre caminhos para focar os campos de interação, instituições sociais e estrutura social em que a aprendizagem pode ser compreendida como ação ou fenômeno que transforma quem a realiza, o que ocorreria pela reelaboração de significados anteriores em um novo sistema de significações.



Finalmente, em termos de realidade empírica, serão abordadas as atividades de artesanato, que são compreendidas aqui como uma produção humana manual dotada de significados culturais específicos. Essa construção foi possível a partir de uma visão específica da cultura (HUIZINGA, 2000) entrelaçamento de características observadas nas obras de Lima (2005; 2009) e Chiti (2003) para definir alguns critérios que auxiliem na definição de artesanato no contexto da economia criativa (BERTACCHINI; BORRIONE, 2011; STANKEVIČIENĖ *et al.*, 2011; FACHINELLI *et al.*, 2013; HWANG, 2013; TAYLOR, 2013; MORAES SOBRINHO; HELAL, 2017). O recorte do artesanato adotado neste estudo parte dos indivíduos, dos artesãos, a partir dos saberes e fazeres tradicionais, repassados por gerações ou grupos, trazendo consigo a tensão entre o tradicional e o novo, bem como os significados atribuídos pelos diversos atores relacionados à atividade. Rompe-se, dessa forma, com uma visão meramente antropológica ou folclórica ainda dominante nos estudos sobre artesanato e arte popular.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O artesanato, como uma atividade relacionada com a Teoria da Atividade e com a Ecosocioeconomia, pode ser visto com um motor identitário de um território, expressando peculiares modos de vida e de relações sociais por meio de práticas, valores, normas e significação. Para trazer maior clareza sobre as relações entre essas abordagens teórico-conceituais, serão abordados, a seguir, os fundamentos da Ecosocioeconomia e da Teoria da Atividade. Na terceira subseção são estabelecidas relações entre essas perspectivas teóricas para compreender as atividades artesanais, como originárias de práticas do cotidiano construídas a partir de elementos culturais internalizados em práticas interativas e externalizados em produtos do Artesanato de Referência Cultural, ou seja, aquele que “valoriza a produção das técnicas artesanais e [...] resulta de uma invenção planejada de artistas e designers, unindo-se a artesãos [... para] a diversificação de produtos, sem deixar de lado seus traços culturais de grande representatividade” (ARTESOL, 2017, n.p.).

2.1. Ecosocioeconomia

Em perspectiva teórico-conceitual para a apreensão da realidade que privilegia aspectos qualitativos essenciais de vida, a ecosocioeconomia parte das experimentações e da complexidade do cotidiano. Como proposta para a ação concreta, a ecosocioeconomia visa sistematizar alternativas para a solução de problemas reais, respeitando a diversidade de arranjos socioeconômicos e culturais e as diferenças de potencialidades/recursos de cada



território, de modo que prevaleçam as identidades culturais e os interesses comuns de grupos organizados (SACHS, 2007; 2008; SAMPAIO, 2010). A ecossocioeconomia está imbricada, assim, com discussões sobre o ecodesenvolvimento, abrangendo princípios da ecologia profunda, ao repensar os atuais estilos de vida; da economia social ou socioeconomia, ao ponderar as consequências sociais na ação econômica; da economia ecológica, ao procurar analisar e calcular os custos ambientais na ação econômica; e da ecologia humana, ao considerar a premissa da inseparabilidade dos sistemas sociais e ecológicos (SAMPAIO; DALLABRIDA, 2009).

Em perspectiva societal – ou seja, considerando a estrutura, a organização e as funções próprias da vida em sociedade – a ecossocioeconomia das organizações, Sampaio (2011), procura abranger as complexidades do cotidiano e repensar a economia a partir do ecodesenvolvimento. A ecossocioeconomia das organizações contrapõe-se ao utilitarismo economicista e visa criar metodologias de gestão organizacional que enfatizem ações participativas, descentralizadas, social e ambientalmente responsáveis, a fim de possibilitar a ampliação de oportunidades de trabalho e renda.

Nessa direção, a ecossocioeconomia pauta-se em três princípios: gestão interorganizacional, efetividade extraorganizacional e extraterritorialidade (SAMPAIO, 2010). A gestão interorganizacional ocorre na mediação entre os interesses público e privado, quando as decisões organizacionais consideram as externalidades dos seus atos no seu entorno territorial e aqueles que sofrerão as consequências da sua ação. A efetividade extraorganizacional visa compreender os resultados da gestão interorganizacional, pautada em critérios socioeconômico-ambientais integrados ao cálculo das consequências societárias para responder às demandas originárias do território.

Não apenas na microcomplexidade do território, mas também na macrocomplexidade dos demais espaços associados, a ecossocioeconomia resulta da dinâmica e entrelaçamento dos fluxos econômico, social, geográfico e natural (definindo o chamado território microcomplexo), que se refletem nos espaços com os quais se correlaciona (definindo o território macrocomplexo), sejam estes microrregionais, regionais, nacionais ou internacionais. A extraterritorialidade é o resultado da operacionalização desses dois princípios no processo de gestão e tomada de decisão organizacional, respeitando as demandas sociais do território, por meio do emprego de uma racionalidade pautada no ecodesenvolvimento, como forma de combater a hegemonia da racionalidade utilitarista (SAMPAIO, 2010).



A ecossocioeconomia privilegia experiências de grupos organizados formalmente ou informalmente, chamados de organizações (FERNANDES; SAMPAIO, 2006). Em suas dinâmicas de funcionamento, as organizações são ordenadas por meio de normas internas (ou critérios intraorganizacionais), que, apesar de serem internas ao grupo organizado, atingem direta ou indiretamente o universo social e geográfico (o território) do seu entorno, no qual estão inseridas ativamente (SANTOS, 2012, p. 230). Assim, toda ação intraorganizacional (interna) tem reflexo extraorganizacional (externo), ou seja, reflete no seu entorno, no território em que está inserida (GARCIA *et al.*, 2015).

Essas relações sugerem a necessidade de formação de um processo de governança interno (interorganizacional), estabelecido e conduzido no sentido de que as externalidades das ações da organização (extraorganizacional) possam responder com efetividade às demandas socioambientais do território na qual está inserida a organização (SAMPALIO, 2010). Pressupõe-se, assim, um modelo de gestão com base em uma racionalidade que incorpore a sustentabilidade nas dimensões social, econômica e ambiental no cálculo dos resultados empresariais. Já a extrarracionalidade, por sua vez, prevê no processo de tomada de decisão estimar as consequências coletivas nas decisões (SAMPALIO; DALLABRIDA; *et al.*, 2011; SAMPAIO; MONTOVANELLI *et al.*, 2011).

Visto sob a perspectiva da ecossocioeconomia, o processo de tomada de decisão prioriza a extrarracionalidade como via para superar o processo racional do mundo moderno, que não se limita a raciocinar simplesmente a partir de lógica estritamente objetiva, orientada para fins específicos e calculada de forma individualizada. Deve-se, pois, superar a lógica econômica de cálculo de consequências, extrapolando os limites racionais e priorizar uma pré-racionalidade (SAMPALIO, 2010) “construída a partir da participação e do engajamento da sociedade civil e dos recursos locais, para poder planejar um novo estilo de desenvolvimento por meio de estratégias concretas corretivas de intervenção” (FERNANDES; SAMPAIO, 2006, p. 2). Essa pré-racionalidade pressupõe um modelo de desenvolvimento em que a sociedade assuma o domínio sobre os seus avanços, permitindo que o indivíduo e as organizações sejam responsáveis pela gestão do seu próprio desenvolvimento, conciliando interesses individuais e coletivos em direção à construção de uma sociedade para o ecodesenvolvimento.

Como reflexos para compreensão de realidades empíricas expostas a profundos debates em diferentes contextos da sociedade, é possível identificar cinco desdobramentos da ecossocioeconomia, que caracterizam o enfoque metodológico-empírico proposto: Agenda 21 Local, Turismo Comunitário, Responsabilidade Social Empresarial (RSE), Economia de



Comunhão (EdC) e Economia Solidária (ES) (2008; SAMPAIO; DALLABRIDA, 2009). A seguir serão apresentadas as características de cada um desses desdobramentos ou expressões.

O primeiro desdobramento remete à Agenda 21, compromisso internacional de alta cúpula governamental e não-governamental que busca incorporar às políticas públicas dos países signatários princípios do ecodesenvolvimento ou desenvolvimento sustentável. A proposta está apoiada em valores como democracia e participação, incluindo desde combate à pobreza e à miséria e respeito à diversidade cultural a sustentabilidade social e ambiental como ética e a reorientação do processo de desenvolvimento (SAMPAIO *et al.*, 2008; SAMPAIO; DALLABRIDA, 2009).

O segundo desdobramento é o turismo comunitário, que pode ser considerado como um desdobramento da ecossocioeconomia por poder ser pensado como um projeto de desenvolvimento territorial sistêmico (sustentável, de baixo impacto ambiental), de pequena escala e geradora de postos de trabalho não-especializados e renda, a partir da própria comunidade na qual é promovida e a convivencialidade entre população originária, visitantes e residentes e outros atores (SAMPAIO; DALLABRIDA, 2009) (SAMPAIO, 2008).

O terceiro desdobramento é representado pela Responsabilidade Socioambiental Empresarial, que expressa o comprometimento permanente de gestores quando se passa a adotar comportamento ético e a contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida dos colaboradores e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo. Apesar de alguns esforços para sua consolidação desses ideais, grande parte das iniciativas se restringem a medidas paliativas e cosméticas que, muitas vezes, confundem-se com mero marketing institucional (SAMPAIO *et al.*, 2008; SAMPAIO; DALLABRIDA, 2009).

O quarto desdobramento é o projeto da Economia de Comunhão, que prega fazer da atividade econômica, sobretudo a empresa, um lugar de encontro no sentido mais profundo do termo; um lugar de comunhão entre quem tem bens e oportunidades econômicas e quem não os tem (SAMPAIO *et al.*, 2003).

O último desdobramento é representado pela Economia Solidária, que representa uma forma de organização não capitalista pautada em princípios democráticos e autogestionários. Nesta abordagem, é possível a existência da solidariedade na economia quando passa a ser garantida a equidade de direitos entre aqueles que se associam para financiar, produzir, comerciar ou consumir mercadorias (SAMPAIO 2008; SAMPAIO; DALLABRIDA, 2009).



Nas experiências relatadas, entendidas como de Ecosocioeconomia das Organizações, é possível encontrar alicerces para a construção de um entendimento sobre o que é a prática ecosocioeconômica. Essa perspectiva, quanto utilizada para compreender atividades artesanais originárias de valores culturais que se preservam em microcontextos culturais específicos, permite compreender aspectos importantes do agir organizacional resultante de ações individuais compromissadas para e relevar a potencialidade tanto do conhecimento tradicional nos processos de produção quanto dos produtos comunitários na distribuição e na comercialização do que é produzido.

2.2. Teoria da atividade

A Teoria da Atividade é uma estrutura filosófica e interdisciplinar usada para estudar diferentes formas de práticas humanas, tendo o uso da atividade como unidade básica de análise. Vigotski buscava compreender a formação e manifestação de determinado processo psicológico, detendo-se em mecanismos mais sofisticados, como as funções psicológicas superiores, típicas da espécie humana, interessando-se pelo estudo da gênese dos processos psicológicos em seu contexto histórico-cultural, não separando os indivíduos da situação cultural em que se desenvolvem (REGO, 1999, p. 24-25).

O estudo do comportamento humano com base na Teoria da Atividade permite a compreensão sobre como determinada prática é estabelecida. Nessa ótica, o trabalho é visto como toda e qualquer atividade desempenhada pelo ser humano ao longo de sua existência, não se limitando à prática de profissões específicas. Vigotski rompe com a visão behaviorista de homem, condicionada pelo estímulo e resposta para assumir que a consciência vem da relação do homem com o meio, sendo uma relação mediada. A constituição do homem é possível a partir da ação e de seus condicionantes desse no meio. Esta ação tende a ser eminentemente de origem cultural e nela e o homem se desenvolve (biológica, cognitiva e socialmente). O desenvolvimento da consciência e da identidade é, portanto, resultado da aquisição de conhecimento e da transformação do indivíduo.

Como manifestação de indivíduos, a atividade pode ser vista como uma unidade viva, que passa por metamorfoses ao longo do tempo em que “a relação ‘criativa’ do sujeito com objeto oferece assim oportunidade de renovar a relação dos outros com esse objeto que também é o seu.” (CLOT, 2006, p. 115).

Nessa perspectiva, consciência e ação são indissociáveis, principalmente no estabelecimento de relações entre significado e sentido, criando relações objetivas na prática



social da humanidade, representando as maneiras pelas quais os homens assimilam a experiência humana generalizada. O desenvolvimento humano é resultado do trabalho, que pode ser entendido como obra que se materializa no produto, não apenas ao produzir instrumentos e símbolos, mas também ao produzir cultura (LEONTIEV, 1984). Portanto, não há uma relação direta do homem com o mundo, mas sim uma relação mediada e complexa, possível pelo uso de dois tipos de mediadores: os instrumentos e os signos. A mediação é o processo pelo qual a ação do sujeito sobre o objeto é mediada por um determinado elemento, e este elemento mediador permite a transformação do objeto. Nessa relação mediada entre os seres humanos e o ambiente, o sujeito é o agente, cujo comportamento se pretende analisar, e os artefatos mediadores são objetos. Esses artefatos podem ser materiais ou ideais, utilizados pelo sujeito para atingir seu resultado. O objeto se refere ao material bruto sobre o qual o sujeito vai agir mediado pelas ferramentas, em interações contínuas com outras pessoas (VIGOTSKY, 1998).

Interessava para Vigotski (1998) a capacidade especificamente humana de gerar produtos culturais significativos, com valor na vida cotidiana. Desta forma, ao considerar o significado que pode ser criado pelo desenvolvimento de produtos socialmente significativos, pode-se, também, associar a essa produção uma determinação histórica, pois permite o desenvolvimento do homem a partir de suas realizações, produto da sua imaginação e criação. É possível, portanto, uma análise diferenciada da criatividade, pois a compreende como um processo de produção de novidade e não do valor do produto. A novidade seria, pois, o único critério necessário para que algo possa ser considerado criativo, pois depende mais da organização do pensamento do indivíduo, do produto de sua atividade criadora do que seu valor econômico, adequação ou utilidade.

Como o homem tende a viver em comunidades e, assim, é um ser social, logo; os valores humanos surgem a partir destes grupos e são repassadas por meio da linguagem. Para o homem, “[...] os valores (e a própria linguagem) nascem de exigências práticas de sobrevivência” (DUARTE, 1981, p. 37). Ela ajuda a orientar a ação do homem consubstanciada na interpretação da realidade.

O processo de aprendizagem deve ser olhado de forma prospectiva, focalizando o que o indivíduo está aprendendo, como um processo de transformação constante. Desta forma, o desenvolvimento está diretamente relacionado ao aprendizado do indivíduo e representa a evolução das funções mentais superiores, que são o pensamento e as estruturas cognitivas e o intelecto, permitindo ao indivíduo a maturação das suas funções psicológicas propiciando que



o desenvolvimento potencial passe a ser real (VIGOTSKY, 1998). Assim, arte é uma técnica social do sentimento, um conjunto de ideias que articulam o sentimento com o coletivo e as possibilidades de mudança pelo envolvimento com manifestações artísticas (VIGOTSKY, 1999). Do mesmo modo, ocorre com os princípios da ecossocioeconomia quanto se tem em mira a construção de novas perspectivas de futuro a partir de alternativas que surgem de vivências do cotidiano.

Nessa linha, a teoria da atividade tem abordagem teórico-metodológica multidisciplinar com potencial promissor para contribuir para avanços na pesquisa sobre a ecossocioeconomia, permitindo a análise a partir da dimensão do homem no seu contexto social e coletivo, situando os seus valores construídos a partir de suas relações socioculturais locais em plano superior às imposições externas tendentes à massificação. Abre-se a possibilidade de pensar o artesanato como fator de desenvolvimento subentendida, assim, por ser factível situá-lo a partir das atividades do artesão no contexto da ecossocioeconomia, ressignificando as relações entre economia, sociedade e cultura.

2.3. Atividade de artesanato

A história do artesanato se confunde com a própria história da humanidade, pois, desde o período neolítico, “o ser humano passou a criar e a desenvolver artefatos para garantir sua sobrevivência e bem-estar individual e coletivo, produzindo objetos com suas próprias mãos” (CHITI, 2003, p. 25). Entretanto, o termo “artesanato” passa a ser utilizado somente após a Revolução Industrial, em oposição aos objetos criados pela indústria (LIMA, 2009).

Em suas raízes, o termo artesanato tem origem no termo na arte, como o neologismo francês “*artinsanat*” (CHITI 2003; LIMA 2005; 2009). Na língua portuguesa, a partir da década de 1940 esse termo começou a aparecer nos dicionários, como “a técnica, o tirocínio ou a arte do artesão” e “o produto do trabalho do artesão” (PEREIRA, 1979, p. 97). Do ponto de vista etimológico, o termo artesanato deriva do termo artesão, que significa ofício, trabalho para produção de peças artesanais (CHITI, 2003).

Na atualidade, como atividade predominantemente manual dependente da criatividade da criatividade e habilidade pessoal humana (CASTILHO *et al.*, 2017), o artesanato é reposicionado como atividade implexa em sistemas socioeconômicos dinâmicos de países em desenvolvimento (SANTAGATA 2006; BERTACCHINI; BORRIONE, 2011) e visto à luz das perspectivas da *atividade de artesanato*, considerando as dimensões concreta e subjetiva do trabalho realizado pelo artesão, “como um testemunho vivo de uma determinada cultura por



meio de sua representatividade” (CASTILHO *et al.*, 2017, p. 200). A partir de Vigotski (1999) são trazidos subsídios teóricos a respeito da formação do homem criativo, o que demanda destacar a formação social dos sentidos e sua intrínseca relação com a imaginação e os processos de criação.

A Base Conceitual do Artesanato Brasileiro descreve o produto artesanal como “o objeto resultante da atividade artesanal ou de trabalhos manuais, respeitando o conceito de artesanato” (BRASIL, 2012, p. 15) e apresenta a descrição de oito diferentes tipos de funcionalidades do artesanato: adornos e/ou acessórios, decorativo, educativo, lúdico, religioso/místico, utilitário, profano e lembranças/souvenir. O SEBRAE definiu artesanato como “toda atividade produtiva que resulte em objetos e artefatos acabados, feitos manualmente ou com a utilização de meios tradicionais ou rudimentares, com habilidade, destreza, qualidade e criatividade.” (SEBRAE, 2010, p. 21) e, para fornecer uma base conceitual frente a diferentes expressões artesanais existentes, estabeleceu categorias artesanais com base em seu processo de produção, sua origem, uso e destino.

Quanto ao processo que o origina, o artesanato pode ser caracterizado pela produção predominantemente manufatureira em que máquinas ou ferramentas podem ser utilizadas, desde que se mantenham dependentes da criatividade ou habilidade individual, e que o artesão, como agente produtor, participe de todas ou quase todas as etapas de produção ou elaboração do produto (LIMA; AZEVEDO, 1982, p. 18). O valor cultural do artesanato, como detentor de valor simbólico e identidade, também está contido também na definição adotada pelo Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) (BRASIL, 2012). Nessa definição, o artesanato abrange toda a produção oriunda da transformação de matérias-primas, predominantemente manual, por indivíduo que detenha o domínio integral de técnicas, aliando valor cultural, habilidade e criatividade.

O artesanato é dependente do controle total do sujeito sobre o seu objeto do trabalho. Entretanto, é possível perceber que, apesar de contribuírem para orientar políticas e ações do setor de artesanato, essas definições não situam o valor cultural e a criatividade da atividade na perspectiva do artesão. Além disso, os conceitos não levam em consideração que, conforme aponta Lima (2005), o artesanato é manual e, portanto, irregular, perfeitamente irregular: é a expressão de crenças, valores e culturas, traduz identidades singulares e contextos socioculturais dos próprios sujeitos, que têm realidades diversas e particulares. Uma inserção no mercado dos produtos do artesanato pode estar limitado pelas barreiras da própria natureza do trabalho artesanal, como a questão da produtividade e adequação estética (LIMA, 2005).



O artesanato não conteria significado se fosse observada fora do seu contexto cultural, dado que são os hábitos, costumes, tradições, conhecimentos e experiências que geram as condições de vida que dão origem às suas existências (PEREIRA, 1979). Como expressão artística, a consciência cultural é de suma relevância para o desenvolvimento das atividades artesanais (D'ÁVILA, 1983, p. 167). Como resultado da expressão humana, o artesanato “é o gesto humano que determina o ritmo da produção. É o homem que impõe sua marca sobre o produto.” (LIMA, 2009, p. 2). O artesanato é, portanto, o manual, marcado pelo gesto humano, marcado pela participação do indivíduo nas etapas de elaboração do produto a partir de referenciais culturais. Assim, o que diferencia o artesão é o seu contexto sociocultural e as particularidades de sua história e trajetória de vida (LIMA 2005; 2009). Dessa forma, as classificações que lhe são dadas, como trabalhador manual, artesão popular e artista popular, por exemplo, são meras formas de organizar e ordenar o mundo, o que pode, segundo o autor, esconder preconceitos e, conseqüentemente a desvalorização do artesanato.

O artesanato não é, assim, mera mercadoria, pois traz em si valores, crenças e culturas. É constituído de tensões e interações entre as dimensões econômica e social do trabalho artesão, que revelam a complexidade e a dinâmica dialógica entre a produção cultural e o seu potencial econômico, entre o tradicional e o contemporâneo. Dessa forma, deve-se considerar que toda e qualquer intervenção deva ser feita de forma dialógica, partindo-se dos interesses e referenciais socioculturais dos próprios artesãos. Caso contrário, o artesão pode perder não somente as suas especificidades culturais, mas também o sentido do seu ofício e o interesse em manter-se na atividade (LIMA, 2005).

Como perspectiva importante para situar as atividades artesanais no contextos de atividades dinâmicas e atuais para satisfação de necessidades humanas, no plano conceitual a economia criativa demonstra o esforço no diálogo entre aos aspectos humano e econômico do artesanato, pois “refere-se ao conjunto distinto de atividades assentadas na criatividade, no talento ou na habilidade individual, cujos produtos incorporam propriedade intelectual e abarcam do artesanato tradicional às complexas cadeias produtivas das indústrias culturais” (MIGUEZ, 2007, p. 96).

A criatividade ao mesmo tempo que caracteriza uma dimensão humana importante que dá origem à cultura (HUIZINGA, 2000) é também a matéria-prima da economia criativa (HOWKINS 2001; COSTA; SOUZA-SANTOS, 2011; STANKEVIČIENĖ *et al.*, 2011; TAYLOR, 2013). O conceito de criatividade está relacionado com o termo criar, do latim *creare*, que significa “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não



estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins” (PEREIRA *et al.*, 1999, p. 4). A criatividade é, assim, um fenômeno complexo e multifacetado, pois envolve a interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa, como personalidade e habilidades de pensamento, e ao ambiente, como valores e normas da cultura e as oportunidades para expressão de novas ideias e são caracterizados pelos processos de aprendizado relativos à imaginação, invenção e intuição (ALENCAR, 1986, p. 3).

Relacionando artesanato, ecossocioeconomia e economia criativa, é possível partir para a busca de um novo padrão de desenvolvimento econômico, mais relacionado à sustentabilidade, diversidade, inovação e inclusão social, estreitando a relação entre desenvolvimento e criatividade, em que a potencialidade simbólica da produção humana torna-se o recurso indispensável para uma nova economia que procura potencializar a utilização de recursos intangíveis, como a arte e a cultura operadas por atividades humanas criativas, para gerar satisfatores ambientalmente menos impactantes para atender necessidades humanas.

3. DISCUSSÃO

Ao considerar o percurso teórico desenvolvido, no que diz respeito às categorias centrais assumidas neste ensaio a partir da perspectiva sócio-histórica e cultural da teoria da atividade e da ecossocioeconomia, no plano teórico-empírico podem ser vislumbradas algumas possibilidades de relações entre ecossocioeconomia, teoria da atividade e atividade de artesanato de referência cultural.

Em termos da Teoria da Atividade, uma das possibilidades para o desenvolvimento de pesquisas é o estudo do trabalho do artesão como atividade para que seja possível, de acordo com Leontiev (1984), entender as situações concretas de trabalho que são vividas pelos artesãos e artesãs e relação subjetiva deles com o trabalho diante das transformações do mundo e das formas de trabalho.

No campo empírico, por exemplo, a pesquisa de Roriz (2010) relaciona o trabalho do artesão com suas interfaces culturais-econômicas a partir da análise das práticas e comportamentos dos artesãos em comunidades em Minas Gerais e Piauí. O resultado do estudo revela tensões e interações dentro e fora das comunidades estudadas, conflito entre gerações, em escolhas em processo de destradicionalização da cultura e desvalorização do artesanato em contraposição à busca formas de alternativas de sobrevivência. Isso tem sido motivado pela busca de trabalho com salário fixo e da fuga do estigma do status de inferior com que a atividade de artesanato tem sido vista nas comunidades estudadas. Isso tem ocorrido apesar do interesse



de muitos dos entrevistados, principalmente os de mais idade de permanecer concomitantemente no artesanato, para preservar a cultura, as tradições e pelo prazer de executar seu ofício.

Outra possibilidade é a análise da relação que existe entre as significações sociais da prática de artesanato. Sentido pessoal para os artesãos (motivos que o incitam a praticar a atividade), e as diferenças entre as significações do trabalho e do produto do artesão. A interação entre as condições concretas da atividade artesanal, histórias e experiências pessoais e familiares dos sujeitos envolvidos na atividade artesanal no seu cotidiano são temas igualmente relevantes.

Nesse sentido, Carvalho (2016) analisa o processo de significação do trabalho dos artesãos da região da Grande Natal (RN), identificando que os artesãos significam seu trabalho a partir de três dimensões específicas ligadas à tradicionalidade dos processos, à estruturação da atividade e às relações necessárias para o seu desenvolvimento. O estudo revelou fortes tensões na articulação da atividade de artesanato, principalmente no dilema entre a liberdade e a autonomia e a necessidade de adaptação a uma dinâmica capitalista.

Na análise das ações de responsabilidade socioambiental, apresenta-se como importante identificar como esta é praticada por indivíduos e grupos organizados e o reflexo nas práticas, formas de aprendizado, conflito e mudança.

Mendes (2013) analisa as práticas de responsabilidade socioambiental na produção do artesanato foram analisadas na cidade de Tracunhaém (PE), para perceber em que medida os artesãos que trabalham com barro levavam em consideração as noções sobre equilíbrio ambiental na sua produção. O estudo mediu a percepção ambiental e analisa a capacidade de encaminhar soluções para eventuais problemas representativos de ameaças para o meio ambiente, identificando que os artesãos têm noção/visão da problemática ambiental, mas não conseguem intervir no processo na busca de soluções duradouras. Os artesãos reconhecem a relevância cultural do artesanato para a cidade e para a sobrevivência dos moradores da região. Em relação às questões ambientais, são revelados problemas como a falta de apoio do poder público local, estadual e federal, o avanço do desmatamento na região com as queimadas que afetam a saúde da população e o desconhecimento da legislação ambiental.

No campo teórico, os estudos podem abranger outros temas, como alisar de que forma o artesanato tem ganhado força nas últimas décadas em empreendimentos solidários, que despontam, para além de uma forma de renda, como uma construção concreta de alternativas



econômicas (RIOS 2006). A atividade de artesanato, nesse contexto, pode ser vista como uma forma de agregar valor simbólico e econômico, reforçar a identidade (ou as identidades) locais, além de contribuir para o desenvolvimento sustentável. Ainda, nessa perspectiva, o artesanato estaria estreitamente vinculado com os fundamentos da economia criativa.

A tratar da Ecosocioeconomia, pode-se considerar relacionar os estudos dos arranjos laborais artesanais e seu potencial para constituírem-se em redes associativas e/ou arranjos institucionais e socioprodutivos que, por sua vez, possam promover iniciativas, e, assim, novos padrões para a constituição de alianças e afetividades não exclusivamente vinculados ao ganho lucrativo. A Teoria da Atividade pode ser inserida também nesse contexto, entendendo que a atividade de artesanato, pode ser visto como um sistema de atividade composto por um grupo de pessoas voltadas para o(s) objeto(s) da produção. Os estudos nessa perspectiva se adequam também aos temas da economia solidária e economia da comunhão, vistas aqui como um desdobramento da ecosocioeconomia.

Para relacionar o tema turismo comunitário sob a perspectiva da ecosocioeconomia, da teoria da atividade e do artesanato, há possibilidade da realização de estudos que analisem a relação entre turismo, homem e natureza em localidades e/ou comunidades que tenham o artesanato como produto turístico representativo de sua cultura e da sua aplicação criativa em produtos que expressam identidades locais. Formas de produção e organização de indústrias criativas vinculadas com o turismo sustentável são temas interessantes de serem abordados também.

Em relação à teoria da atividade, a análise das práticas de interação e os processos de aprendizagem coletivos podem ser utilizados na compreensão das relações entre os indivíduos em cooperativas de artesãos e/ou outras formas de redes associativas e/ou arranjos institucionais e socioprodutivos. As propostas citadas não são exaustivas, constituem-se em uma primeira aproximação com os temas abordados nesse estudo. Tais questões abrem novas possibilidades para a pesquisa e precisam ser analisadas à luz das necessidades teóricas e empíricas dos estudos desenvolvidos

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao permitir uma análise diferenciada da criatividade, a Teoria da Atividade a compreende como um processo de produção substantiva de novidade e não do valor do produto; logo, para Vigotski, a novidade é o único critério necessário para que algo possa ser considerado criativo porque depende mais da organização do pensamento do indivíduo, do produto de sua



atividade criadora do que seu valor econômico, adequação ou utilidade. Este pode ser considerado um dos pontos de maior proximidade entre a Teoria da Atividade e a perspectiva da ecossocioeconomia quando tentam explicar a autonomia do sujeito e a sua capacidade de autoexpressão a partir do cotidiano, como, por exemplo, a partir da sua inserção nas relações em que se faz presente a partir da sua expressão criativa manifestada em uma arte prática resultante e consonante com o micro contexto cultural em que vive implexo.

Esta relação apresenta-se como consequência prática da associação da cultura, das atividades artesanais e do fortalecimento de alternativas quanto à inserção social e econômica de indivíduos menos dependentes dos sistemas de produção em massa, que poderiam estar mais vinculadas a utopias que buscam o retorno às essências da vida dos sistemas pré-industrial, bem como relacionado com discussões inovadoras sobre classes criativas que operam na economia criativa. A economia criativa sobressai, assim, com uma alternativa de desenvolvimento mais sustentável, na medida em que tem como base produtiva de maior relevância a criatividade pautada nas artes e na cultura. A teoria da atividade pode, nesse sentido, contribuir para a compreensão dos contextos social e cultural na dinâmica e criação de políticas públicas de cultura e aprofundar a compreensão do seu processo de apropriação no contexto da atividade de artesanato.

O artesanato, em si, pode ser visto como uma atividade que, por seu potencial de geração de trabalho e renda e alternativa para o desenvolvimento local sustentável, é passível de ser analisado nas suas dimensões histórica, econômica, social, cultural e ambiental.

O artesanato, na perspectiva proposta neste estudo, pôde ser analisado como um processo e não como um resultado, como produtos inseridos em relações sociais e não como objetos voltados para si mesmos (CANCLINI, 1983). A compreensão sobre a dimensão da produção artesanal requer a observação de origem, do processo de criação e de todas as nuances em que o artesanato está inserido, levando em consideração o fato de se tratar de uma realidade complexa.

O objeto investigado possui caráter dinâmico, complexo e multifacetado, e, portanto, de difícil delimitação, dada a inseparabilidade entre a criação e a execução do objeto do artesanato, como produto manual e não industrial. Não foi, por isso, intenção do presente estudo abranger todos os aspectos que abrangem o ciclo da produção artesanal, mas voltar o olhar para o artesão, que é o ator principal e fundamental para a concretização da atividade de artesanato. Embora limitado à tentativa de realizar reflexões entre ecossocioeconomia, teoria da atividade e

atividade de artesanato tendo como foco o artesanato de referência cultural, os resultados apontam caminho promissores para compreender o artesanato de modo contextualizado com a cultura territorialmente situada e a partir de atividades que, em essência, façam sentido para o indivíduo e expressem significados do cotidiano do mundo da vida.

Pretende-se que este estudo possa contribuir para o conhecimento sobre os temas e as possibilidades de relação, além de servir como base para a construção de um referencial para pesquisas futuras. Busca-se promover diálogo, discussões e subsídios para a formatação de pesquisas no campo da ecossocioeconomia.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. Criatividade e ensino. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v.6 p.13-16. 1986. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/qNYfsTzZf7Tb8nkTFsWcnQM/?lang=pt>. Acesso em Out, 2022.

ARTESOL - Artesanato Solidário. **Tipos de artesanato**. Artesanato Solidário, 2017. Disponível em: <http://artisol.org.br/artesanato-brasileiro/valor-da-tradicao/tipos-de-artesanato/>. Acessado em Jul, 2022.

BENNETT, N. J.; LEMELIN, R. H. Situating the eco-social economy: conservation initiatives and environmental organizations as catalysts for social and economic development. **Community Development Journal**. 2013. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/26166138>. Acessado em Out, 2022.

BERTACCHINI, E. E.; BORRIONE, P. The Geography of the Italian Creative Economy: The Special Role of the Design and Craft-based Industries. **Regional Studies**, v.47, n.2. p.135-147. 2011. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00343404.2011.628652>. Acessado em Out, 2022.

BOWEY, J. L.; EASTON, G. Entrepreneurial Social Capital Unplugged: An Activity-based Analysis. **International Small Business Journal**, v.25, n.3. p.273-306. 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242607076528>. Acessado em Out, 2022.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior – Mdic. **Base conceitual do artesanato brasileiro**. Brasília, 2012. p.60. Disponível: <https://manosdeartesano.files.wordpress.com/2013/06/base-conceptual-del-artesano-brasileiro.pdf>. Acessado em Out, 2022.

CANCLINI, N. G. **As culturas populares no capitalismo**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1983. 150 p.

CARVALHO, D. S. **Atividade artesanal e o processo de significação do trabalho**. 2016. 123 p. Dissertação. (Mestrado. Programa de Pós-graduação em Psicologia), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

CASTILHO, M. A., *et al.* Artesanato e saberes locais no contexto do desenvolvimento local. **Interações**, v.18, n.3. p.191-202. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/BVjqrfgpcBrgSxXVYYrCb5zf/abstract/?lang=pt>. Acessado em Out, 2022.

CHITI, J. F. **Artesania: folklore y arte popular**. Buenos Aires: Ediciones Condorhuasi, 2003. 312 p.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Rio de Janeiro: Petrópolis, 2006. 222 p.

COSTA, A. D.; SOUZA-SANTOS, E. R. Economia criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual. **Revista Economia & Tecnologia**, v.7, n.2. p.1-8. 2011. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/ret/article/view/26832>. Acessado em Out, 2022.

D'ÁVILA, J. S. O artesão tradicional e seu papel na sociedade contemporânea. In: Ribeiro, Berta Galizer, Et All (Org.). **O artesão tradicional e seu papel na sociedade contemporânea**. Rio de Janeiro: Funarte, 1983. p.167-1888.

DOH, S.; MCNEELY, C.L. A multi-dimensional perspective on social capital and economic development: an exploratory analysis. **The Annals of Regional Science**, v.49, n.3. p.821-843. 2012. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00168-011-0449-1>. Acessado em Out, 2022.

DUARTE, J. F. **Fundamentos Estéticos da Educação**. São Paulo: Cortez: Autores Associados: Universidade de Uberlândia, 1981. 128 p.

EIKHOF, D. R.; WARHURST, C. The promised land? Why social inequalities are systemic in the creative industries. **Employee Relations**, v.35, n.5. p.495-508. 2013. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-08-2012-0061/full/html>. Acessado em Out, 2022.

FACHINELLI, A.C., *et al.* Capital system for creative economy and social innovation: A brazilian case. **Proceedings of the 6th Knowledge Cities World Summit (Kcws 2013)** p.472-484. 2013.

FELSKI, H., *et al.* O processo de tomada de decisão sob o viés da ecossocioeconomia das organizações: o caso de uma cooperativa catarinense de artesãos. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.12, n.1. p.83-97. 2010. Disponível em: <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/36>. Acessado em Out, 2022.

FERNANDES, V.; SAMPAIO, C. A. C. Formulação de estratégias de desenvolvimento baseado no conhecimento local. **RAE eletrônica**, v.5, n.2. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/RcJJvGrsT4PXdtPJyRRD3Hp/?lang=pt&format=pdf>. Acessado em Out, 2022.

FERNÁNDEZ, L.; GUTIÉRREZ, M. Bienestar Social, Económico y Ambiental para las Presentes y Futuras Generaciones. **Información tecnológica**, v.24 p.121-130. 2013. Disponível em: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v24n2/art13.pdf>. Acessado em Out, 2022.

FREITAS, M. T. de A. Bakhtin e a psicologia. In: TEZZA, C.; FARACO, C. A.; CASTRO, G. (Org.). **Diálogos com Bakhtin**. Curitiba: Editora da UFPR, 2001. p.165-187.

GARCIA, M., *et al.* Ecosocioeconomics and logistics of urban delivery: Sustainability indicators. **Espacios**, v.36, n.16. p.18. 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/282954337_Ecosocioeconomics_and_logistics_of_urban_delivery_Sustainability_indicators. Acessado em Out, 2022.

HOWKINS, J. **The Creative Economy: How People Make Money From Ideas**. New York: Penguin, 2001. 263 p.

HUIZINGA, J. **Homo ludens**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2000.

HWANG, L. Rethinking the Creative Economy: Utilizing Participatory Action Research to Develop the Community Economy of Artists and Artisans. **Rethinking Marxism**, v.25, n.4. p.501-517. 2013. Disponível em: <http://www.communityeconomies.org/index.php/publications/articles/rethinking-creative-economy-utilizing-participatory-action-research-develop>. Acessado em Out, 2022.

LEONTIEV, A. N. **Actividad, conciencia y personalidad**. Mexico, DF: Editorial Cartago, 1984. 238 p.

LIMA, A. A. de M.; AZEVEDO, I. M.. **O artesanato nordestino: características e problemática atual**. Fortaleza: BNB, Etene; Gedur, 1982.

LIMA, R. G. **Artesanato Solidário**. Artesanato: cinco pontos para discussão. Central Artesol: Artesol, 2005. Disponível em: http://www.cnfcp.gov.br/interna.php?ID_Secao=96. Acessado em Jul., 2022.

LIMA, R. G. **Programa Um Salto para o Futuro**. Artesanato e arte popular: duas faces de uma mesma moeda? TVE do Rio de Janeiro: TVE, 2009. Disponível em: http://www.cnfcp.gov.br/interna.php?ID_Secao=96. Acessado em Jul., 2022.

MENDES, E. L. **Responsabilidade socioambiental na produção do artesanato do barro na cidade de Tracunhaém - PE**. 2013. 69 p. Dissertação. (Mestrado. Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

MIGUEZ, P. Economia criativa: uma discussão preliminar. In: NUSSBAUMER, G. M. (Org.). **Teorias & políticas da cultura: visões multidisciplinares**. Salvador: EDUFBA, 2007. p.95-113.

MORAES SOBRINHO, J.; HELAL, D. H. A implementação de políticas públicas voltadas a atividades artesanais: análise do programa de artesanato da Paraíba. **Organizações & Sociedade**, v.24 p.115-134. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/rXwdMVfsRVCBxfr4JW4MQmy/abstract/?lang=pt>. Acessado em Out, 2022.

OPP, S. M.; SAUNDERS, K. L. Pillar Talk: Local Sustainability Initiatives and Policies in the United States -Finding Evidence of the “Three E’s”: Economic Development, Environmental Protection, and Social Equity. **Urban Affairs Review**. 2013.

PEREIRA, B. A.O. D., *et al.* **A Influência da Criatividade para o Sucesso Estratégico Organizacional**. In: 23º EnAnpad. Foz do Iguaçu: ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1999. p.1-10.

PEREIRA, J. C. da C. **Artesanato: Definições, Evolução e ação do Ministério do Trabalho: o programa nacional de desenvolvimento do artesanato.** Brasília: MTB, 1979. 153 p.

REGO, T. C. **Vigotski: uma perspectiva histórico-cultural da educação.** Petrópolis: Editora Vozes, 1999. 138 p.

RIOS, S. P. As relações entre comércio, desigualdade e pobreza na América Latina: balanço e carências de um debate. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, v.89 p.14-23. 2006. Disponível em: https://cindesbrasil.org/wp-content/uploads/2022/05/microsoft_word_-_textos_cindes_2_as_relaues_entre_comrcio_e_desigualdade_sandra.pdf. Acessado em Out, 2022.

RORIZ, P. C. de O. **O trabalho do artesão e suas interfaces culturais-econômicas.** 2010. 197 p. Dissertação. (Mestrado. Instituto de Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília-DF, 2010.

SACHS, I. **Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento.** São Paulo: Cortez, 2007.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado.** Rio de Janeiro: Geramond, 2008. 152 p.

SAMPAIO, C. A. C. **Ecossocioeconomia das organizações: gestão que privilegia outra economia.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SAMPAIO, C. A. C. **Gestão que privilegia uma outra economia: ecossocioeconomia das organizações.** Blumenau: EDIFURB, 2010. 128 p.

SAMPAIO, C. A. C.; DALLABRIDA, I. S. Ecossocioeconomia das organizações: gestão que privilegia uma outra economia. **Revista da FAE**, v.2 p.17-33. 2009. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/download/296/201,=>. Acessado em Out, 2022.

SAMPAIO, C. A. C., *et al.* **Educação para o ecodesenvolvimento como estratégia de desenvolvimento territorial sustentável: uma primeira aproximação.** In: Seminário Internacional de Desenvolvimento Regional. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2011.

SAMPAIO, C. A. C., *et al.* Arranjos socioprodutivos de base comunitária: arranjos produtivos locais pensados como arranjos institucionais. O caso da mondragón corporação cooperativa. **Organizações & Sociedade**, v.15 p.77-98. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/qbbbNPtpRq4g4FzkTmjMh7y/?lang=pt>. Acesso em Out, 2022.

SAMPAIO, C. A. C., *et al.* **Economia social: razão e sensibilidade.** . In: Seminário Internacional Educação Intercultural, Gênero e Movimentos Sociais. Florianópolis: Anais, 2003. Disponível em: <https://www.edc-online.org/br/publicacoes/artigos/portugues-saggi/6271-economia-social-raze-sensibilidade.html>. Acessado em Out, 2022.

SAMPAIO, C. A. C., *et al.* Racionalidade de tomada de decisão para o planejamento e a gestão territorial sustentável. **REDES - Revista do Desenvolvimento Regional**, v.16, n.2. p.131-155. 2011. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/1209>. Acessado em Out, 2022.

SANTAGATA, W. Cultural districts and their role in developed and developing countries. In: GINSBURG, V. A.; THROSBY, D. (Org.). **Handbook of the Economics of Art and Culture**. Amsterdam: Elsevier/North Holland, 2006. p.1101–1118. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1574067606010313>. Acessado em Out 2022.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas. **Termo de referência: atuação do Sistema SEBRAE no artesanato**. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas, 2010. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4762969DAC2E2FBC8325770E005416FC/\\$File/NT00043F22.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4762969DAC2E2FBC8325770E005416FC/$File/NT00043F22.pdf). Acessado em Out, 2022.

STANKEVIČIENĖ, J., *et al.* Creative ecologies: developing and managing new concepts of creative economy. **Business, Management and Education**, v.9, n.2. p.277-294. 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/268381512_Creative_Ecologies_Developing_and_Managing_New_Concepts_of_Creative_Economy. Acessado em Out, 2022.

TAYLOR, C. Between Culture, Policy and Industry: Modalities of Intermediation in the Creative Economy. **Regional Studies**, v.49, n.3. p.362-373. 2013. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00343404.2012.748981>. Acesso em Out, 2022.

VIGOTSKY, L.S. **La imaginación y el arte em la infância**. 3ª ed. Madrid: Akal, 1996.

VIGOTSKY, L.S. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 3ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

VIGOTSKY, L.S. **Psicologia da arte**. 3ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

CAPÍTULO 15

GESTÃO DE CONHECIMENTO, O CAMINHO MAIS RÁPIDO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS, PROVENIENTES DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL EM BUSCA DE UMA PERSPECTIVA DE INOVAÇÃO

Jackeline de Araujo Barreto Pessanha
Jacqueline de Souza Abreu Ferreira
Lays Mansur dos Santos
Rafael Pessanha Rangel da Cruz Barreto

RESUMO

O presente artigo visa analisar o ambiente corporativo, o qual na atualidade vem requerer novas estratégias de negócio em meio às inovações, pensando nisso este estudo tem como temática a gestão de conhecimento, o caminho mais rápido para a implementação de novas tecnologias, provenientes de uma cultura organizacional em busca de uma perspectiva de inovação. Este estudo tem por objetivo identificar de que forma é possível estimular a gestão de conhecimento, a geração de ideias e a manutenção dessas voltados para a inovação no ambiente organizacional. Justifica-se por entender que é necessário discutir forma de encontrar meios que levem a organização a um crescimento em inovação fazendo com que a organização tenha uma cultura de inovação, que vai lhe proporcionar vida longa no mercado em que atua. A pesquisa utilizou levantamento bibliográfico, possibilitando assim maior entendimento sobre a temática abordada. Visando fomentar esta análise e buscar tal contextualização usou-se referências de diversos estudiosos importantes, como Chiavenato (1999), Bassani (2014), Chen (2008), Silva (2010), HALF (2020), MUSSAK (2010), dentre outros. O artigo pretende evidenciar a importância de uma boa gestão de pessoas nas organizações em busca de uma retenção de talentos, destaca como se faz possível mapear motivações e valorizar seus colaboradores. Vem apresentar o quanto se faz necessário um ambiente organizacional que incentive soluções inovadoras, que mesmo com os desafios de um trabalho remoto e uma crise como a pandemia da COVID-19, é possível buscar estratégias que valorizem as práticas e técnicas adequadas as competências individuais de sua equipe. Vem abordar que a gestão do conhecimento é uma estratégia para a empresa utilizar os conhecimentos dos seus funcionários objetivando gerar inovações, expandir sua competitividade e possibilidades no mercado. Este estudo ainda vem relatar um estudo de caso empresa procura proporcionar aos seus colaboradores um ambiente favorável, de estímulos aos conhecimentos, onde possam praticar a iniciativa e criatividade quanto a geração de novas ideias, com a plena valorização de pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Tecnologias. Inovação. Organizacional. Ideias.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como tema a Gestão do conhecimento, o caminho mais rápido para a implementação de novas tecnologias, provenientes de uma cultura organizacional, em busca de uma perspectiva de inovação, abordando de forma que fomente a contribuição dos colaboradores na inserção de tecnologias na organização gerando de maneira muito natural, uma cultura de inovação onde todos os colaboradores sejam imbuídos de senso de propriedade no que diz respeito à solução de problemas pertinentes à rotina da organização como um todo.

A pesquisa é motivada pelo fato de que a maioria das contribuições dadas pelos colaboradores para a solução de questões do cotidiano dentro da organização acaba se perdendo



por não serem implementadas, não serem levadas em consideração e por não receber a devida atenção. Quando isso acontece com frequência, a tendência é ter um colaborador desmotivado executando automaticamente tarefas rotineiras, levando à organização a “estacionar” no quesito crescimento tecnológico.

Esse estudo se faz necessário e relevante, tem como objetivo investigar que quando uma organização leva em consideração e estimula a contribuição de ideias inovadoras de seus colaboradores, entende que está no caminho do crescimento tecnológico, este que se torna primordial ao desenvolvimento frente ao mercado.

Por meio de sessões esse artigo trará uma abordagem sobre a gestão de pessoas visando à retenção de talentos, onde será exposto sobre a importância das organizações em realizar um trabalho sério com sua equipe de colaboradores. Ainda expondo em destaque o ambiente que estimula a sugestão de soluções inovadoras para problemas antigos nas organizações, este com intuito de analisar a relevância de haver nas organizações ambientes favoráveis que estimulem uma gestão participativa e a geração de ideias inovadoras. Relatar um pouco sobre o estímulo a criatividade e a habilidade de pensar de seus colaboradores. E ainda neste capítulo, relatar o quão foi necessária a motivação e o enfrentamento de desafios dos trabalhadores do trabalho remoto frente a pandemia da COVID-19. Assim como em outro momento, será ressaltada a gestão de conhecimento nas organizações, expondo este processo que é de extrema relevância para o crescimento das empresas em busca de novas perspectivas no mercado. E ao final da pesquisa, será relatado um caso de empresa que investiu na gestão de conhecimento e colheu bons frutos junto a seus colaboradores, o grupo Fleury.

O trabalho traz como metodologia um levantamento bibliográfico, a fim de buscar um embasamento teórico conciso sobre a temática em questão. Este tem como objetivo provar, que a organização que aprende em meio à uma cultura de inovação cresce exponencialmente, tem uma vida longa no mercado e proporciona os seus funcionários um ambiente agradável para trabalhar e acolhedor quanto a ouvir e implementar ideias.

Para isso, foram realizados estudos sobre o tema abordado pelo artigo, visando uma exploração conceitual do tema e das soluções propostas aos problemas encontrados, buscando investigar e analisar alguns desafios que possam ser enfrentados nas organizações que almejam a inovação e a qualidade de seu serviço ou produto conforme oportunidades que surja no mercado, realizado como metodologia a pesquisa bibliográfica.



O objetivo geral dessa pesquisa é investigar que quando uma organização considera relevante e estimula a contribuição de seus colaboradores, alcançará um crescimento tecnológico satisfatório para o negócio. Trazendo assim, como objetivos específicos: Apresentar a importância de uma boa gestão de pessoas nas organizações, visando à retenção de talentos; Apresentar desafios encontrados a partir do trabalho remoto, devido à crise pandêmica; Destacar práticas e técnicas adequadas utilizadas nas organizações valorizando as competências individuais de seus colaboradores; Verificar características da Gestão do Conhecimento analisando o caso do grupo Fleury.

Sendo feitas estas considerações, este artigo se justifica na necessidade de entender o papel do administrador nas empresas em momentos de crises e dificuldades e adaptar-se ao inesperado e desconhecido. Justifica-se ainda por entender que é necessário discutir forma de encontrar meios que levem a organização a um crescimento em inovação fazendo com que a organização tenha uma cultura de inovação, que vai lhe proporcionar vida longa no mercado em que atua. A cultura da inovação precisa se tornar um processo sólido e fluir de forma natural entre os colaboradores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de pessoas visando a retenção de talentos

Na era da informação, o setor de recursos humanos, passa a ser uma área na organização que está muito voltada para o futuro da empresa (Chiavenato,1999). Com o contexto atual, marcado por mudanças cada vez mais constantes e rápidas, gerenciar pessoas de forma adequada e minimizando distorções passa a ser de fundamental importância para o sucesso de todo negócio. As mudanças organizacionais e as vantagens competitivas, são obtidas por meio de pessoas (GUILLARDI; OLIVA, 2007, p. 03)

Levando em consideração, que a essência das organizações, tem como origem a pessoa, que o trabalho é realizado por pessoas e que o produto desse trabalho tem como destino as pessoas, entende-se que o foco das organizações necessita ser administrada de forma estratégica seus recursos humanos (ORLICKAS; 2001, p. 29).

Como prova disso, Gramigna (2002, p. 29) aponta que os talentos formam a maior riqueza das organizações. Pessoas são como o motor que movem as empresas ao sucesso e Chiavenato (1999, p. 7) termina definindo pessoas como “parceiros organizacionais “, pois elas levam as empresas em direção dos seus objetivos.



De acordo com Bassani (2014) a retenção de talentos se torna um desafio no setor de recursos humanos, uma busca estratégica, onde os gestores adotam um papel fundamental, e o incentivo é feito a partir do que a empresa proporciona.

Conforme Oliveira *et al.* (2013):

A retenção de talentos envolve um conjunto de ações voltadas à higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho, planejamento de carreira e desenho do cargo, bem como está vinculada, fundamentalmente, à efetividade dos processos de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da organização e integrados entre si, consistentes no propósito de gerir as pessoas como ativos de valor, atuando o gestor de pessoas como apoiador dos demais gestores. Também são fatores de retenção a liderança e a cultura organizacional, focada nas pessoas (OLIVEIRA *et al.*, 2013, p. 31).

Diante do papel fundamental e estratégico das pessoas, se torna inevitável a corrida em busca dos profissionais mais talentosos do mercado, dando origem ao desafio de reter, na organização, os talentos que compõe seu quadro de funcionários.

Gestão de Pessoas por Competência mostra um modelo de gestão que vem conquistando cada vez mais um número maior de organizações, pois é um modelo que prima por “orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias a concepção de seus objetivos” (CARBONE *et al.*, 2006, p. 50)

É correto afirmar que o conceito de competências proporcionou um modelo de gestão de pessoas que melhor agrada os colaboradores quando se trata de atender suas expectativas individuais e organizacionais, por apresentar maior flexibilidade, simplicidade e transparência. Também é um modelo que otimiza recursos, busca direcionar investimentos para formação e desenvolvimento profissional, tem o poder de atrair, desenvolver e reter talentos.

Nesse sentido o autor Leonardo (2002) afirma que “O planejamento das organizações deverá contemplar novas considerações em relação às pessoas, objetivando avaliar as expectativas, aspirações, qualificações e valores das mesmas, a fim de atrair e manter seus talentos competitivos” (LEONARDO, 2002, p. 43). E a partir da importância do capital humano encontrado no mercado de trabalho, se torna essencial que as organizações desenvolvam novas estratégias e maneiras de atrair, identificar e reter novos talentos, buscando treiná-los e capacitá-los conforme sua missão, seus valores e sua visão no ambiente de trabalho (PELOSO; YONEMOTO, 2010).

Em contrapartida, para os colaboradores, a maior vantagem é poder deslumbrar um futuro profissional dentro da organização como critério bem definido, recompensa pelo trabalho com justa remuneração estímulo ao crescimento profissional por meio do autodesenvolvimento,



expansão de carreira proporciona às claras condições em relação à mobilidade entre carreiras (DUTRA *et al.*, 2001, p. 42)

2.2. Ambiente que estimula a sugestão de soluções inovadoras para problemas antigos nas organizações

Um ambiente organizacional que tenha como propósito somar esforços e interações em busca sempre de um trabalho em equipe. De acordo com Böhmerwal (1996) as organizações necessitam pensar em um ambiente seguro, com críticas construtivas, democrático, sincero, para que possa aumentar o nível de satisfação de seus colaboradores.

Conforme Barbieri, Álvarez e Cajazeira (2009), o sucesso das inovações acontece em meio as interações, isso sendo um resultado da boa liderança, de estratégias que busquem uma capacidade de interpretação e interação com o ambiente externo a partir de modelos de cultura e gestão organizacional.

Ainda segundo os autores outras características são destacadas, capazes de aumentar o comprometimento e a motivação no trabalho. Isso a partir de uma gestão participativa, flexível, que valorize a confiança, a gestão de conflitos, as novas opiniões e a liberdade de expressão no ambiente organizacional.

É percebido por Chen (2008) que a criatividade dos colaboradores na economia do conhecimento é bastante relevante e significativa, tem como visão à sustentabilidade e competitividade na empresa. Nesse caso, deve ser promovido um incentivo quanto às interações no ambiente de trabalho em busca do compartilhamento de ideias e aquisição de novos conhecimentos e habilidades.

Porém, segundo May (2007, p. 38) “ideias revolucionárias quase nunca funcionam como foram originalmente concebidas”. Essas ideias devem ser transformadas e adequadas em algo executável e aceitável. Para alcançar e manter o sucesso, é sabido que pequenas ideias somadas podem se transformar em uma grande inovação, porque possuem características que levam ao baixo custo e procura ser rápido na execução.

No entanto, de acordo com Arruda, Rossi e Svaget (2009) o processo de inovação pode ser implementado de diversas maneiras nas organizações. Como contribuição contínua dos processos, seria a criação de um sistema de geração de ideias almejando melhorias a partir dos conhecimentos individuais das atividades.



Os autores recomendam às organizações que evitem qualquer processo que negligencie boas ideias, como por exemplo, falta de recursos financeiros necessários à sua implantação. Outro risco apontado pelos autores são as “piscinas” de ideias, isto é, ideias coletadas para uso futuro e que na maioria dos casos, nunca são implementadas e acabam se tornando “tumbas” de ideias (PENTEADO, 2010).

Os modelos de inovação buscam identificar ideias nas fases iniciais dos processos de inovação.

[...] pressupõem que a geração de ideias faça parte da fase inicial do processo de inovação, e que, tão logo selecionada uma ideia segundo os critérios da organização, as fases seguintes sejam dedicadas ao aperfeiçoamento da ideia escolhida, até que ela possa ser lançada comercialmente, sendo que entre uma fase e outra haverá uma decisão do tipo continua/não continua (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRA, 2009, p. 22)

Ou seja, os autores observam que as ideias são sugeridas conforme objetivos organizacionais para sustentar os processos de inovação, os quais visam de forma sistemática ampliar a eficácia nos processos de inovação na empresa.

Em suma, a gestão de ideias numa organização se torna essencial para aumentar os processos de inovação, almejando manter o curso atual, gerar receitas, promover mudanças que busquem novas oportunidades e novos mercados.

2.3. Criatividades e a habilidade de pensar em ideias inovadoras nas organizações

As organizações nos tempos atuais estão cada vez mais globalizadas, por isso a tendência que estas estejam adequadas à nova situação de mercado frente a competitividade e as novas exigências de seus consumidores. Nesse sentido, se faz necessário, com a ajuda da tecnologia, vem promover novas e rápidas maneiras de se agregar serviço e produtos, além de transformar as ideias em fonte de conhecimento almejando a inovação.

Pensado nisso, é essencial que as organizações, que exponham suas ideias e não tenham receio de desenvolvê-las, Conforme Mais (2010, p. 87) “[...] embora fascinante para a maioria das pessoas a criatividade é um assunto relativamente novo no contexto empresarial. Há um paradigma que a relaciona com atividades artísticas como música, com propaganda, publicidade e promoções”. Assim, as empresas muitas vezes valorizam a criatividade, onde as pessoas são incentivadas quanto a suas habilidades de pensar e criar novas ideias. Mas ainda assim, por ser um novo cenário empresarial muitas empresas ainda não agem dessa forma, e acabam perdendo para seus concorrentes no mercado. De acordo com Silva (2010, p. XIII), são várias as ideias



adormecidas, mas é importante destacar que a ideia só se transforma em inovação quando se concretiza.

Bastante relevante a exposição de ideias, incentivo à criatividade, sem medo da reprovação ou de não serem levadas em consideração, porque muitas vezes de pequenas ideias que nascem grandes diferenciais que conseqüentemente geram grandes retornos financeiros em uma organização. “A criatividade ajuda você em seu trabalho, em sua vida pessoal na solução dos mais variados problemas, no desenvolvimento de oportunidades.” (SILVA, 2010, p. 88).

Importante que os indivíduos tenham um objetivo em busca de melhorias de sua qualidade de vida, para que com sua habilidade de pensar, sejam valorizados pelas empresas enquanto colaboradores, a fim de contribuir com o avanço da competitividade da organização.

Ao utilizar sua criatividade e experiência, o colaborador pode proporcionar mudanças satisfatórias em seu setor, almejando uma inovação nos processos da empresa para facilitar a execução do trabalho. E, sem dúvidas, é bastante relevante destacar que um colaborador ouvido quanto às suas ideias acaba se incentivando a falar mais e trazer novas ideias no espaço organizacional. Pensar diferente significa ser criativo em qualquer processo já realizado, buscando alcançar novos benefícios Silva (2010).

Cabe às organizações por seus colaboradores em ambientes criativos para que incentive a aquisição de ideias inovadoras, com finalidade de melhorias quanto ao fluxo de informação, nas relações interpessoais de incentivo e colaboração para o alcance de objetivos em comuns.

As empresas engajam-se em inovações em virtude de inúmeras razões. Seus objetivos podem envolver produtos, mercados, eficiência, qualidade ou capacidade de aprendizado e de implementação de mudanças. Identificar os motivos que levam as empresas a inovar e sua importância auxilia o exame das forças que conduzem as atividades de inovação, tais como a competição e as oportunidades de ingresso em novos mercados (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 26).

Muitas são as empresas que estão buscando inovar em seus produtos e serviços, almejando alcançar um diferencial do mercado de trabalho, e atender as novas exigências dos consumidores, estes que estão diretamente ligados à informação.

2.4. Motivando novas ideias em meio ao desafio do trabalho remoto necessário pela pandemia da COVID-19.

A pandemia da COVID-19, uma enfermidade epidêmica amplamente disseminada que surgiu no Brasil em meados de março de 2020. “A COVID-19 é a doença infecciosa causada pelo novo coronavírus, identificado pela primeira vez em dezembro de 2019, em Wuhan, na China” (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2020).



No último dia de 2019, a OMS foi alertada sobre vários casos de pneumonia em Wuhan, ocasionada por uma nova cepa (tipo) de coronavírus que não havia sido identificada antes em seres humanos. Uma semana depois, as autoridades chinesas confirmaram que haviam identificado um novo tipo de coronavírus, que é um vírus muito comum, mas que até então não causavam doenças graves em humanos, normalmente apresenta-se como um resfriado comum (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2020).

O primeiro caso no Brasil surgiu em 26 de fevereiro de 2020, o coronavírus foi confirmado em São Paulo, e desde então, foram corroborados quase 15 milhões de novos casos no país. No dia 01 de maio de 2021, foram registradas 2.278 mortes devido ao vírus da COVID-19, totalizando cerca de 406.565 mortes desde a chegada da pandemia no Brasil.

Nesse novo cenário, conforme recomendações da OMS (Organização Mundial da Saúde) foi necessário que as empresas e pessoas se adequassem as alternativas de trabalho durante a quarentena exigida e para manter o distanciamento social para impedir a propagação da doença.

Os impactos da pandemia “[...] demonstraram, além da repercussão econômica, a interdependência com a sociedade, evidenciando a importância de atuarem não apenas por interesses próprios, mas também coletivos” (CARARETO; CALONEGO; ANDRELO, 2021, p. 229). Sendo assim o trabalho remoto foi a alternativa achada para evitar o colapso da economia e manter os empregos dos trabalhadores, estes atuando de suas próprias residências sem que houvesse interrupção do trabalho que já era realizado presencialmente (HALF, 2020).

Práticas como o home Office (trabalho remoto), o trabalho híbrido ou até mesmo suspensão temporária / definitiva de contratos e atividades, tornaram-se mais frequentes. No entanto, pelo elemento da surpresa, as organizações aderiram ao home office, por exemplo, “[...] sem qualquer preparação material ou psicológica para essa súbita transição” (ABBAD; LEGENTIL, 2020, p. 45). A partir do momento em que os funcionários não atuam mais em um ambiente presencial coletivo de trabalho, adaptações de processos e modos de produção são necessárias e a comunicação também pode encontrar alguns desafios, tanto na prática de comunicação organizacional quanto na compreensão de como os processos comunicacionais acontecem (OLIVEIRA, 2022).

Muitos foram os desafios com o trabalho remoto, muitas empresas precisaram investir em diversas ferramentas tecnológicas para o sucesso do trabalho desenvolvido, para seu compartilhamento e armazenamento, além de manter a integração de seus colaboradores, isso por meio de sistemas, softwares e equipamentos mais evoluídos, conforme necessidade de cada empresa (HALF, 2020).



De acordo com Eduardo Campos Pellanda (2021, p. 66) “os indivíduos não só trabalharam remotamente, mas sociabilizaram, compraram mantimentos e se informaram sobre o mundo a partir de suas cápsulas domésticas” (PELLANDA, 2021, p. 66). Por isso se tornou essencial nas empresas compreender a forma humanizada dos desafios encontrados no trabalho remoto aos quais muitos colaboradores enfrentaram, entendendo suas dificuldades individuais, motivando suas ideias, apoiando-os e engajando-os

Para que haja tal motivação de seus funcionários é necessário que as empresas se atentem à comunicação essencial entre os gestores, sendo esta ainda mais importante quando se trabalha remotamente, pois muitos que estão trabalhando de casa se sentem solitários, reduzindo assim sua produtividade e engajamento. Líderes bem sucedidos são bons ouvintes, dialogam com confiança e respeito e buscam a motivação de sua equipe (HALF, 2020).

De acordo com Carvalho (2020) as empresas e líderes foram forçadas a superar os mitos e as barreiras limitantes sobre o trabalho remoto com objetivo de viabilizar suas operações e mantê-las em funcionamento. A partir de tais mudanças, as organizações precisaram adaptar seu modelo de gestão organizacional e gestão de pessoas à atualidade. Dentre as adaptações é possível citar: a globalização; o aumento da lucratividade através do crescimento; os clientes mais exigentes e conscientes e a busca por novas formas de trabalho que mantivessem a economia em funcionamento e que fossem seguras para os trabalhadores (MUSSAK, 2010).

2.5. Gestão do conhecimento nas organizações

Nos processos gerenciais a Gestão do Conhecimento tem se destacado por facilitar e estimular “os processos humanos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos individuais e coletivos” (TERRA, 2005).

A Gestão do Conhecimento traz condições que envolvem a infraestrutura, seja ela física ou digital as quais são essenciais ao gerenciamento dos inúmeros conhecimentos técnicos e pessoais espalhados no interior da empresa (STRAUHS, 2012).

Quando uma organização investe em Gestão de Conhecimento ela está garantindo o acesso à inovação e comunicação que automaticamente vão sendo criados em sua rotina diária, e assim, proporciona novos caminhos na estrutura quanto a um diferencial competitivo de mercado.

A Gestão do Conhecimento surge como um processo de extrema relevância para o crescimento organizacional, este que tem enfrentado desafios gigantescos quanto às suas



práticas em grande parte das empresas. Esse processo contribui na criação de novas oportunidades e novas perspectivas em meio ao cenário mundial das organizações.

A gestão do Conhecimento se define ainda por um processo amplo e criterioso de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento estrategicamente importante para as organizações (TERRA, 2005). De acordo com Wiig (2006), o uso das tecnologias da informação e de tecnologias da comunicação vem propor um processo sólido de gerenciamento do capital intelectual, podendo assim ser entendido como um processo de gestão integrada do conhecimento organizacional.

Conforme Santos (2004) muitos são os desafios encontrados onde as organizações devem responder para favorecer o compartilhamento de ideias. Dentre esses desafios estão: o desenvolvimento de competências humanas internas, promover ambientes estimuladores de aprendizagem, uma gestão satisfatória e a estimulação das comunidades virtuais na empresa.

Com o desenvolvimento de competências é possível possibilitar a promoção das qualificações variadas, conduzida por meio de um amplo conjunto de instrumentos, como: relatórios, estudos, dados e informações diversas e conhecimentos objetivando promover processos mais dinâmicos e uma aprendizagem coletiva no âmbito organizacional. Também se faz necessário uma nova maneira de gerenciamento em relação às pessoas, buscando investir em mudanças de atitudes, onde os recursos humanos tenham um olhar para um espaço mais criativo de trabalho, com maior responsabilidade, almejando o crescimento da autonomia e da liberdade de ação.

Segundo Freire (2020) o KMWorld¹⁶ referência norte-americana sobre o tema:

“A gestão do conhecimento é um recurso que visa a identificar, capturar, avaliar, recuperar e compartilhar todos os ativos de informações de uma empresa. Esses ativos podem incluir bancos de dados, documentos, políticas, procedimentos e conhecimentos e experiências adquiridas pelos colaboradores.” (FREIRE, 2020. Blog Etalent).

Nas últimas duas décadas a Gestão do Conhecimento se tornou um processo essencial para a aquisição de uma inteligência competitiva, isso ocorre devido as amplas possibilidades de processamento e acesso à informação e dados, em meio as tecnologias da informação e comunicação, esta que tem evoluído a partir de um diálogo efetivo, assim com propostas de estratégias que visam o sucesso (ZABOT; SILVA, 2002).

¹⁶A gestão do conhecimento vem do inglês “knowledge management”, popularmente chamado de “KM”. É o processo de reunir, estruturar, reter e compartilhar o conhecimento dentro de uma organização.

2.6. Um caso de empresa que investiu na gestão de conhecimento e colheu bons frutos junto a seus colaboradores

De acordo com Penteado (2010), um bom exemplo de gestão do conhecimento e inovação organizacional é o grupo Fleury, uma empresa do ramo de medicina e saúde, que opera nos segmentos de medicina diagnóstica e medicina preventiva e terapêutica. Está no mercado há 85 anos. Possui mais de 16 marcas com 140 unidades de atendimento. Encontra-se presente nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Paraná, Rio Grande do Sul e Distrito Federal. Conta com mais de 5 mil colaboradores (PENTEADO, 2010, p. 59).

E ainda conforme relato da autora Rosângela Penteado (2010), tal empresa “tem como missão promover soluções cada vez mais completa e integrada para a gestão da saúde e o bem-estar das pessoas, com excelência, humanidade e sustentabilidade. Sua visão: Saúde e bem-estar para a plena realização das pessoas. Valores: Voltado ao cliente, integridade, inovação, entusiasmo, excelência, respeito, interdependência e solidariedade. Implantou o Programa de Sugestões denominado Central de ideias em 2007 com o objetivo de instituir um processo sistematizado para geração e implantação de ideias de melhoria e inovação nas práticas de medicina diagnóstica, de atendimento ao cliente e gestão. As pessoas que podem participar são os colaboradores internos, da área técnica, das unidades de atendimento, da central de atendimento ao cliente, a área administrativa e o pessoal das marcas regionais. Os critérios para a avaliação das ideias são a originalidade, a relevância, o mérito e a análise de factibilidade. O parecer dos avaliadores é automatizado e anônimo. Os avaliadores decidem se aprovam ou se armazenam as ideias para usá-las em outro momento (PENTEADO, 2010, p. 60)

Do período de janeiro a dezembro de 2008, conforme Penteado (2010) foram submetidas 1400 ideias, no entanto, o programa foi paralisado por um período de três meses para a implantação de uma nova ferramenta. Dessas 1400 ideias, 381 foram aprovadas. De janeiro a dezembro de 2009, foram 1335 ideias submetidas, das quais 306 foram aprovadas. Houve uma redução de 4,6% na quantidade de ideias, porém a redução na aprovação foi de 19,7% comparativamente ao ano anterior. Motivo do maior rigor no processo de avaliação, devido ao amadurecimento dos avaliadores, e do aumento do número de ideias de igual teor, gerando uma quantidade maior de ideias armazenadas. Para implantação, em 2008 foram 27 ideias e em 2009 foram 105 ideias implantadas. O aumento de 288,9% foi devido à curva de



aprendizagem e maior maturidade dos gestores, fazendo crescer o compromisso com o processo de implantação (PENTEADO, 2010, p. 60)

Segundo a autora Penteadó (2010) para a mobilização inicial dos colaboradores, a organização divulga o Programa às lideranças, nos meios de comunicação, como por exemplo, intranet, portal corporativo e mural. São feitos torneios com temas induzidos para promoção de campanhas, para submissão de ideias específicas em que o reconhecimento e premiação são feitos aos autores com maior número de ideias aprovadas e implantadas. Para os atrasos no processo de avaliação das ideias há treinamentos e harmonização dos critérios de avaliação, monitoramento semanal de atrasos nas avaliações, com notificação automática pelo sistema aos avaliadores em atraso. Os avaliadores são selecionados com refinamento devido a sua função, entretanto, pode haver redirecionamento das ideias entre eles. Recebem o reconhecimento e a premiação, aqueles avaliadores com melhor desempenho. Para acelerar o processo de implantação das ideias, são ofertados treinamentos e conscientização aos patrocinadores em relação ao seu papel e responsabilidade dentro do Programa. Os atrasos nas tarefas dos patrocinadores são monitorados semanalmente e, para as tarefas dos líderes de implantação, análise de viabilidade, detalhamento da implantação e confirmação da implantação, também há monitoramento semanal dos atrasos (PENTEADO, 2010, p. 61)

Conforme a mesma autora, tal programa de ideias criado é regulado a partir de 3 requisitos primordiais: Primeiramente o compromisso o compromisso por meio do patrocínio do Programa pelo presidente da empresa, compromisso das lideranças, cumprimento das metas e estrutura da área de inovação para valorização do programa. Como segundo requisito, diz respeito ao vínculo do Programa com as estratégias conforme as metas corporativas de acordo com o número de ideias implantadas, na inclusão de metas realizada pela diretoria de estratégia e marketing da empresa. E como terceiro requisito, o vínculo do Programa com os custos de inovação, comunicação e divulgação, assim como em seu na integração dos novos colaboradores, no desenvolvimento e implantação de ferramenta de TI para automatização do fluxo e dinâmica do Programa, nas metas compartilhadas pela organização e nos processos de premiação para o reconhecimento dos destaques do Programa, idealizadores, avaliadores e líderes de implantação (PENTEADO, 2010, p. 62).

Assim como, segundo Penteadó (2010) está no planejamento organizacional, 3 bases do Programa: A geração de ideias, através do aumento da participação dos colaboradores das marcas regionais, melhorar a qualidade das ideias submetidas e reduzir a quantidade de ideias repetidas. Para tanto, a organização vai reforçar o treinamento da utilização de busca de ideias,



criar um blog para as ideias submetidas, instalar um processo de votação coletiva para as ideias coletivas, aumentar o uso de temas induzidos e disponibilizar a ferramenta do Programa para as marcas regionais. Na avaliação das ideias, o planejamento é reduzir os prazos, aumentar o rigor na aplicação dos critérios de avaliação e reforçar o compromisso dos colaboradores com o processo de seleção. Para isso, há o projeto de criação de um fórum de avaliadores, continua o processo de notificação automática de avaliações em atraso e será fortalecido o processo de premiação e reconhecimento dos avaliadores com melhor desempenho. Na implantação de ideias o projeto contempla acelerar o processo, reforçar o compromisso e eliminar os principais *gaps* do processo, através da notificação automática das tarefas de implantação em atraso, da criação de grupos focados no processo de implantação (força-tarefa), da revisão da abordagem das implantações dependentes de TI e do aumento de recursos para as implantações das ideias no Programa Central de Ideias (PENTEADO, 2010, p. 63).

As principais funcionalidades e benefícios proporcionados pela ferramenta são: acesso rápido ao programa por meio do portal corporativo; recebimento de notificação automática sobre a evolução das ideias; acesso integral às ideias, incluindo a descrição, comentários e pareceres dos avaliadores; mecanismos de busca de ideias, de alerta para atraso na conclusão das atividades atribuídas aos coordenadores, avaliadores, patrocinadores e líderes de implantação; automatização das várias etapas do fluxo do Programa proporcionando mais agilidade aos processos de avaliação e implantação das ideias. Os usuários do sistema são os idealizadores, os coordenadores, os avaliadores, os patrocinadores, os líderes de implantação e o administrador do sistema. Algumas ideias implantadas foram: a criação de um escritório de projetos corporativos, a gravação de exames raio-x em CD/DVD e a confirmação prévia dos exames de alto custo e alta demanda (PENTEADO, 2010, p. 63).

3. METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa optou-se por utilizar a pesquisa bibliográfica que, “reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” (GIL, 2008).

O estudo bibliográfico traz oportunidade em aprofundar os conhecimentos acerca da temática escolhida. De acordo com a compreensão de Lakatos e Marconi (2007, p. 44), e levando em consideração alguns fatores como “a existência de obras pertinentes ao assunto em número suficiente para o estudo global do tema”. Sendo assim, o ambiente das organizações e dos negócios vem dando maior atenção quanto ao investimento em conhecimento, tornando-se



imprescindível para as novas exigências de mercado, ter uma maior preocupação com seu valor de patrimônio, financeiro e físico, a busca pela inovação, a valorização do talento de seus colaboradores, e a estima de sua marca e imagem.

Assim, esse levantamento das fontes referenciais realizou-se levando em consideração a globalização em relação às questões econômicas, sociais e políticas recentes sobre a temática, e também a relevância e importância do conteúdo, pois “a revisão bibliográfica deve apresentar as mais recentes e consistentes obras científicas que tratem do assunto proposto pelo pesquisador” (PRAÇA, 2015, p. 81).

Sendo esta uma abordagem qualitativa, ao interpretar os fenômenos e atribuir significado ao objeto de pesquisa. O ambiente natural serviu de fonte direta para a coleta de dados sendo o pesquisador o instrumento-chave. O processo e seu significado foram os focos principais de abordagem para esse estudo (DIETERICH, 1999; OLIVEIRA, 2007). A pesquisa ainda almeja relatar sobre o estudo de caso do grupo Fleury, o qual relata um bom exemplo de gestão do conhecimento e inovação organizacional a partir de um Programa de Sugestões, com objetivo de instituir um processo sistematizado para geração e implantação de ideias de melhoria e inovação nas práticas de medicina diagnóstica, de atendimento ao cliente e gestão aplicada no ramo de medicina e saúde.

Buscou em seguida apontar como resultados quanto a sua implementação, diversas funcionalidades e benefícios como acesso rápido ao programa por meio do portal corporativo; recebimento de notificação automática sobre a evolução das ideias; acesso integral às ideias, incluindo a descrição, comentários e pareceres dos avaliadores; mecanismos de busca de ideias, de alerta para atraso na conclusão das atividades atribuídas aos coordenadores, avaliadores, patrocinadores e líderes de implantação, dentre outros. E por fim expor as ideias implantadas foram: a criação de um escritório de projetos corporativos, a gravação de exames raio-X em CD/DVD e a confirmação prévia dos exames de alto custo e alta demanda.

Quanto ao tema em questão, acredita-se que se torna relevante ter um olhar especial quanto à gestão do conhecimento, esta que aparece como um processo extremamente importante para o crescimento organizacional, onde mesmo enfrentando tantos desafios, assegurará novos canais de inovação e comunicação, além de abrir novos caminhos de negócios e um diferencial competitivo no mercado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo propôs investigar a relevância quanto à contribuição dos funcionários em uma empresa pode contribuir para seu crescimento organizacional. Destacando que uma empresa com um olhar especial em sua administração e gestão voltados para as novas demandas de mercado consegue elaborar estratégias de negócio para se ter bons resultados, principalmente em meio à crise como foi a da pandemia da COVID-19.

Esta pesquisa procurou esclarecer que frente a essa globalização se faz necessário que as empresas estejam abertas as mudanças necessárias que se adéquam, buscando a motivação de ideias de seus colaboradores, almejando uma retenção de talentos voltados para a segurança e qualidade de vida no trabalho, assim como buscar estratégias que valorize, e incentive sua equipe.

Muitos são os desafios a serem enfrentados nas organizações e em sua liderança, cultura, no compartilhamento de conhecimentos e na busca de resultados a partir desses conhecimentos. No entanto, se faz necessário a superação desses desafios e é nesse momento que fora ressaltado a gestão de conhecimentos, sendo este um processo para a criação de novas oportunidades e novas perspectivas em meio ao cenário mundial e a todo esse avanço tecnológico. Mas fica evidenciado que o uso das tecnologias vem propor uma gestão mais integrada do conhecimento organizacional. Promover ambiente estimulador que valorize a criatividade e habilidade de pensar nas ideias inovadoras, por meio de processos mais dinâmicos, com um gerenciamento de qualidade em relação as pessoas, almejando assim, com ajuda das tecnologias agregar produtos e serviços.

A Gestão do Conhecimento sendo assim caracterizada por um processo ou uma prática isolada. É uma estratégia para a empresa utilizar os conhecimentos dos seus funcionários objetivando gerar inovações, como também aumentar sua competitividade e suas possibilidades no mercado.

No estudo de caso relatado do grupo Fleury é possível observar que a empresa procura proporcionar aos seus colaboradores um ambiente favorável, de estímulos aos conhecimentos, onde possam praticar a iniciativa e criatividade quanto a geração de novas ideias, com a plena valorização de pessoas. São promovidos programas de incentivos, reconhecimento e premiação na implantação das ideias, são ofertados treinamentos, assim como estímulos a integração de novos colaboradores. Um planejamento da organização eficaz, com um diferencial em sua

liderança que valoriza o conhecimento e busca a inovação à equipe organizacional a fim do sucesso em meio aos negócios.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; LEGENTIL, J. **Novas Demandas de Aprendizagem dos Trabalhadores Face à Pandemia da COVID-19**. In: MORAES, Melissa Machado (Org.). Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2020, p. 45-56.

ARRUDA, C.; ROSSI, A.; SAVAGET, P. **Revista da Fundação Dom Cabral**, v.2, n.8, p. 37-43, 2009.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. **Geração e administração de ideias: desafios, propostas e um estudo de caso**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 23, 2004, Curitiba. Anais. Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica: 2004, 1CD-ROM.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Gestão de Ideias para inovação contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BASSANI, B. **Os funcionários permanecem na empresa: uma análise do perfil, das variáveis de retenção de talentos e das perspectivas**. Universidade de Passo Fundo, Casca, RS, 2014.

BÖHMERWALD, P. **Gerenciando o Sistema de Sugestões**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2 ed., Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, C. E. **Análises sobre os importantes impactos do trabalho remoto para as organizações**. 2020. Disponível em: <<https://bridgeconsulting.com.br/insights/analise-sobre-os-importantes-impactos-do-trabalho-remoto-para-as-organizacoes/>> Acesso em: 10 jun. 2022.

CHEN, M.; KAUFMAN, G. Employee Creativity and R&D: A Critical Review. **Employee Creativity and P&D**, v.17, n.1, p.71-76, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.457p.

DIETERICH, H. **Novo Guia para a Pesquisa Científica**. Blumenau: Ed. FURB, 1999.

DUTRA, J. S. *et al.* **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001. 130p.

FLEURY, M.T. L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana C. *et al.* As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. Parte 1, p. 51-61.

FLEURY, M.T. L.; OLIVEIRA J. M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001. 349p.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY A. Aprende-se com as Empresas Japonesas? – Estudo Comparativo entre Empresas Brasileiras e Mexicanas. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, jan. abr., 1998.

FREIRE, H. **Gestão do conhecimento nas organizações: conceito e prática.** 13 de maio de 2020. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/gestao-do-conhecimento-nas-organizacoes-conceito-e-pratica/?doing_wp_cron=1655055297.3179841041564941406250> Acesso em 12 jun 2022.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Processo de inovação colaborativa – Grupo Fleury.** Palestra concedida por Carlos Iwata em 25 maio de 2010 via web cast. Duração: 02h02m46s.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** São Paulo: MAKRON Books, 2002. 161p.

GUILLARDI, C. R.; OLIVA, E. C. **Inovações aplicadas nas técnicas de captação de pessoas: um estudo organizacional realizado no polo de cosméticos de Diadema.** 2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/81.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2008.

HALF, R. **Trabalho remoto: como fazer a integração e gestão de equipes remotas?** 2020. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/trabalho-remoto-como-fazer-integracao-e-gestao-de-equipes-remotas-re#:~:text=De%20repente%2C%20a%20pandemia%20obrigou,a%20integridade%20do%20capital%20humano>> Acesso em 10 jun 2022.

HANASHIRO, D. M. M. *et al.* **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 386p

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.

LEONARDO, J. M. A. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002.

LISBOA, F. G. S. **Zend Framework: desenvolvendo em PHP 5 orientado a objetos com MVC.** São Paulo: Novatec, 2008. **MANUAL, DE OSLO. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** Terceira Edição, OECD, 2005.

MAIS, D. Os Benefícios de pensar direito. In: SILVA, A. C. T. **Inovação: como criar ideias que geram resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MAY, M. E. **Toyota: a fórmula da inovação.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MUSSAK, E. **Gestão Humanista de Pessoas: o fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, G. F. de. **Comunicação organizacional e trabalho remoto em contexto de pandemia: construção de sentidos e percepções de empregados**. Universidade Estadual Paulista (Unesp), 2022. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/217480>>.

OLIVEIRA, M. R. *et al.* **O Engajamento dos Traynees na Empresas**. In: V CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y PRÁCTICA PROFESIONAL EM PSICOLOGÍA XX JORNADAS DE INVESTIGACIÓN NOVENO ENCUENTRO DE INVESTIGADORES EM PSICOLOGÍA DEL MERCOSUR. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, 2013.

OLIVEIRA, M. M. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Organização Pan-americana de Saúde. Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus). Principais informações**. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875. Acesso em: 29 de mai. 2022.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2001. 149p.
PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 6, n. 6, 2010.

PELLANDA, E. C. **Casas como cápsulas midiáticas durante o período pandêmico**. In: FLORES, Jesús; OYARCE, Jacqueline; RODRIGUEZ GUARAY, Glória 73 (Orgs.). **O ecossistema midiático do novo: olhares tecnológicos**. Aveiro: Ria Editorial, 2021, p. 65-77.

PENTEADO, R. F. S. **Programa de Sugestões: elementos que estimulam a geração de ideias para a gestão da inovação nas organizações**. 2010. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2010.

SANTOS, M. J. N. **Gestão de recursos humanos: teorias e práticas**. Sociologias, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 142-158, jul/dez. 2004.

PRAÇA, F. S. G. **Metodologia da Pesquisa Científica: Organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão**. Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos. v. 08, n. 1, p. 72-87 jan-jul, 2015.

SILVA, A. C. T. **Inovação: como criar ideias que geram resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

STRAUHS, F. R.. **Gestão do Conhecimento nas Organizações** / Faimara do Rocio Strauhs [*et al.*]. — Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2005.

WIIG, K. Entrevista. **Revista GC Brasil**, n. 1, p. 05-09, ago. 2006.



ZABOT, J. M., SILVA, L. C. M. **Gestão do Conhecimento**: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

CAPÍTULO 16

OS IMPACTOS DA PANDEMIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (VANTAGENS E DESVANTAGENS NESTE PROCESSO)

Debora Driely de Paula Nunes
Eduardo Pedro de Jesus
Fernanda Cambauva Barontini
Janice Ribeiro Lopes Alcantara
Leonardo Calabria Negreiros
Maria Carolina Oliveira dos Santos Velozo

RESUMO

Este estudo buscou discorrer sobre os impactos da pandemia (covid 19) no processo de recrutamento e seleção nas organizações, refletindo nas vantagens e desvantagens deste processo. Salientando algumas contribuições da psicologia, bem como as metodologias adotadas. Foi utilizado a princípio a observação, como também duas pesquisas qualitativas tendo como recurso artigos científicos e o google forms para a elaboração da pesquisa e para obtenção de respostas, o público alvo foram as analistas de RH, e alguns entrevistados que recentemente passaram pela experiência da entrevista online. Afim de dialogar sobre esses aspectos aqui citados e melhor compreender todo o processo, os estagiários também participaram de forma direta no processo de triagem de currículos, agendamento de entrevistas, entrevistas com candidatos, feedbacks com candidatos, acompanhamento na correção de testes psicológicos, entrevistas com colaboradores com o objetivo de analisar os impactos da pandemia no processo de recrutamento e seleção de forma remota. Os resultados poderão ser vistos no decorrer do estudo.

PALAVRAS-CHAVE: Covid-19. Organizações. Recrutamento e seleção.

1. INTRODUÇÃO

Desde o início da pandemia do Covid 19 os impactos causados no setor de organizacional são notáveis em diversas áreas. No contexto de recrutamento e seleção, por exemplo, pessoas tiveram que se adaptar ao cenário pandêmico, de uma forma em que pudesse se reinventar, afim de buscar novas metodologias para as organizações. Refletindo sobre esse processo, observou-se que, tudo que antes era presencial, necessitou de uma adaptação para o modo remoto (online), seja na entrega de um currículo ou no processo de entrevista. Visando esses e outros aspectos pode-se refletir sobre as dificuldades e as facilidades no processo de recrutamento e seleção no cenário pandêmico. Embora o fato de ser online, otimize a questão do tempo, tornando isso um fator positivo, existem outras variáveis, como as dinâmicas em grupo, por exemplo, um recurso importante e muito usado, mas que no cenário pandêmico não foi possível realizar, tornando isso um fator negativo. No entanto, vale ressaltar que se trata de um recurso, e não algo que venha a invalidar o processo. Portanto, se fez necessário uma análise qualitativa quanto a esses impactos, utilizando alguns métodos, observações na prática, revisão de literatura, com o objetivo de compreender esses impactos e até mesmo contribuir neste

processo de novas metodologias.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo geral

Compreender e analisar os processos de recrutamento e seleção, diante do novo cenário pandêmico, visto que passaram a ser realizados de forma predominante online.

1.1.2. Objetivos específicos

Analisar quais são as vantagens e desvantagens dos meios empregados para a realização de todo o processo e recrutamento e seleção.

2. REVISAO DE LITERATURA

Segundo Reche (2011), o recrutamento online apresenta seu diferencial na economia, uma vez que considera o investimento de baixo custo, além de apresentar redução na utilização de papel e de mão de obra. Isso torna-se notório desde o envio do currículo por e-mail, como também nas metodologias adotadas. Ainda segundo Reche (2011), os benefícios que uma organização pode adquirir utilizando a internet como meio de captação, recrutamento e seleção de pessoas, são diversos : acesso a uma grande base de dados sobre diferentes candidatos de diversas partes; agilidade na comunicação com estes candidatos através de e-mails, mensagens instantâneas; possibilidade de candidatura e envio de currículo online; também a possibilidade de participação online através de videoconferência, entrevista por ferramentas de comunicação; promoção de vagas em diferentes plataformas de comunicação e, conseqüentemente, aumento da amplitude de divulgação da empresa. Ressalta-se ainda o fato de que todo esse processo online seja fruto de uma adaptação, em decorrência da Pandemia, mas que pode ser algo que venha a dar continuidade mesmo após a pandemia da Covid-19. Acredita-se que isso dependerá da política interna e valores de cada organização, pois até então, nem todos os processos que envolvem o tema demonstraram ser passíveis de realização de forma remota, especialmente quando se trata de uma dinâmica de grupo ou aplicação de teste psicológicos.

Segundo Barros-Delben *et al.* (2020); Cruz *et al.* (2020), o Brasil e o mundo estiveram e estão diante de uma crise sem precedentes. Os efeitos do novo “Coronavírus” (COVID-19) estão produzindo impactos devastadores na saúde, na economia e na dinâmica do comportamento dos profissionais e das organizações. A aplicação de medidas restritivas ao deslocamento das pessoas voltadas ao isolamento social buscou mitigar os efeitos da exposição ao contágio e promover o controle da pandemia em termos de atendimento às situações de



emergência e uso de equipamentos para manutenção da vida. Assim compreendeu-se que essas medidas tiveram o objetivo de preservar a saúde no geral, embora existam algumas desvantagens no processo de recrutamento e seleção de forma remota, o momento crítico exigiu uma nova visão, fazendo com que exista adaptações em busca de novas metodologias ou aprimoramento diversos dos que já existem.

De acordo com Oliveira (2005), recrutamento e seleção podem ser definidos como um conjunto de processos sequenciais que culminam na escolha de um candidato para desempenhar uma função na organização. Assim, Chiavenato (2000), afirma que a seleção se assume, contrariamente ao recrutamento, como um processo de escolha, classificação e decisão, restringindo o contingente de candidatos. É importante destacar que cada empresa tem sua cultura, seus valores, sua missão e isso faz com que a busca por um candidato para assumir determinada função, seja semelhante a organização. E esse filtro já pode ser realizado através de uma triagem de currículos, logo em seguida através da entrevista para que o analista possa analisar se a pessoa é realmente aquela que diz ser no currículo.

Segundo Galanaki (2002); Narayanasamy (2011); Parry (2006), o e-recrutamento é concebido como uma prática tão somente de atração de futuros colaboradores, alguns autores concordam que se trata da ação de divulgar vagas de emprego, através do uso de recursos eletrônicos, a exemplo, websites de consultorias, sites corporativos de organizações e redes sociais. Segundo Reche (2011), a metodologia do e-recrutamento está cada vez mais sendo utilizada, haja vista que se encontra na internet muitos sites de procura de emprego que divulgam ofertas das empresas, fortificando a internet como a ferramenta tecnológica de ligação entre os empregadores e empregados. Neste sentido, entende-se que o e-recrutamento permite atrair os candidatos, realizar a triagem dos currículos de acordo com a função solicitada, gerir os currículos e as informações e monitorar as avaliações informatizadas dos candidatos.

Refletindo nas vantagens e desvantagens do processo de recrutamento e seleção, alguns autores discorrem: Magalhães (2007), afirma que o recrutamento tradicional é um processo lento e dispendioso para as organizações. Por isso, este processo do e-recrutamento, mostra se mais eficiente, pois permite maior quantidade de atração de candidatos e divulgação das vagas ofertadas. Segundo Reche (2011), o recrutamento tradicional é frequentemente publicado em anúncios de jornais e revistas que exigem números limitados de caracteres ou informações. Neste sentido, o recrutamento online pode ser considerado uma fonte de clareza e ainda uma forma dinâmica, pois pode-se divulgar links que direcionam os candidatos a conteúdos relevantes, por exemplo. Rodrigues (2014), sobre o e-recrutamento, esta prática de cadastros



informatizados dos currículos, exclui a necessidade de currículos em papéis, colaborando com a sustentabilidade, além de permitir alcançar candidatos denominados passivos, isto é, aqueles que estão empregados, mas estão dispostos a trocar de emprego havendo condições de trabalho mais atrativas. Ainda de acordo com Rodrigues (2014), a divulgação de vagas na internet permite alcançar candidatos do mundo inteiro, o que gera um grande volume de candidaturas e isto pode implicar em muito tempo despendido na triagem de currículos até alcançar os candidatos com as competências desejadas e a filtragem incorreta pode ocasionar uma perda de recursos à organização.

Já de acordo com Reina (2004), é de fundamental importância para validação a viabilidade dos resultados que haja controle por parte dos profissionais de recursos humanos, garantindo que existem objetivos a serem estabelecidos e alcançados. Por fim, Magalhães (2007), comenta sobre um dos argumentos mais utilizados pelos profissionais de recursos humanos, inclusive, os psicólogos organizacionais, que se refere a falta de contato humano em todo processo de e-recrutamento. Apesar de todas metodologias no recrutamento, o contato interpessoal considerado fundamental na escolha de candidatos mais adequados, fica inexistente. Então, refletindo na percepção desses autores, pode-se perceber que existem alguns pontos positivos e negativos nesta prática, no entanto, vale ressaltar que esta prática remota, em sua maioria, age de acordo com decretos que determinam que isso tem que acontecer sim de forma remota, logo que, pode existir a possibilidade de empresas aderir a este processo.

Conforme Rodrigues (2014), o mundo corporativo atual tende a buscar mais que conhecimento técnico ou disciplina no ambiente de trabalho. Ou seja, existem outros meios que precisam ser observados, pois todo esse processo envolve tempo e custo para a organização, então é interessante haver de fato, uma busca exata de quem se procura e uma certeza concreta desta busca, claro que não dá para prever o futuro, mas através de técnicas, estudos e experiências dá sim para recrutar e selecionar a demanda ofertada pela organização. Desta forma, ainda de acordo com Rodrigues (2014), a área de recursos humanos deve se reestruturar e se adequar às novas tendências e passa a ocupar um lugar fundamental na definição da estratégia da empresa. Sim, a área de recursos humanos dentro de uma organização pode fazer toda diferença, é sem dúvidas um setor muito importante para que a mesma seja fortemente consolidada naquilo que pretende atuar. Por isso, ter profissionais qualificados, humanizados e preparados para atuar nessa área é imprescindível.

3. METODOLOGIA

Foi utilizado o método quali-quanti, através de estudos e revisões bibliográficas sendo desenvolvidos dois questionários produzidos na plataforma Google Forms, com o objetivo de verificar quais foram os maiores impactos nos processos de recrutamento e seleção e por consequência quais são as vantagens e desvantagens em meio à pandemia da covid 19, enviado via WhatsApp para uma pequena amostra de participantes, com o único requisito de ter participado de alguma entrevista de emprego de forma remota. No entanto, para as analistas do campo de estágio, as perguntas eram diferentes uma vez que se tratava do cotidiano de seus ofício, conforme evidenciado nos gráficos a seguir, o conjunto de perguntas e respostas em formato de gráfico de pizza e gráfico de barras:

Gráfico 1: Porcentagem de respostas referente ao Gênero.

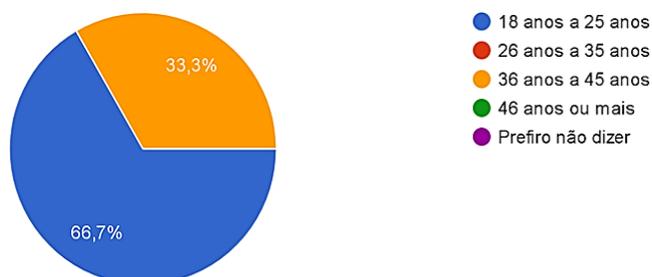
1- Gênero
3 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 2: Porcentagem de respostas referente a idade.

2- Idade
3 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 3: Porcentagem de respostas referente a rotina na organização antes da pandemia.

3- Como era a rotina na organização em que trabalha, antes da pandemia?

3 respostas

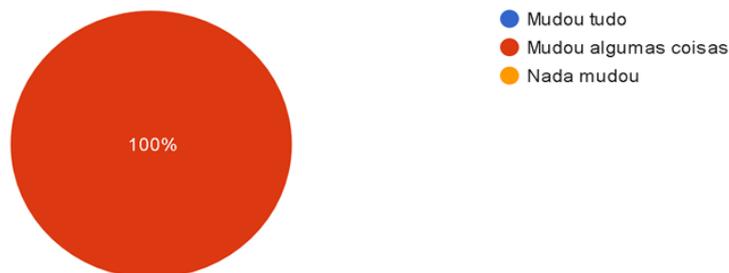


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 4: Porcentagem de respostas referente as mudanças na organização em decorrer da pandemia.

4- O que mudou na organização desde que iniciou a pandemia do covid 19, pensando no processo de recrutamento e seleção?

3 respostas

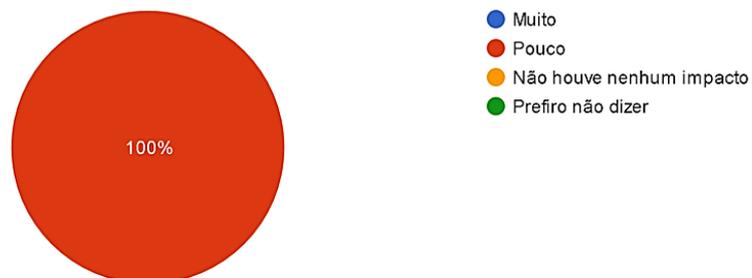


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 5: Porcentagem de respostas referente aos impactos na vida profissional.

5- E essas mudanças teve algum impacto em sua vida profissional?

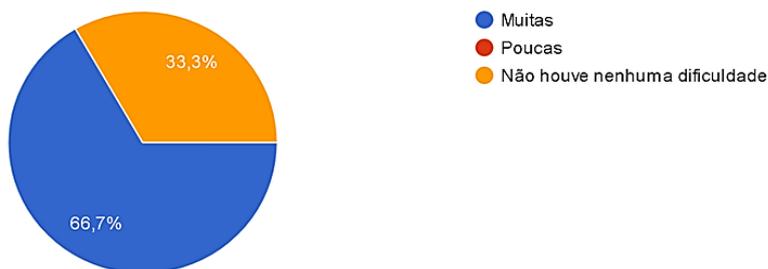
3 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 6: Porcentagem de respostas referente as dificuldades no processo de recrutamento e seleção online.

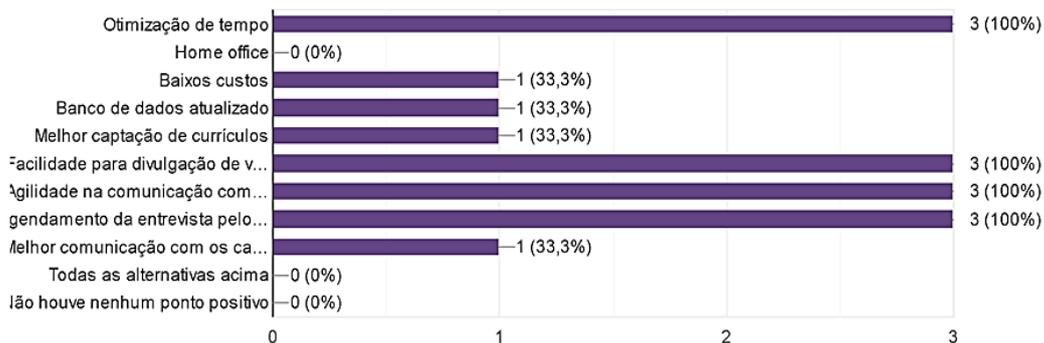
6- Sobre o processo de recrutamento e seleção online, no início houve alguma dificuldade?
(Resistência em aderir ao processo online, quest... dificuldades que eventualmente tenham ocorrido)
3 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 7: Porcentagem de respostas referente a alguns pontos positivos durante o processo de recrutamento e seleção online.

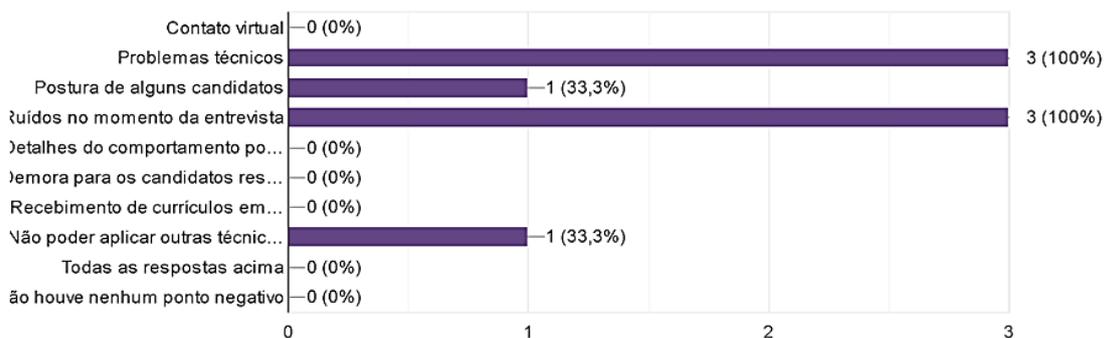
7- Com base na sua experiência, aponte alguns pontos positivos no processo de recrutamento e seleção online? (Marque uma ou mais opções)
3 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 8: Porcentagem de respostas referente a alguns pontos negativos durante o processo de recrutamento e seleção online.

8- Com base na sua experiência, aponte alguns pontos negativos no processo de recrutamento e seleção online? (Marque uma ou mais opções)
3 respostas



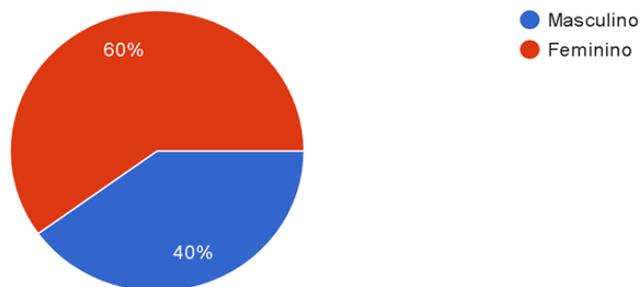
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Verificou-se que 100% das analistas eram do sexo feminino, as idades variam de 18 a 45 anos, na mudança de rotina 66% responderam que antes da pandemia era excelente logo 33% responderam que era excelente com algumas particularidades. Sobre as mudanças no contexto pandêmico, 100% responderam haver mudado algumas coisas e essas mudanças impactaram insignificativamente na vida profissional. Sobre a resistência e as dificuldades para aderir ao processo de recrutamento e seleção online 66% responderam haver muitas dificuldades e 33% responderam não haver dificuldade. Logo os pontos positivos no processo de recrutamento e seleção online apontaram que 100% das analistas otimizam do tempo, havendo facilidade para divulgação de vaga, facilidade na comunicação com os candidatos, agendamento de entrevista; e como pontos negativos, 100% observaram problemas técnicos e ruídos no momento da entrevista, além de 33% apontarem a postura do candidato e a impossibilidade da aplicação de outras técnicas.

A seguir as perguntas e respostas dos candidatos voluntários nesse processo, cujo número de participantes totalizou 15 pessoas de diferentes gêneros e faixa etárias, conforme segue:

Gráfico 9: Porcentagem de respostas referente ao sexo.

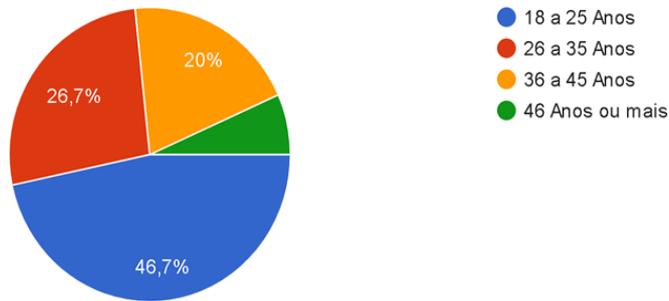
1- Sexo
15 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 10: Porcentagem de respostas referente a idade.

2- Idade
15 respostas

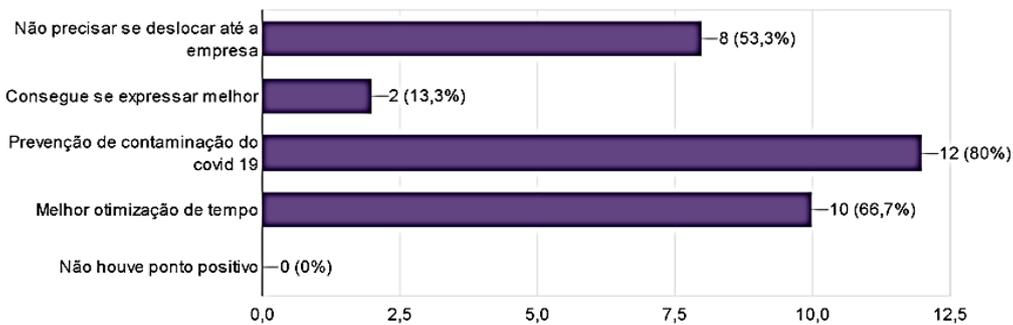


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 11: Porcentagem de respostas referente a alguns pontos positivos durante o processo de recrutamento e seleção online.

3- Com base em sua experiência na entrevista online, quais foram os pontos positivos? (Marque uma ou mais alternativas)

15 respostas

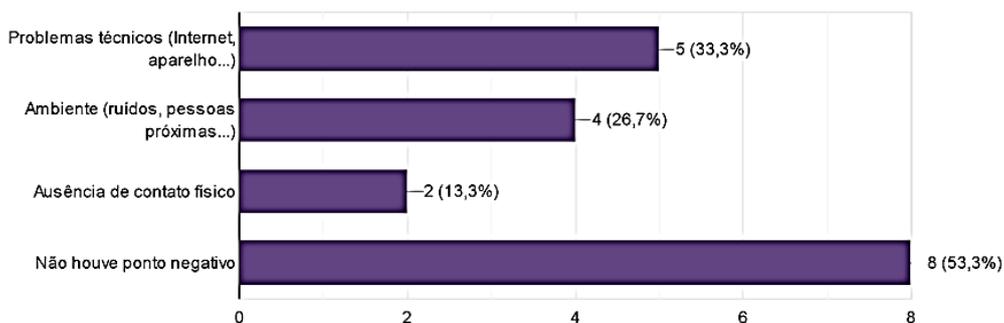


Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 12: Porcentagem de respostas referente a alguns pontos negativos durante o processo de recrutamento e seleção online.

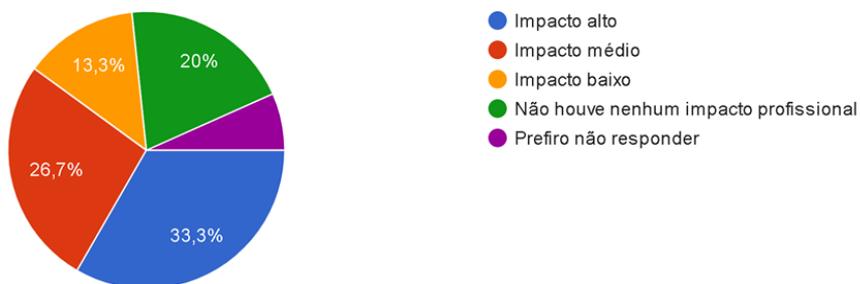
4- Com base em sua experiência na entrevista online, quais foram os pontos negativos? (Marque uma ou mais alternativas)

15 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Gráfico 13: Porcentagem de respostas referente os impactos da pandemia na vida profissional.
5- De modo geral, o quanto a pandemia (covid 19) impactou em sua vida profissional?
15 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observa-se que 60% dos participantes são do sexo feminino e 40% do sexo masculino, 46% tem entre 18 a 25 anos de idade e o restante se distribui entre 26 a 46 anos ou mais. Referente aos pontos positivos com relação na entrevista online 80% apontou como a prevenção da contaminação da covid 19. 66% melhor otimização do tempo e 53% não precisar se deslocar até a empresa. Como pontos negativos 33% responderam problemas técnicos. 28% ambiente (ruídos) 13% de contato físico e 53 % disseram não haver pontos negativos. O quanto à pandemia impactou na vida profissional destes, 33% responderam que o impacto foi alto, 26% impacto médio e o restante o impacto varia de baixo a nenhum.

Observou-se na pesquisa que o impacto da pandemia causou diversas mudanças na vida das pessoas, como por exemplo, mudanças na rotina e contato social. E referente às vantagens e desvantagens nos processos de recrutamento e seleção, verifica-se que há uma grande preocupação em relação a saúde como vantagem a entrevista de trabalho ocorrendo de forma online. Com o uso de tecnologias percebe-se que houve uma maior adaptação no cotidiano dos indivíduos.

3.1. Ambiente e participantes

Utilizando o recurso do Google forms, foi realizado duas pesquisas. Uma com a participação de 3 analistas de recursos humanos e outra com a participação de 15 pessoas que passaram recentemente por algum processo de entrevista remota. As pesquisas ocorreram com mulheres e com homens, sendo:

- a) 100% eram mulheres, para o questionário com as analistas de recursos humanos.
- b) 60% mulheres e 40% homens, para o questionário com os que passaram por alguma entrevista remota recentemente.



A participação foi voluntária, o convite foi feito a 3 analistas de recursos humanos e 20 entrevistados. Somente as analistas receberam o convite de forma presencial, os restantes receberam pelo aplicativo “WhatsApp” por conta do atual cenário pandêmico.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os dados apresentado no decorrer do estudo, durante o período pandêmico do covid 19, o e-recrutamento demonstrou constituir uma ferramenta indispensável nas várias demandas apresentadas nas empresas de Recursos Humanos (RH), além do mais, com as pesquisas efetuadas, presencialmente com as profissionais do RH e, utilizando inclusive, ferramentas online de pesquisa nos candidatos, obtiveram-se resultados que comprovam que o e-recrutamento traz facilidades, principalmente na prevenção de contaminação, na otimização de tempo e também o não deslocamento até a empresa para a realização presencial; em contra ponto, as evidencias mostraram que existem problemas que podem dificultar os métodos online, sendo, neste tocante, principalmente a conexão com a internet, que afeta diretamente na qualidade da transmissão, e também sons do ambiente em que o candidato se encontra na hora da entrevista, o que atrapalha o entendimento de ambos os lados.

Rodrigues (2014), ressalta que o uso adequado de ferramentas automatizadas, no caso online, é visto como forma estratégica de “tamanho importância para a gestão de RH”, uma vez que usada eficientemente, essas ferramentas e métodos tem a possibilidade de substituir as tarefas que os profissionais do RH teriam que despender mais trabalho e tempo, caso fossem fazer manualmente e presencialmente. Consequentemente, esse tempo sobressalente impede a realização de outras tarefas desses profissionais.

Mediante os apontamentos, foi observado que o e-recrutamento foi e tem sido de imensa utilidade na gestão de recursos humanos e também aos candidatos, uma vez que sem essa ferramenta, haveria inúmeras dificuldade no quesito de atender/comparecer fisicamente no processo, pois a pandemia do Covid 19 limitaria essa tarefa e atrasaria a colocação adequada de colaboradores no mercado de trabalho. Também foi vislumbrado o e-recrutamento como algo tendencial, que pode substituir o trabalho físico presencial imediato, otimizando tempo e recursos. Pode-se dizer, com base nas evidencias, que mesmo após o período pandêmico, o processo de recrutamento online permanecerá como um recurso conquistado empiricamente, nos processos de recrutamento e seleção futuros.

REFERÊNCIAS

BARROS, D. P. *et al.* Saúde mental em situação de emergência: Covid-19. Saúde mental em situação de emergência: Covid-19. **Debates em Psiquiatria**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 18–28, 2020. DOI: 10.25118/2236-918X-10-2-3. Disponível em: <<https://revistardp.org.br/revista/article/view/38>>. Acesso em: março, 2021.

CASTRO, B. L. G. *et al.* COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v.20, n.3, p.1059-1063, set. 2020. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572020000300002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em abril, 2021.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2000.

GALANAKI, E. A decisão de recrutar online: um estudo descritivo. **Career Development International**, Vol. 7, n. 4, p. 243-251. Jul. 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13620430210431325>>. Acesso em abril, 2021.

LIMA, A. S. H.; RABELO, A. A. A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, Vol. 7, n. 1, p. 139-148. Fev. 2018. Disponível em: <<https://www5.bahiana.edu.br/index.php/psicologia/article/view/1697>>. Acesso em maio, 2021.

MAGALHÃES, T. A. C. M. G. **Automatização do Processo de Recrutamento e Resposta a Oportunidades Comerciais**. 2007. P. 01-86. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Informática e de Computadores. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal. 2007. Disponível em: < https://docplayer.com.br/16433451-Automatizacao-do-processo-de-recrutamento-e-resposta-a-oportunidades-comerciais.html#show_full_text>. Acesso em maio, 2021.

OLIVEIRA, L. S. **Gestão de pessoal: métodos e processos de recrutamento e seleção**. 2005. P. 01-58. Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração. UniCEUB – Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, Brasil, 2005. Disponível em: < <https://core.ac.uk/download/pdf/186335993.pdf>>. Acesso em: abril, 2021.

RECHE, G. **E-Recrutamento: a internet como ferramenta de recrutamento e seleção**. 2011. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-efinancas/e-recrutamento-a-internet-como-ferramentano-recrutamento-e-selecao/55112/>> Acesso em: abril, 2021.

REINA, M. P. A. Novos procedimentos no processo empresarial de fornecimento de candidatos: Recrutamento online. **Cuadernos de Ciencias Económicas Y Empresariales**, Vol. 47, p. 89-110. 2004. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/378124253/reina-nuevos-procedimientos-en-el-proceso-empresarial-de-provisio-n-de-candidatos-el-reclutamiento-on-line>>. Acesso em: abril, 2021.



RODRIGUES, R. I. M. **E-recrutamento como opção estratégica: realidade ou quimera nas empresas da região Minho?** 2014. P. 01-145. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Minho, Braga, Portugal. 2014. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/34956/1/Rute%20Isabel%20Martins%20Rodrigues.pdf>>. Acesso em 19 abril, 2021.

CAPÍTULO 17

GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO: UM ESTUDO DE CASO APLICADO A UMA MICRO EMPRESA DO COMÉRCIO DE ÓPTICA DE VITÓRIA - E.S.

Michael Pereira Lopes
Miguel Carlos Ramos Dumer
Wando Belffi da Costa
Roberto Rodrigues de Souza Júnior
Maria Paula Rovetta
Lucas Faé Espíndula

RESUMO

A má gestão do capital de giro tem levado à falência, precocemente, muitas Micro e Pequenas Empresas (MPES) no Brasil. O estudo a seguir, contempla o tema gestão do capital de giro em uma microempresa da capital do estado do Espírito Santo, Vitória, sendo este de muita importância, principalmente pelo alcance no resultado da gestão financeira. Tem como objetivo relacionar o conhecimento do proprietário microempresário, em nome da entidade, no que diz respeito às funcionalidades e utilização de métodos gerenciais correlacionados com o capital de giro. De início apresenta um embasamento teórico a respeito do que são as MPES, seu tamanho, importância e relação com o Produto Interno Bruto (PIB) no mercado brasileiro. Faz-se também uma revisão teórica do conteúdo a respeito do conceito de capital de giro. O trabalho aponta para a importância de a gestão financeira ser conduzida por um profissional qualificado e hábil, na figura do Controller, saindo da centralização dessa atividade das mãos do empresário e assinalando como fator relevante no desenvolvimento e recuperação da lucratividade de uma empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Capital de Giro. Gestão. Microempresa.

1. INTRODUÇÃO

Segundo pesquisa “Sobrevivência de Empresas 2020” do SEBRAE, com dados da Receita Federal, se somadas as Microempresas Individuais (MEI), 29%, Microempresas (ME), 21,6% e as Empresas de Pequeno Porte (EPP) 17%, o percentual de mortalidade dos pequenos negócios entre 1 e 5 anos no Brasil atinge 67,6%. Também é constatado que quanto menor uma empresa mais difícil captar recursos para o capital de giro e conseguir transpor as dificuldades (SEBRAE, 2021). Acrescenta-se o fato de que dificilmente essas mesmas empresas façam uso de ferramentas gerenciais e profissionais capacitados para a melhoria de suas questões financeiras.

O então problema do presente trabalho é: **Quais as práticas relacionadas à gestão do capital de giro são adotadas pelo gestor de uma empresa do ramo do comércio de produtos ópticos em Vitória – E.S.?** (grifo nosso).

Esse estudo tem como objetivos secundários, mas não menos importantes, analisar o que leva ao desequilíbrio das finanças nas MPES, demonstrar que as MPES que usam de uma



administração centralizada e incompatível com o gerenciamento financeiro do capital de giro, dificilmente têm carga suficiente para alavancar os lucros, e propor a busca pelo aconselhamento técnico e implementação da figura do Gestor Financeiro para acompanhamento dos relatórios contábeis. Principalmente no que diz respeito às entradas e saídas de caixa, que quando feito minuciosamente, pode ser uma saída de mestre para tirar a empresa do risco de insolvência.

Como justificativa, cabe ressaltar que, segundo Oliveira *et al.* (2009, p. 8), “a importância social e econômica das MPES torna-se cada vez mais evidente na economia nacional. Porém, verifica-se que este seguimento tem se deparado com sérios obstáculos ao seu crescimento, sustentabilidade e competitividade”. Então, o gerenciamento financeiro se faz uma importante ferramenta no auxílio para que as MPES sejam autossustentáveis. Junta-se a isso, as informações de SEBRAE (2021) que evidenciam alta mortalidade das MPES. Os dados indicam que um dos principais motivos para isso é a falta de gerenciamento financeiro adequado das empresas menores, diferentemente do que acontece com as grandes empresas. Fazer com que as MPES entendam a importância de um gestor de finanças qualificado para a lucratividade e sobrevivência é parte fundamental e justificável desse trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Micro e pequenas empresas

As MPES representam uma parcela enorme dentro do ambiente de negócios brasileiro, presente no dia a dia da população, são uma das principais geradoras de empregos, fazendo a economia girar e trazendo efeitos significativos ao PIB (SILVA, 2019, p. 6).

Para se enquadrarem como uma MPES é necessária que as mesmas obedeçam às normas descritas na lei complementar nº123 de dezembro de 1996 que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte que se faz saber no Art.1º, “esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”.

É possível avaliar a importância das MPES dentro do mercado econômico do Brasil analisando dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Dados de 2017, apurados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e revelados pela presidência do SEBRAE, confirmam que as atividades de comércio e serviços têm participação na geração de 30% (trinta por cento) de todo PIB nacional. No comércio, elas são



a principal base, perfazendo um total de 53% (cinquenta e três por cento) do PIB desse setor e na construção civil 55% (cinquenta e cinco por cento). Elas são tão importantes para a empregabilidade que têm como mão de obra, 66% (sessenta e seis por cento) do total de empregados no comércio, 48% (quarenta e oito por cento) no de serviços e 43% (quarenta e três por cento) no setor industrial (SEBRAE, 2020).

2.2. SIMPLES NACIONAL

Na Constituição Federal de 1988, art.179, já era previsto o tratamento diferenciado à microempresa e após 8 anos, em 1996, a partir da Lei nº 9.317/96, foi sacramentado o SIMPLES como o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições. Ainda pouco alterado pela legislação, após 10 anos se concretiza o que hoje é denominado como o “SUPERSIMPLES” com a Lei Complementar nº123/06 (SILVA, 2019, p. 82), onde também é explicitado que só será beneficiada e registrada como uma MPES, com acesso a tributação pelo simples nacional. Para isso, no caso de ME, que tenha receita bruta anual igual ou menor que trezentos e sessenta mil reais. Já para o caso de EPP, que tenha receita bruta anual maior que trezentos e sessenta mil reais, e igual ou menor que quatro milhões e oitocentos mil reais.

O Simples Nacional trata-se de um regime tributário diferenciado e simplificado que favorece as MPES no recolhimento dos tributos e contribuições devidos. Para participar, a empresa que cumpra todas as exigências da Lei, necessita optar por esse tipo de tributação através o portal do Simples Nacional pela internet. Caso a empresa já esteja em atividade, essa opção só será possível a partir do mês de janeiro até o último dia útil desse mesmo mês. “Para as empresas em início de atividade a opção vale até 30 dias corridos contados do último deferimento de inscrição tanto no município como no estado” (BRASIL, 2021, p. 24-25).

2.3. Princípio da entidade

Muitas vezes as MPES têm dificuldades em administrar seu capital de giro, seja por “vícios administrativos”, por pouco conhecimento ou falta de auxílio em sua trajetória. Por “vício administrativo” pode-se entender como, por exemplo, a não separação pelo proprietário do que é uma atividade empresarial de uma atividade pessoal, retirando do caixa da empresa valores para o pagamento de gastos pessoais do dia a dia, desrespeitando o “Princípio da Entidade”. Paz (2017) argumenta que:

O Princípio da Entidade fala acerca da separação dos patrimônios da empresa e de seus respectivos sócios ou proprietários, estabelecendo que os atos e fatos ocorridos no patrimônio daquela sejam registrados de forma independente ao patrimônio destas. Nem sempre os gestores praticam este princípio (PAZ, 2017, p. 3).

Apesar do CFC lançar a resolução nº 1.282/10 que altera e moderniza a resolução nº750/93 sobre os princípios da contabilidade, aproximando-a das normas internacionais de contabilidade, ainda é válida a observância do princípio da entidade em seu Art.4º:

O Princípio da Entidade reconhece o patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Por consequência, nesta acepção o patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

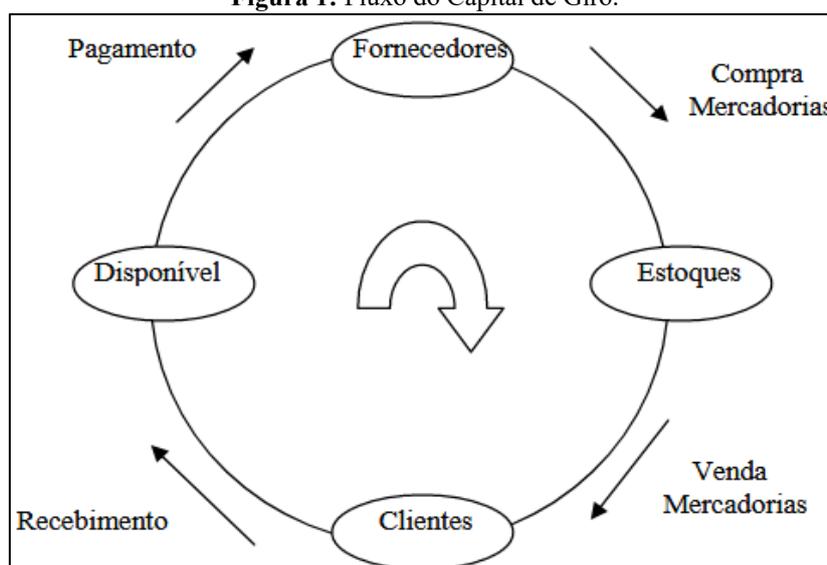
Parágrafo único – O Patrimônio pertence à Entidade, mas a recíproca não é verdadeira. A soma ou agregação contábil de patrimônio autônomo não resulta em nova Entidade, mas numa unidade de natureza econômico contábil (CFC, 1993 p. 2-3).

2.4. CAPITAL DE GIRO

O nome de “capital de giro”, usado com frequência por gestores e administradores financeiros de empresas, sendo elas S/A’s, LTDA’s, MPES ou até MEI’s, conforme Silva (2016, p. 207) o define como uma parte do investimento que gira várias vezes em determinada ocasião, ou seja, são os recursos importantes para a direção normal e saudável dos negócios.

Invariavelmente ele também pode ser o valor capitalizado na aquisição de bens e/ou serviços para a manutenção operacional de qualquer entidade, desde que seja para auferir ganhos reais com a revenda desses bens/serviços em planos não muito longos (é o que se espera de qualquer empresa) fazendo parte de todo o seu ciclo operacional. Com isso os recursos oriundos das atividades são automaticamente reinvestidos, evitando assim a busca por capital de financiamentos externos que reduzem drasticamente os lucros.

Figura 1: Fluxo do Capital de Giro.



Fonte: Adaptado de Matias (2007).



É possível visualizar o fluxo do capital de giro na Figura 1, evidenciando com clareza a sua disposição dentro da empresa. Do disponível retiram-se os recursos necessários para a compra de mercadorias junto aos fornecedores seja para estoque e/ou venda direta aos clientes, transformando em novos recursos alimentando um novo ciclo.

O capital de giro (CG) representa o valor total de recursos que a empresa necessita para financiar seu ciclo operacional, que começa com a necessidade de compra de matérias-primas (estoques => fornecedores) até a venda e recebimento dos seus produtos ou serviços (SILVA, 2016, p. 209).

Dentre as principais características do capital de giro pode-se evidenciar a sua dinâmica e a capacidade de possuir um processo contínuo onde a empresa compra, produz ou estoca, vende e recebe, o que gera o lucro tão esperado. “A empresa deve manter o giro necessário para que não interrompa suas operações ou prejudique a operação primordial das empresas que são suas vendas” (PADOVEZI, 2012, p. 80).

Portanto, o capital de giro é parte fundamental para a sobrevivência de uma empresa e uma gestão ineficaz desse ativo pode expor a entidade a perigos como a falta de liquidez e diminuição nos lucros, afetando a sua sustentabilidade. Uma empresa que possui uma má gestão de capital de giro poderá afetar a sua solvência o que reflete em sua capacidade em cobrir suas obrigações em longo prazo (ASSAF NETO, 2015, p. 313).

2.5. Gestão de capital de giro nas MPES

Nas MPES, o capital de giro está diretamente relacionado ao seu fluxo de caixa, com isso a administração do que entra e do que sai é de suma importância. Vale ressaltar que uma administração competente e eficaz desses valores é o que faz com que a empresa tenha o crescimento esperado. A empresa deve lançar mão de estratégias econômico financeira para manter o seu bom desempenho no mercado.

Admite-se como estratégia econômico financeira: a) o dimensionamento das metas de vendas e produção, a partir de seu capital de giro, desviando-se dos empréstimos junto aos bancos e financeiras, dado os custos financeiros elevados; b) escolher com prudência seus clientes, buscando evitar a inadimplência; c) manter o estoque em níveis mínimos, que podem ser de matéria prima ou produto acabado; d) minimizar a utilização de capital de giro, caso seja possível utilizar mão de obra terceirizada (PAZ, 2017, p. 44).

Um gestor que possua bons conhecimentos em estratégia financeira e saiba trabalhar com as ferramentas disponíveis para análise de dados e suas aplicabilidades, pode elevar os lucros de uma empresa, principalmente em momentos de crises. “Pela análise dos elementos patrimoniais de uma empresa é possível identificar prazos operacionais, volume de recursos



permanentes (longo prazo) que se encontra financiando o giro e as necessidades de investimento operacional” (DINIZ, 2015, p. 149).

O gerenciamento dinâmico do capital de giro juntamente com as possíveis despesas oriundas desses, possibilita acompanhar e identificar a realidade financeira da empresa e as possíveis tomadas de decisões para o aprimoramento de ações que visam à melhora econômica financeiro, para isso Diniz (2015, p. 149) descreve que “uma necessidade em investimentos de giro mal dimensionada é certamente uma fonte de comprometimento da solvência da empresa, com reflexos sobre sua posição econômica de rentabilidade”. Ferreira *et al.* (2011, p. 882), evidencia como deve agir o gestor do capital de giro:

Para que o administrador de capital de giro tenha êxito, é importante que haja um forte entrelaçamento com a administração estratégica para que ocorra uma solução definitiva para o problema de capital de giro, isto é, que consista numa recuperação de lucratividade da empresa e as consequentes recomposições de seu fluxo de caixa, fazendo com que as micro e pequenas empresas consigam chegar à fase de maturidade (FERREIRA *et al.*, 2011, p. 882).

Um dos maiores erros na gestão de uma empresa é não se prover de um gestor profissional qualificado, sendo que na maioria das MPES esse papel está vinculado à figura do dono/empresário, por isso muitas apresentam dificuldades no gerenciamento das contas e no fluxo de caixa fazendo assim com que seu capital de giro fique deficitário.

“A compreensão das atividades operacionais e a gestão dos elementos do capital de giro requerem bastante atenção e acabam por consumir boa parte do tempo dos gestores” (HENRIQUE; SILVA, 2017, p. 24). Por falta de tempo e excesso de serviços, muitos desses centralizados na figura do dono, empresários deixam de se qualificar, o que acaba reduzindo a capacidade de crescimento da empresa baseado no seu capital de giro.

Fica entendido que para o fracasso de uma empresa, seja ela MPES ou não, uma gestão do capital de giro ineficiente é uma das principais causas de seu fechamento. Em contra partida, faz-se necessário uma gestão competente e compreensiva do tamanho do capital de giro e dos dados que o compõe a fim de que possam tomar deliberações financeiras de curto prazo alinhadas com as reais necessidades da companhia (HENRIQUE; SILVA, 2017, p. 40).

Diferente de uma grande empresa, uma MPE em sua grande maioria, mantém a gestão financeira a cargo do administrador ou uma contabilidade externa que não faz muita questão de conhecer o dia a dia da empresa. Esses por sua vez estão muito mais interessados nas entradas e saídas de caixa e/ou em obrigações fiscais, inutilizando a melhor ferramenta que é a análise financeira feita por um profissional qualificado.



Silva (2012, p. 7) pondera sobre o papel de o gestor financeiro, que também pode ser fundamental para a saúde de uma MPE assim como para uma S/A; “O analista financeiro trabalha com as demonstrações contábeis, analisa o lucro da empresa apurado de acordo com o regime de competência, e ao mesmo tempo faz uso intenso do fluxo de caixa”.

2.6. Controller e a controladoria

Na gestão financeira o empresário pode contar com o profissional de Controladoria responsável por auxiliar os gestores das mais variadas áreas e atividades dentro da empresa, objetivando o desempenho operacional em termos dos padrões identificados, para cada atividade do ciclo operacional (PADOVEZI, 2004, p. 201). O “Controller” se faz valer de instrumentos de análise dos quais estão incluídos os Sistemas Integrados de Gestão (*ERP – Enterprise Resource Planning*), unificados com ferramentas disponibilizadas pela Tecnologia da Informação como CRM, ECR, EDI, Internet, *E-Procurement*, entre outros. Todos esses dispositivos auxiliam o profissional na integração e análise dos dados em uma velocidade muito alta (PADOVEZI, 2004, p. 196) e aperfeiçoa a geração desses dados tão importantes para tomada de decisão dentro da instituição.

A Controladoria se apoia na Contabilidade Gerencial, como supridora de informações para usuários internos, no estudo dos relatórios gerenciais e na análise de três ciclos, que é o momento em que acontece a realização dos eventos mais importantes na empresa.

1. O ciclo operacional, que compreende desde o momento do planejamento da produção e do recebimento da ordem de compra até a gestão dos pedidos de venda, entrega do produto ou serviço e recebimento da venda;
2. O ciclo econômico, caracterizado pelo processo de consumo de recursos, produção e entrega do produto ou serviço;
3. O ciclo financeiro, diferente do momento econômico, pois os momentos de pagamentos e de recebimentos dos valores dos eventos econômicos são prolongados por prazos de pagamento e recebimento (PADOVEZI, 2004, p. 193).

Numa conclusão clara, Padovezi (2004, p. 3) relata que “cabe a Controladoria a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo ferramental da ciência contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades”, dando um suporte e facilitando muito o trabalho do empresário.

2.7. Necessidade de capital de giro

Um dos principais cálculos que uma MPES precisa saber é se há a necessidade de alocação de recursos extras para o capital de giro, quando essa necessidade fica evidente, normalmente o empresário busca recursos no financiamento externo que vem de instituições financeiras. As instituições financeiras costumam cobrar caro por esses financiamentos, então

antes de proceder dessa forma, é importante saber se a empresa realmente precisa e onde esses recursos estão se esvaindo. Para saber se há necessidade de capital de giro é preciso avaliar o ciclo financeiro da empresa, que é o intervalo de dias em que a empresa financia seu giro ou funcionamento (SEBRAE-RS, 2016).

Figura 3: Ciclo Financeiro.



O ciclo financeiro é calculado pela equação:



Fonte: SEBRAE-RS (2016, p. 11).

Para um ciclo financeiro saudável que dê uma sustentabilidade viável para a empresa, é necessário que ele seja reduzido o que fará com que não haja a necessidade de capital de giro (SEBRAE-RS, 2016). Pode-se dizer que quanto menor o prazo médio de recebimento de vendas e maior o prazo médio de pagamento de fornecedores, demonstra uma estabilidade no capital de giro da entidade. O acompanhamento da necessidade do capital de giro, suas variações e implicações são de muita importância para a MPES, já que o capital disponível é sempre escasso.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Com o objetivo de esclarecer o objeto da pesquisa, elucidando os caminhos escolhidos a seguir nesse estudo, a metodologia adotada parte do pressuposto que para se alcançar o ápice foi necessário fazer um estudo de caso, onde são apresentadas as possíveis soluções para elucidar um dos principais problemas empresariais na era capitalista moderna que é o fechamento súbito das MPES.

Sendo instrumental, o estudo de caso tem o propósito de aprimorar o conhecimento de determinado fenômeno e requer a utilização de fontes documentais, entrevistas e observações (GIL, 2002, p. 139).



O estudo de caso tem uma contribuição impar no que diz respeito à compreensão dos fenômenos individuais organizacionais, sociais e político, permitindo uma investigação onde se preserva as características holísticas e significativas dos eventos na vida real (YIN, 2001, p. 21).

Empresas com denominação de micro ou pequena têm encontrado dificuldades para continuar sua caminhada e crescimento, e um dos possíveis problemas é a falta de um gerenciamento financeiro adequado. Foi tomado como objeto de estudo uma micro empresa do mercado de óptica, situada na região da Grande Vitória – E.S., para saber como ela administra o seu capital de giro. Com oito funcionários, incluído o sócio/gestor, com capital de giro insuficiente, porém um mercado, que se absorvido, é capaz de elevar o lucro e diminuir ou zerar a necessidade de capital de giro.

A partir de uma pesquisa bibliográfica, foi possível trazer conteúdos significativos para o complemento do estudo através de dados de livros, artigos, dissertações, revistas, materiais disponíveis na internet, entre outros possibilitando a fundamentação da teoria analisada.

Para potencializar o estudo, foi colocada em prática também uma pesquisa de cunho exploratório, já que o conteúdo de estudo necessitava coletar informações de uma empresa onde havia a possibilidade de expor e tornar conhecido o objeto de estudo e posteriormente levantar hipóteses. “As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2002, p. 41).

Como a pesquisa realizou uma análise qualitativa dos dados, cabe o entendimento da finalidade de uma pesquisa com abordagem qualitativa. Nesse sentido, é importante frisar que:

Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada. Ainda quando a preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados. Nesse sentido, a opção pela metodologia qualitativa se faz após a definição do problema e do estabelecimento dos objetivos da pesquisa que se quer realizar (GODOY, 1995, p. 63).

Utilizando a abordagem qualitativa, foi possível chegar ao conteúdo necessário na entrevista junto ao entrevistado, na figura do empresário, com uma série de perguntas diretamente e expostas, permitindo um plausível de entendimento pelo entrevistado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para fins de evidenciação de dados, foi feita uma pesquisa direta por questionário objetivo, e entrevista como o gestor de uma MPE localizada na Grande Vitória – E.S. Nessa pesquisa foi possível perceber o envolvimento do gestor nas obrigações diárias, centralizando



o controle da gestão financeira da empresa. O que mostra uma centralização acentuada dos serviços por conta do proprietário, já que a figura do gerente também é a do proprietário.

Analisando o perfil da empresa, pode ser constatado que a organização possui 38 anos de funcionamento, demonstrando como uma característica certa experiência de mercado. A empresa possui uma gestão familiar, passada de pai para o filho que é o atual gestor. Além disso, sua esposa faz parte do quadro societário.

Quanto ao número de colaboradores, constatou-se que possui 8 funcionários, incluindo o gerente/proprietário entrevistado. Como forma de tributação, a empresa é adepta do Simples Nacional, por ser considerado pelo gestor mais prático e menos custoso.

Como respondente da pesquisa, foi abordado o empresário que atestou ter ensino superior completo, porém não sendo na área da administração e/ou contabilidade, o que alguns julgam como sendo um diferencial positivo para se ter sucesso na gestão financeira. Com formação em outra área, porém sem nenhuma perspectiva de trabalhar na mesma, muitas vezes os gestores de MPES optam por abrir a empresa e aos poucos fazer cursos específicos, principalmente com o apoio do SEBRAE, o que foi percebido ser o caso do entrevistado.

O entrevistado relatou que com pouca formação e informação, principalmente devido ao pouco tempo disponível, deixa a desejar no quesito gerenciamento financeiro/contábil, e coloca essa questão muitas vezes a cargo do contador externo. Portanto, foi possível identificar que o proprietário não demonstra ter a percepção adequada da importância e da necessidade de sua atuação para uma gestão mais eficaz do capital de giro da empresa e que práticas são adotadas para a sua melhora.

Apesar de todas as dificuldades relatadas anteriormente, quando abordado sobre o que é capital de giro, o empresário indicou ter conhecimento do que seja e de suas funcionalidades, inclusive chega a dizer que essa ferramenta possui um alto grau de importância dentro da empresa. Numa avaliação de zero a dez, sendo zero para menos importante e dez para mais importante, foi avaliado com nota nove de importância. Por outro lado, como já relatado, o empresário deixa um tópico tão importante a cargo de terceiros.

Um dos maiores problemas de uma MPE se torna evidente quando se fala em necessidade de capital de giro, porém na empresa pesquisada não fica demonstrado dificuldade com relação a isso, pois foi relatado que não financia nem busca formas de financiar seu capital de giro, já que não vê necessidade, o que pode indicar que ela possui um ciclo operacional estável.



Dentre as formas apresentadas de financiamento do capital de giro estaria a busca por disponibilidades a curto ou longo prazo, que viriam em alguns casos de terceiros, o que tornaria o custo do produto ou serviço mais caro e acabaria sendo repassado ao cliente final e tendo pouca aceitação, principalmente se o momento for inapropriado.

Perguntado ao empresário: qual a conta que mais impacta no capital de giro como investimento? Ficou claro que a conta de estoques era a principal. Por isso é necessário um gerenciamento de qualidade nessa conta, trabalhar com o mínimo possível de capital no estoque, evita altos custos financeiros, perdas, danificação, entre outros. Para a diminuição dos possíveis prejuízos causados por um estoque mal administrado, a empresa pesquisada conta com ferramentas específicas que auxiliam nas decisões, como planilhas, softwares de sistemas integrados, etc.

Outros tipos de sistemas informatizados de controles também são usados pela empresa para fazerem o gerenciamento da conta de clientes e fornecedores, aprimorando o prazo de pagamentos e de recebimentos evitando-se assim a inadimplência e o pagamento de juros e multas por atrasos das contas.

Apesar da maior dificuldade apresentada na gestão do capital de giro ser a inadimplência, o entrevistado considera que esse seria um possível motivo de alto risco para o fechamento e extinção das atividades. Talvez o empresário não leve em consideração que um acúmulo de ineficiência em toda a cadeia de contas que fazem parte do capital de giro, possa representar o maior risco.

Tendo em vista todos esses dados, foi possível chegar a pessoa do contador ou escritório contábil como o principal responsável pela gestão financeira da empresa. Quando indagado sobre o papel do contador na busca por prestar uma informação de qualidade à cerca o capital de giro, o empresário destacou que não houve uma busca por parte do contador e que ele próprio faz esse tipo de questionamento indo até ele duas ou mais vezes por ano. O que faz repensar sobre o papel do profissional de contabilidade, que deveria fazer a informação chegar ao seu cliente, e dispor ao gestor todos os caminhos necessários para que a empresa adote meios viáveis para ter um crescimento estável.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de relatar e estudar as práticas relacionadas à gestão do capital de giro que são adotadas pelo gestor de uma empresa do ramo do comércio de produtos ópticos em Vitória – E.S., nesse estudo pôde-se averiguar o comportamento do micro empresário diante da



figura do capital de giro, seu conhecimento, sua gestão financeira, ferramentas de análise e seu apoio contábil, evidenciando que o capital de giro é de suma importância para a sobrevivência do seu empreendimento.

Apesar de serem as responsáveis por maior parte da empregabilidade no país, as MPES costumam não possuir uma estrutura de apoio gerencial bem definida quando se fala no status financeiro, seja por falta de tempo dos seus administradores, interesse ou estrutura contábil (SEBRAE, 2021).

Após uma pesquisa elaborada junto ao proprietário de uma MPE situada na grande Vitória, mais especificamente do comércio óptico, foi constatado que o empresário não detém o conhecimento efetivo das ferramentas de gerenciamento financeiro na prática, apesar de conhecer a relevância da boa gestão de capital de giro, porém não se responsabiliza diretamente, terceirizando essa importante função gerencial.

O gestor parece não levar em conta que com o capital de giro em defasagem, fica quase impossível pensar em alocar algum dinheiro em um profissional contábil que possa fazer um gerenciamento mais eficaz das contas; e sem tempo disponível para aperfeiçoar os estudos nessa área, o que também foi possível constatar por meio da pesquisa, a empresa tende a passar por dificuldades financeiras. Sob esse cenário, a empresa tende a ter um futuro incerto, já que possivelmente não terá força nem capital para enfrentar a primeira crise que se estender por um longo período.

Isso faz lembrar que a forma mais rápida e menos complexa de enfrentar essa situação é recorrer ao capital de terceiros para o financiamento das atividades principais da empresa, porém se o proprietário não tiver conhecimento do melhor tipo de financiamento para seu negócio, poderá apenas adiar a sua falência, no que remete novamente ao profissional contábil qualificado que também peca em não oferecer esse tipo de amparo, situação que pode ser analisada num trabalho futuro, aumentando o alcance desse estudo.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BRASIL. Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em 27 de outubro de 2021.

BRASIL. Receita Federal. **Simples Nacional, perguntas e respostas**. Atualizado em 22 de fevereiro de 2021. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/arquivos/manual/perguntaosn.pdf>>. Acesso em 27 de out. de 2021.

CFC – CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC 750/93**. Disponível em: <https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_750.pdf>. Acesso em 05 de nov. de 2021.

DINIZ, N. **Análise das demonstrações financeiras**, Rio de Janeiro: SESES, 2015. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4277771/mod_resource/content/1/Livro_An%C3%A1lise%20dos%20Relat%C3%B3rios%20Financeiros.pdf>. Acesso em: 10 de nov. 2021.

FERREIRA, C. C. *et al.* Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 863-884, jun. 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/63XdKH7Q58W7xbVMsnVgLCB/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 05 de nov. 2021

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

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. mar./abr. 1995.

HENRIQUE, D. A.; SILVA, T. M. C. F. Gestão do Capital de Giro: Uma Análise Focada nas Micro e Pequenas Empresas Comerciais de São Luís. **Revista Onis Ciência**, Braga, v. 5, n. 17, p. 22-42, set./dez. 2017.

MATIAS, A. B. **Finanças corporativas de curto prazo: a gestão do valor do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, P. E. *et al.* Um estudo sobre a necessidade de capital de giro nas micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 3, n. 2, p. 4-24, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PAZ, C. F. **Processo de controle financeiro: estudo de caso no contexto do princípio da entidade**. 2017. 166 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas). Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2017. Disponível em: <http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/ClaudiaFabiana.pdf>. Acesso em 27 de out. de 2021.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Relatório da pesquisa e do estudo: Sobrevivência das empresas**. 2021. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/02/Sobreviv%C3%Aancia-das-empresas-2020-%C3%A9Altima-vers%C3%A3o.pdf>>. Acesso em 18 out. 2021.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Agência de Notícias.** Pequenos negócios já representam 30% do produto interno bruto do país. Brasília. 08 de abril de 2020. Disponível em: <<https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 09 de nov. de 2021.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Capital de giro:** aprenda o que é e como funciona o da sua empresa. 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosFinancas/o-que-e-e-como-funciona-o-capital-de-giro,a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 08 de nov. de 2021.

SEBRAE-RS – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul. **Capital de giro:** Como ele influencia o sucesso dos negócios. Porto Alegre. 2016. Disponível em: <<https://sebraers.com.br/wp-content/uploads/2017/12/e-book-capital-de-giro.pdf>>. Acesso em 16 de nov. de 2021.

SILVA, A. B. S. **Capital de giro e análise financeira.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

SILVA, A. C. **O cenário das micro e pequenas empresas e dos microempreendedores individuais na economia brasileira e seu regime de tributação.** 2019. 114 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais). Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2019.

SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

STÜPP, D. R.; FLACH, L.; FERNANDES, F.; MATTOS, L. K. Impacto da adoção das normas internacionais de contabilidade na análise do capital de giro. **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia.** Florianópolis. v. 10., p. 01-17. jan./dez. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
@epublicar
facebook.com.br/epublicar

Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
Organizadores

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA
& MULTIPLICIDADES DA

Gestão Contemporânea

3



2022

www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
@epublicar
facebook.com.br/epublicar

Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
Organizadores

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA
& MULTIPLICIDADES DA
Gestão
Contemporânea

3



2022